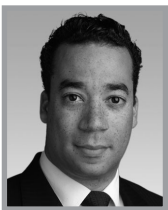




“GARANTIR L’INDÉPENDANCE DE LA FONCTION”



© GILLES DACQUIN

Alain Bruneau

Director, Country
Compliance Officer
Citigroup

La filiale française de Citigroup compte 14 contrôleurs pour un effectif de 250 personnes. L’organisation de son contrôle répond à une notion large de compliance.

INTERVIEW

Alain Bruneau a rejoint Citigroup fin 2002, où il occupe la fonction de “country compliance officer”, après avoir travaillé à la direction juridique, puis déontologie de la Société Générale.

■ Comment définiriez-vous la compliance ?

Les groupes anglo-saxons ont depuis longtemps adopté la notion de “compliance”, elle est beaucoup plus large que celle de déontologie définie par l’ancienne Commission des opérations de Bourse (COB). Elle correspond davantage à la notion actuelle de contrôle de la conformité. Cela englobe le respect de l’ensemble des lois, des règlements et des codes de bonne conduite liés à la finance et à l’activité bancaire. En revanche, le suivi du paiement de taxes diverses, ou la gestion de la conformité des contrats de travail, sont exclus de cette fonction.

■ Quel est le rattachement hiérarchique de la fonction compliance chez Citigroup ?

Notre groupe a fait le choix de garantir l’indépendance de la fonction du plus haut jusqu’au plus petit échelon (encadré) : les compliance officers dans les pays ne dépendent pas des responsables des lignes de business, mais sont rattachés à un compliance officer plus senior au sein de la région. Un “global head of com-

pliance”, basé à New York, est rattaché au directeur des risques, lui-même rapportant au comité d’audit du conseil d’administration.

■ Au niveau français, quel est le mode de fonctionnement de l’équipe ?

250 salariés environ sont employés par le groupe en France. Citigroup est positionné essentiellement sur les métiers de la banque de financement et d’investissement. Nous gérons également une agence pour les clients particuliers, ainsi que les cartes Diner’s Club. Les compliance officers sont au nombre de sept en France, ils se répartissent de la manière suivante : trois personnes au sein de la branche particuliers, un pour l’activité “cartes Diner’s Club”, trois pour la banque de financement et d’investissement.

Outre mon activité de compliance officer pour les activités de marché, j’occupe la fonction de country compliance officer. S’agissant du contrôle financier, il y a aussi sept personnes, cinq pour la banque de financement et d’investissement et deux pour la banque des particuliers. Ainsi, quatorze personnes à Paris sont dédiées au contrôle, ce qui est bien au-dessus des proportions constatées dans la plupart des établissements bancaires. Cela découle du fait que Citigroup exerce en France plusieurs métiers différents, et qu’une personne au minimum est dédiée au contrôle par métier.

■ Vous parlez plus tôt d’une équipe de spécialistes produits basée à Londres, couvrant à la fois les aspects juridiques et compliance. De quelle manière interagissez-vous – si vous interagissez – avec la direction juridique ?

Il y a plus de deux ans, une direction commune, rattachée au General Counsel, était responsable Legal & Compliance. L’OCC (Office of the Comptroller of the Currency) américain a estimé, d’une part, que les juristes pouvaient être trop proches des responsables produits, et qu’ils pouvaient parfois manquer de recul dans le cadre de la mise en place de contrôles. L’OCC a suggéré que les fonctions compliance ne soient plus rattachées hiérarchiquement à la direction juridique. ●●●

MÉTIER : RESPONSABLE COMPLIANCE

Le point de vue d'Alain Bruneau

■ “Avant même le contrôle, c'est l'éducation qui prime. Les collaborateurs de Citigroup sont de très bons professionnels, mais l'environnement est marqué par une inflation législative et réglementaire. Ces professionnels ne peuvent pas être au fait de tous les textes applicables à leur

activité. Ma principale mission, c'est d'identifier ces règles et de les diffuser.

■ Je dois ensuite mettre en place des moyens de contrôle pour m'assurer que les règles et les lois sont comprises et appliquées par tous.

■ Il faut savoir faire preuve de disponibilité et de bon sens, se servir de la

connaissance des bonnes pratiques pour répondre aux questions.

