

# CONFORMITÉ

## QUEL DISPOSITIF METTRE EN PLACE DANS LE CADRE DU NOUVEAU 97-02 ?



L'analyse détaille ce mois-ci les outils et le reporting à adopter pour organiser un contrôle de la conformité.



**Guy Flury**

Conseil en réglementation bancaire  
Associé

**Marine Laufer-Tourte**

Conseil en réglementation bancaire  
Senior manager

**Pricewaterhouse  
Coopers**

Le nouveau Règlement 97-02 a été rendu public en mars dernier et intègre d'importantes nouveautés en matière de contrôle de la conformité.

Les modifications apportées ont de nombreux impacts opérationnels, que nous présentons dans le cadre d'une série de deux articles, organisés autour de notre grille d'analyse appelée ci-dessous.

Dans notre précédent article, nous avons détaillé les deux premiers blocs de cette grille (à savoir l'approche et l'organisation en matière de conformité). Nous nous concentrons dans cet article sur les deux derniers, à savoir les outils et le reporting.

### LES OUTILS EN MATIÈRE DE CONFORMITÉ

Il existe deux catégories d'outils de la fonction de conformité : ceux mis en place par la fonction, à l'usage des autres acteurs de l'établissement auquel elle appartient et ceux qu'elle développe pour ses propres besoins.

**Les outils destinés aux autres acteurs de l'établissement :** ceux-ci sont principalement de deux natures :

■ **Les manuels de procédure** sont destinés à décrire les procédures dé-

veloppées pour permettre le respect des obligations qui s'appliquent à l'établissement. Ils portent à la fois sur les obligations relevant du champ de la fonction de conformité et sur ses domaines d'intervention [1]. Dans le premier cas, on citera les manuels de procédures en matière de lutte anti-blanchiment ou ceux relatifs à la réglementation AMF [2]. Dans le second cas, on retrouve notamment la procédure relative aux nouveaux produits. De manière générale, les procédures doivent être diffusées à l'ensemble du personnel concerné et être mises à jour régulièrement, en fonction des nouveautés de la réglementation, mais aussi des évolutions des activités menées par les établissements.

■ **La formation** a comme objectif de participer au développement d'une culture de conformité au sein des établissements. Elle doit décrire les obligations qui s'appliquent aux établissements et expliquer comment celles-ci sont mises en œuvre (notamment par l'intermédiaire des procédures existantes).

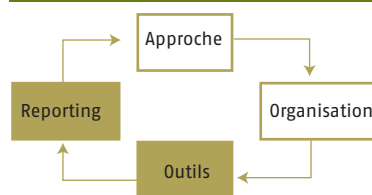
**Les outils destinés à la fonction de conformité :** ils sont principalement au nombre de quatre.

■ **les manuels de procédures** spécifiques aux membres de la fonction de conformité, pour chacun des rôles qui lui sont dévolus, rappellent les travaux détaillés qui doivent être réalisés. Ils peuvent aussi intégrer d'autres aspects, liés par exemple aux obligations de reporting ;

■ **le programme de contrôle** de la conformité est un élément-clé des nouvelles obligations du 97-02. Son objectif est de contrôler que les procédures destinées à assurer la conformité au sein de l'établissement sont effectivement appliquées. Sa conception est structurée autour de deux phases, qui sont, d'une part, la réalisation d'une cartographie des risques de non-conformité et d'autre part, l'élaboration du programme de contrôle proprement dit (*encadré page suivante*) ;

■ **les outils de veille :** l'objectif de la veille est d'identifier les nouvelles obligations qui vont s'appliquer aux établissements, ainsi que la mise en œuvre éventuelle d'actions de lobbying si celles-ci sont considérées comme nécessaires (par exemple, par l'intermédiaire de la préparation de réponses à des consultations de place). Des outils spécifiques doivent donc être mis en place, qui peuvent être plus ou moins sophistiqués en fonction de la taille de l'établissement (abonnements aux lettres

### LA GRILLE D'ANALYSE



Source : PricewaterhouseCoopers.

## Cartographie des risques

## Identification des sources de non-conformité

À partir des textes qui constituent le champ de la conformité (voire certains domaines d'intervention), identification des sources de non-conformité potentielles.

## Revue des procédures existantes

Au regard des sources de risques, recensement des procédures en place au sein de l'établissement permettant le respect de la conformité.

## Validation

Réalisation de tests de détail permettant de valider l'application des procédures recensées dans l'étape précédente.

