

# CONTRÔLE INTERNE ET CONFORMITÉ

## LES PETITES STRUCTURES DOIVENT RENFORCER LEUR DISPOSITIF



Cindy Yancovici

PDG  
CID Consulting

Dans le contexte actuel, alourdi par les affaires de fraudes internes au sein d'établissements financiers réputés, les petits et moyens prestataires de services d'investissement (PM-PSI) peuvent tirer un avantage compétitif de leur dispositif de contrôle et de conformité.

À l'heure des clôtures de comptes, il est à craindre que les PM-PSI n'envisagent de réduire, parmi l'ensemble de leurs coûts, les moyens affectés au contrôle et à la conformité. Ce raisonnement les pénaliserait sûrement à moyen terme. Dans le cadre de la réforme du système financier mondial, les réglementations vont vraisemblablement être modifiées, plus nombreuses et plus contraignantes compte tenu des origines de la crise. C'est, au contraire, le renforcement de leur dispositif de contrôle et de conformité qui pourrait constituer le nouvel argument marketing et commercial différenciant des PM-PSI. En effet, l'enjeu est indubitablement de restaurer la confiance des clients.

### DES SOUPLASSES RÉGLEMENTAIRES...

De façon synthétique, le dispositif de contrôle et de conformité des PSI recouvre trois missions principales :

- l'identification et la formalisation des lois et règles applicables aux activités du PSI ou "normes" qui prennent la forme de procédures, de politiques, de plans ;
- la diffusion et la formation des collaborateurs à ces normes, assorties de missions ponctuelles d'assistance et de conseil ;
- le contrôle du respect de ces normes. En matière de contrôle, on distingue le contrôle "permanent" du contrôle "périodique". Le contrôle permanent s'exerce de manière systématique et, idéalement, sur l'ensemble des activités et processus du PSI. Le contrôle périodique (communément appelé "l'audit") porte sur une activité précise ou un processus donné et a une fréquence aléatoire.

La réglementation française prévoit que tout PSI doit désigner en son sein un responsable de la conformité pour les services d'investissement (RCSI), dénommé responsable de la conformité et du contrôle interne (RCCI) pour les sociétés de gestion de portefeuilles. Toutefois, elle permet le calibrage du dispositif de contrôle et de conformité à la taille

ou à l'importance des activités du PSI, entre autres critères. Les PM-PSI ont exploité cette souplesse réglementaire pour fixer leurs moyens de contrôle et de conformité. En outre, en s'appuyant sur des ratios de nature très empirique entendus sur la place financière (en particulier 1 *compliance officer* pour 150 collaborateurs), les PM-PSI ont alloué au contrôle et à la conformité des moyens, notamment humains, très réduits, sans doute trop réduits. Dans la plupart des PM-PSI, les trois missions précédemment citées sont confiées à une seule et même personne (le RCSI ou le RCCI). Chez certains prestataires, cette personne y consacre rarement tout son temps. Pire, il arrive même que le temps de cette personne soit réparti entre des tâches opérationnelles (de *middle office* généralement) et celles de *compliance*. Inutile de préciser que ces dernières sont rarement prioritaires ; elles sont donc réalisées, en fonction du solde de temps disponible, rapidement et/ou partiellement.

### ...LARGEMENT (TROP ?) EXPLOITÉES PAR LES PSI

Près de la moitié des sociétés de gestion de portefeuille françaises ont désigné leur RCCI parmi leurs dirigeants. Cette organisation, quoiqu'acceptée par les autorités,

est source de conflits d'intérêts potentiels, sans oublier les difficultés évidentes en matière de gestion du temps et de compétence.

Les contrôles permanents réalisés sont peu formalisés et exploités. L'établissement des rapports de contrôles est une activité très chronophage. L'exploitation des résultats des contrôles permanents revient à identifier les anomalies récurrentes et à adopter les mesures correctrices afin d'y remédier définitivement. Cette étape d'analyse, arrivant en bout de course, fait souvent défaut. Elle est pourtant cruciale pour rendre efficaces les contrôles permanents.

Au sein des PM-PSI n'appartenant pas à des groupes bancaires ou financiers, le contrôle périodique est peu ou pas exercé. Lorsqu'il l'est, c'est fréquemment le responsable du contrôle permanent qui le réalise. Cette situation ne permet pas d'auditer le contrôle permanent en toute indépendance comme le prévoit la réglementation des PSI hors sociétés de gestion. Pour ces dernières, l'obligation d'indépendance du contrôle périodique dépend de "la nature, l'importance, la complexité et la diversité des activités" exercées par la société de gestion. Si l'indépendance du contrôle périodique n'est donc pas requise par la réglementation pour tous les PSI, elle n'en demeure pas moins un principe majeur garantissant la pertinence des contrôles permanents.