■ Enfin, ce n'est pas une charge mais un état d'esprit, c'est une veille constante sur le respect des règles et la bonne réputation du groupe.”

●●● Depuis cette réorganisation, les responsabilités sont clairement divisées, les juristes ont la responsabilité des aspects légaux et contractuels, et les *compliance officers* celle des risques de conflits d'intérêt et de la conformité. Ceci étant dit, nous travaillons ensemble quotidiennement.

■ **Dans d'autres établissements, le rapprochement des deux fonctions est justifié par la nécessité de mettre en place une veille réglementaire. Est-ce que cette mission est du ressort de la fonction *compliance* chez Citigroup ?**

Au niveau pays, cette tâche est couverte par les deux fonctions. Il peut arriver que le travail soit fait en double, mais cela est préférable à l'absence de prise en compte d'un aspect réglementaire. Les équipes travaillent parfois ensemble, je pense à la France notamment, où la direction juridique assure la veille législative, tandis que la fonction *compliance* s'occupe principalement de la réglementation boursière et de la régulation des marchés financiers.

■ **Pourriez-vous envisager l'externalisation de certaines activités ?**

C'est un volet important du nouveau règlement n° 97-02, mais dans une organisation comme la nôtre, l'externalisation du contrôle n'est pas envisageable. Nous sommes 300 000 salariés dans le monde, notre capitalisation boursière s'élève à plus de 200 milliards de dollars. Nous ne pouvons pas faire l'économie d'une infrastructure *compliance* dont nous gardons la maîtrise.

La réputation et la conformité aux règles sont des priorités absolues du groupe, et une atteinte à l'une ou à l'autre peut être beaucoup plus désastreuse sur la capitalisation boursière que le simple coût de la conformité.

J'ai parlé de l'externalisation du contrôle interne. Cependant, nous avons externalisé certaines fonctions bancaires parce que nous ne disposons pas de la taille critique

suffisante en France pour assurer ces fonctions. Nous avons la possibilité d'auditer les prestataires concernés une à deux fois par an, dans le cadre de la lutte anti-blanchiment ou, plus généralement, en matière de contrôle de la conformité.

■ **On assiste à une multiplication des intitulés de fonctions relevant du contrôle interne : déontologue, responsable du contrôle des services d'investissement (RCSI), responsable de la sécurité des systèmes d'information... Chez Citigroup, comment est-ce organisé ?**

Le contrôle financier et le *compliance* se sont réparti les différents titres, selon que les responsabilités relevaient des domaines bancaires (prudentiels) ou réglementaires. En tant que succursale européenne, nous n'avons pas à désigner de responsable de la conformité auprès de la Commission bancaire.

■ **Quel est le coût d'une telle organisation ? Quels en sont les bénéfices ?**

Malgré leur coût, les avantages de ces investissements sont indéniables, notamment pour prévenir tout risque de réputation. Le coût des procès des années 2000 auraient couvert les dépenses de contrôle interne pour plusieurs années. Il n'y a malheureusement pas de garantie, une fois que des mesures correctrices ont été mises en place, que tout risque soit écarté.

■ **De quelle manière concevez-vous les rapports avec les autorités de régulation ?**

Le régulateur souhaite que les banques mettent en place des infrastructures, des contrôles, qu'elles montrent l'indépendance de la fonction *compliance*, et qu'elles ajustent constamment les moyens mis en place en fonction du développement de l'activité.

Les rapports avec les autorités de régulation ont changé, y compris en France. Un dialogue permanent a remplacé des échanges qui se réduisaient auparavant à des contrôles et des mises à l'amende. Cela peut s'expliquer, entre autres facteurs, par l'augmentation des “aller-retour” en termes de carrières entre les autorités de régulation et le secteur bancaire et, par conséquent une meilleure appréhension des contraintes des uns et des autres.

Les échanges ont également lieu dans le cadre d'associations professionnelles, de déontologues et de spécialistes de *compliance*. Certaines ont un cercle d'adhérents qui dépasse celui des professionnels de la banque. Cela permet d'enrichir les échanges.



ORGANISATION

LA FONCTION COMPLIANCE CHEZ CITIGROUP

■ Il y a actuellement débat en France sur le *whistleblowing* (systèmes d'alerte éthique), qui est une obligation dans le cadre de la loi Sarbanes-Oxley. Est-ce qu'un tel système a été mis en place chez Citigroup en France ?