## Estimation du risque résiduel

En fonction des résultats des étapes précédentes, estimation et quantification du risque résiduel de non-conformité.

d'information des associations professionnelles, participation aux séminaires externes, recours à des outils informatiques spécifiques) ;

■ **les bases de dysfonctionnements** constituent un outil requis par le nouveau Règlement 97-02. Les dysfonctionnements sont en effet une source de non-respect à la conformité, et éventuellement une source de perte de réputation. Ils doivent donc être centralisés, analysés et faire l'objet d'actions correctrices. Celles-ci prendront une forme différente selon la gravité du dysfonctionnement constaté et devront faire l'objet d'un suivi formalisé. Dans la pratique, on constate que les processus de centralisation des dysfonctionnements au titre de la conformité sont actuellement abordés par les banques françaises dans le cadre de la mise en œuvre de Bâle II et plus particulièrement dans le pan relatif aux risques opérationnels.

## LE REPORTING EN MATIÈRE DE CONFORMITÉ

Le reporting constitue le dernier bloc de notre grille d'analyse. Il permet notamment d'informer la direction générale que la conformité est assurée de manière permanente au sein de son établissement.

À ce titre, il existe deux catégories de reportings.

■ **Les reportings internes** : ils incluent les résultats de la cartographie des risques et du programme de contrôle de la conformité ; les compte-rendus d'activité de la fonction (en termes de procédures ou d'actions de formation réalisées...) ; les dysfonctionnements constatés et résultats des plans d'actions correctrices.

D'autres reportings peuvent être développés, par exemple en matière de coûts et de performance de la fonction de conformité. En pratique, nous constatons, notamment en France, que ce type de reporting n'est pas encore très répandu. C'est souvent lié au faible

## Exécution, reporting, mise à jour

Mise en œuvre du programme, Centralisation et reporting des résultats  
Mise à jour périodique, en fonction des nouvelles activités et des nouveaux textes.

## Diffusion du programme

Formalisation du programme de contrôle de la conformité et diffusion pour validation (vers la direction générale ainsi que vers toute autre direction concernée, par exemple les métiers)

## Définition de la périodicité des contrôles

Définition de la périodicité des contrôles identifiés au cours de l'étape précédente, notamment en fonction du niveau de risque résiduel.

## Définition des contrôles de conformité

À partir des résultats de la cartographie des risques, définition des contrôles devant être réalisés par la fonction de conformité.

Source : PricewaterhouseCoopers.

degré de maturité de la fonction et au fait que, pour beaucoup, mesurer ce qui n'arrive pas forcément (à savoir le manquement réglementaire) n'est pas une tâche aisée.

■ **Les reportings externes** : la latitude des établissements en matière de reporting externe est par définition faible. Il s'agit en effet ici de répondre aux obligations fixées par les régulateurs. Par ailleurs, certains reportings (par exemple d'ordre prudentiel) ne sont pas de la responsabilité première de la fonction de conformité. Celle-ci peut cependant avoir un rôle à jouer les concernant. Elle peut ainsi s'assurer qu'ils sont fournis selon les calendriers établis, sans pour autant valider leur contenu. Par ailleurs, elle nous semble devoir être informée de tout manquement les concernant (par exemple de non-respect des minimums réglementaires en matière de ratio prudentiel), compte tenu notamment de son rôle dans la gestion de la relation avec les régulateurs.

## UNE SOURCE DE GAIN DE RÉPUTATION

La date de mise en œuvre des nouvelles obligations étant maintenant connue, il s'agit d'un chantier qui doit être ouvert dès à présent. Pour

les établissements qui débutent dans ce domaine, comme pour ceux qui ont déjà mis en place une structure de conformité, une première phase de diagnostic doit être réalisée. Elle permettra dans un deuxième temps de définir les chantiers qui devront être menés avant la fin de l'année. Dans tous les cas, il s'agit d'un chantier qui nécessite l'engagement de coûts et de temps. Mais envisager la fonction de conformité sous cet angle uniquement risque de nuire à son image au sein d'un établissement, donc à sa mise en place efficace. Mais cela revient aussi à ne pas en tirer l'ensemble des bénéfices liés à son implantation. En effet, une fonction de conformité efficace est un outil permettant à la fois d'éviter les manquements, notamment réglementaires, mais aussi de participer à un développement harmonieux et réalisé en adéquation avec la déontologie des établissements. Elle agit certes comme un rempart à la perte de réputation, mais aussi comme une source de gain de réputation, notamment quand un établissement l'utilise dans sa communication. Cela nécessite alors bien sûr que la description faite de la fonction existante soit conforme à la réalité. ■

La conception du programme de contrôle de la conformité est structurée autour de deux phases : la cartographie des risques de non-conformité et l'élaboration du programme de contrôle proprement dit.

“ Le programme de contrôle de la conformité est un élément-clé des nouvelles obligations du 97-02. ”

[1] Nous avons défini ces deux notions dans notre article précédent. Cf. Revue Banque n° 669, mai 2005.  
[2] Autorité des marchés financiers.