Certains PM-PSI ont externalisé tout ou partie de leurs missions de contrôle ou de conformité mais les budgets alloués sont souvent insuffisants pour en garantir l'efficacité. Les budgets, généralement forfaitaires et annuels, conditionnent le temps consacré à la prestation de services. Dans le meilleur des cas, le cabinet consacrerait une journée par semaine à la réalisation des missions de conformité et de contrôles "permanents".

## RÉSULTAT : UN MANQUE D'INDÉPENDANCE DES FONCTIONS DE CONTRÔLE

En limitant les moyens de leurs fonctions de contrôle et de conformité, les PM-PSI accroissent nombre de leurs risques : de sanction, de fraude et d'exploitation.

Le défaut majeur des organisations décrites précédemment réside dans le manque d'indépendance – et, par conséquent, d'objectivité – des fonctions de contrôle. Le principe d'indépendance des contrôles, bien connu de tous, est mis à mal lorsqu'une même personne réalisant des missions opérationnelles s'autocontrôle, lorsqu'un dirigeant est aussi son responsable des contrôles ou lorsque l'audit et le contrôle permanent sont confondus. L'externalisation semble préserver ce principe d'indépendance. C'est exact dans la limite de l'exercice de la relation client-fournisseur.

Le manque d'indépendance des contrôles équivaut à leur défaillance et conduit inévitablement à l'accroissement des risques. Les exemples récents de sanctions administratives et pécuniaires prononcées par l'Autorité des marchés financiers pour défaut de contrôle interne ne manquent pas. Les cas récents de fraude interne ont notamment été permis par la proximité des opérationnels et de leurs contrôleurs. Les indemnités de clients sont fréquemment liées à la défaillance des dispositifs de contrôle.

## UNE STRATÉGIE PAYANTE À TERME

Aujourd'hui, les PM-PSI doivent renforcer leur dispositif de contrôle et de conformité, tant sur le plan humain que technique. Il convient de confier la responsabilité des missions correspondantes à une personne dédiée à plein-temps qui soit distincte des dirigeants et n'ait pas de tâches opérationnelles.

## PROFIL

### Cindy Yancovici, 15 ans d'expérience dans le contrôle interne

■ **juillet 2006** : fondatrice de CID Consulting spécialisé dans le contrôle interne et délégué des activités financières

■ **avril 2002 / juin 2006** : responsable du contrôle interne et de la déontologie chez Ixis Securities (Groupe Caisse d'Épargne)

■ **juillet 1999 / mars 2002** : responsable de la déontologie

et du contrôle interne chez CLC Bourse (Groupe Crédit Lyonnais)

■ **décembre 1996 / juin 1999** : sous directeur en charge de la compliance, Crédit Lyonnais Rouse France (Groupe Crédit Lyonnais)

■ **février 1994 / novembre 1996** : chargée de mission puis contrôleur au Matif

Dans la mesure du possible, attribuer les missions relatives aux normes et celles de contrôle à deux personnes éviterait que chacune des missions soit partiellement réalisée et en accroîtrait la qualité sur le plan de la formalisation et de l'analyse.

L'externalisation de tout ou partie des missions peut être une solution satisfaisante en cas de problématique budgétaire. Le coût d'une externalisation est variable contrairement à un salaire et sera généralement inférieur à un salaire chargé. Le PM-PSI doit toutefois être vigilant sur les prestations fournies au regard des obligations réglementaires qui lui incombent directement. Ces prestations ne sauraient ainsi exonérer le PSI de ses responsabilités vis-à-vis des autorités. Le coût des contrôles peut sensiblement être optimisé par l'utilisation de logiciens de contrôle interne spécialisés ; quelques-uns sont aujourd'hui adaptés aux établissements de petite et moyenne tailles.

La réglementation doit toujours être examinée à la lumière de ses contraintes, mais aussi de ses opportunités. La situation économique actuelle des PM-PSI ne favorise pas le renforcement de leurs moyens de contrôle et de conformité. Pourtant, les PM-PSI qui feront cet effort aujourd'hui pourront grandir demain car il sert la primauté de l'intérêt des clients. ■

« Près de la moitié des sociétés de gestion de portefeuille françaises ont désigné leur RCCI parmi leurs dirigeants. Cette organisation, quoiqu'acceptée par les autorités, est source de conflits d'intérêts potentiels. »