Cette règle vaut pour les filiales d'un groupe dès lors qu'elles sont consolidées. Nous avons donc mis en place les règles de *whistleblowing* du groupe. Il existe une hotline valable pour l'ensemble du groupe. L'anonymat des personnes est garanti. Les faits rapportés sont communiqués à la présidence dans des délais extrêmement courts, après un filtrage des appels réellement sérieux. À propos des critiques parues dans la presse, parlant de "délation institutionnelle", je trouve dommage qu'une mesure très saine ait été dévoyée pour être assimilée à de la "collaboration". Lorsqu'on parle d'alerte éthique, il s'agit de problèmes liés à l'activité de la banque et qui impliquent un risque de manquement aux règles ou à la déontologie. Les problèmes humains, par exemple les relations avec la hiérarchie, ne relèvent pas de l'alerte d'éthique et ne sont pas du ressort de la fonction *compliance*.

■ Est-ce qu'il existe une cellule spéciale chargée d'enquêter, ou bien cela fait-il partie des attributions des *compliance officers* ?

C'est la personne dépositaire de l'information qui va mettre en œuvre les premiers moyens. Outre le recours à la hotline, les personnes désirant faire état de possibles malversations peuvent s'adresser à leur hiérarchie ou directement à un *compliance officer*. Le *compliance officer* est bien sûr tenu à une obligation de confidentialité. En fonction de la gravité des faits, il peut être amené à alerter New York ou Londres. Fort heureusement, je n'ai pas à ce jour été amené à appliquer une telle procédure en France.

■ Quels sont les chantiers à venir pour Citigroup ?

Nous développons actuellement des "risk matrix" (matrices de risque) destinées au département *compliance* et projetons à moyen terme d'harmoniser les contrôles permanents de second niveau.

L'autre grand chantier concerne davantage la profession au sens large. Les relations entre les grandes institutions bancaires et leurs clients particuliers doivent gagner en éthique, notamment en termes de communication et de présentation des produits financiers. Les directives européennes dites "Prospectus" et "Abus de marché" représentent un effort en ce sens. ■

Propos recueillis par Annick Masounave

L'organisation a été conçue pour répondre aux attentes de la Federal Reserve Bank pour les activités nationales américaines, et de l'Office of the Comptroller of the Currency (OCC) pour les activités conduites à l'extérieur des États-Unis. Le contrôle interne est structuré en trois niveaux :

■ Un contrôle de premier niveau : le back-office vérifie les opérations du front-office avant de les dénouer, les responsables de desk s'assurent que les gens de leur équipe ne dépassent pas les limites de risque autorisées. Ce contrôle est valable pour toutes les organisations (*private banking, global markets...*)

■ Un contrôle de second niveau, dont la responsabilité est partagée entre le "compliance" (réglementation bancaire et financière) et le contrôle financier (comptes, reporting prudentiel aux autorités de tutelle). Outre les équipes pays, des *compliance officers* "produits" sont situés au niveau de la région. En Europe, 160 spécialistes juridiques et *compliance* sont dédiés à la banque de financement et d'investissement.

■ Un contrôle de troisième niveau, piloté par Audit and Risk Review (ARR, l'équivalent de l'inspection générale). ARR s'est doté d'un autre corps il y a environ un an, il s'agit du Policy Compliance Assessment Group (PCAG). Les missions du PCAG sont à mi-chemin entre le contrôle périodique et le contrôle permanent. Ils assurent la revue des cinq procédures clés identifiées par Citigroup, et qui doivent constamment être respectées (financements structurés, taxes, allocations de titres suivant l'introduction en bourse, séparation de la recherche et de la banque d'investissement...).

Enfin, ARR, qui ne fait que du contrôle périodique, travaille de façon étroite avec le *compliance* et le contrôle financier. Pour éviter toute collusion avec les bureaux locaux, ARR n'est basé que dans les pôles régionaux (New York, Londres, Tokyo). Les entités n'ont aucun moyen d'agir sur le planning des audits effectués par ARR qui est indépendant, et directement rattaché à la présidence. Leur calendrier d'inspection est fixé en début d'année pour l'année en cours.

