



CLUBBANQUE

REVUE BANQUE

« CLUB BANQUE » DU 25 JUIN 2024

Lutte anti-corruption : bilan et perspectives dans le domaine financier

Introduction

Présentation des activités de l'AFA, perspective et sa vision sur les contrôles

Marie Mallard, Chef du département du contrôle des acteurs économiques, AFA

Le positionnement de l'AFA, unique dans le monde

Caroline Ghafar, Responsable anti-corruption Groupe, BNP Paribas

Quel est le rôle et la responsabilité d'un organe central dans un groupe un mutualiste ?

Martine Boutinet, Directrice de la conformité, Crédit Agricole SA

Cartographie des risques de corruption, les bonnes pratiques

Marie-Agnès Nicolet, Présidente, Regulation Partners

La mise en œuvre de la CJIP autour du cas Société Générale

Bertrand Bréhier, Responsable du département Réglementation Bancaire, Sécurité financière et Concurrence, Société Générale

Table ronde : Le dispositif Sapin 2 dans la pratique des groupes bancaires

Questions/Réponses

INTRODUCTION

Marie-Agnès NICOLET, Présidente, Regulation Partners

Il est procédé à un tour de table.

Mon exposé introductif concernera les différences et les éléments sur lesquels ont pu se baser les établissements financiers pour mettre en place les dispositifs anti-corruption.

Le principal sujet a été d'intégrer cette lutte contre la corruption dans les dispositifs existants. Chacun savait dans les établissements financiers ce qu'était une cartographie des risques ou un plan de contrôle. Il existait des codes éthiques, mais ils n'étaient pas nécessairement dédiés à la lutte contre la corruption. Le sujet a donc nécessité des développements nouveaux et particuliers.

Pour les conflits d'intérêts, un code spécifique a été publié par l'AFA. Or, ce sujet fait l'objet depuis de nombreuses années d'un cadre spécifique, en particulier chez les prestataires de service d'investissement. La notion de lanceurs d'alerte a dû également trouver sa place dans les institutions financières.

En ce qui concerne l'engagement de l'instance dirigeante, la loi prévoit des conditions pour la mise en place d'un dispositif de lutte contre la corruption. Les instances dirigeantes qui emploient ou font partie d'un groupe dont la société mère a son siège social en France qui emploient au moins 500 salariés et qui ont un chiffre d'affaires de 100 millions d'euros, doivent prendre des mesures destinées à prévenir et détecter la corruption. Un rôle important est donc conféré à l'instance dirigeante.

Dans le cadre de l'intégration de la lutte contre la corruption dans les dispositifs existants, le point de l'évaluation des tiers est intéressant, car une obligation spécifique se trouve dans l'article 17 de la loi SAPIN 2. L'évaluation des tiers est différente de celle dans la lutte anti-blanchement. Cette dernière s'applique aux relations d'affaires constituées, mais elle est appréhendée essentiellement du côté des clients. Dans l'article 17, le sujet est élargi aux fournisseurs notamment. Les sujets demeurent connexes, mais la démarche et les obligations sont différentes.

Par ailleurs, le dispositif de lutte contre la corruption peut s'intégrer dans le dispositif de contrôle comptable permanent et global d'un établissement, avec un focus sur les dispositifs qui permettent de détecter les atteintes à la probité.

Au sujet des conflits d'intérêts, le guide pratique de novembre 2021 était intéressant, mais il se juxtapose :

- au règlement général de l'Autorité des marchés financiers pour les prestataires de service d'investissement ;
- à l'article 38 de l'arrêté du 3 novembre 2014 pour les établissements de crédit ;
- aux orientations EBA de la gouvernance interne.

Le guide indique que la surveillance est ciblée sur certains conflits d'intérêts. Les démarches de cartographie des conflits d'intérêts potentiels notamment sont plus globales pour les institutions financières.

Pour la protection des lanceurs d'alerte, un article de la loi SAPIN 2 stipule que le dispositif doit s'appliquer à des non-conformités concernant des règlements européens et le code monétaire et financier. Le périmètre des lanceurs d'alerte est donc élargi dans les institutions financières et ne concerne pas que la corruption.

PRESENTATION DES ACTIVITES DE L'AFA, PERSPECTIVE ET SA VISION SUR LES CONTROLES

Marie MALLARD, Chef du département du contrôle des acteurs économiques, AFA

L'AFA joue un rôle de contrôle sur la lutte anti-corruption, mais elle tient à connaître les particularités de chaque acteur qu'elle contrôle. L'AFA attend des établissements un dispositif anti-corruption dédié.

L'AFA s'inscrit dans un important écosystème de conformité et travaille également avec Tracfin ou d'autres superviseurs en direct pour partager les modalités de contrôle. L'AFA a progressivement su s'inscrire dans le paysage qui est le vôtre pour faire en sorte que vos spécificités soient prises en compte.

Nous possédons une sous-direction du contrôle, laquelle se distingue de la sous-direction du conseil. Cette dernière rédige notamment les guides. La sous-direction du contrôle comporte une sous-direction dédiée au contrôle des acteurs publics et une sous-direction du contrôle des acteurs économiques. Notre périmètre au terme de l'article 17 vise les entreprises d'un certain niveau de taille : celles de plus de 500 salariés avec un chiffre d'affaires de plus de 100 millions d'euros, ainsi que les filiales et sociétés qu'elles contrôlent.

Nos contrôles sont de deux types : les contrôles d'initiative et les contrôles dits d'exécution. Les premiers contrôles réalisés par l'AFA à sa création ont essentiellement porté sur l'existence des dispositifs. Nous pensons que nous pouvons désormais pousser un peu plus loin au-delà de l'existence pour challenger la pertinence, la mise en œuvre et le périmètre de déploiement des dispositifs anti-corruption.

En 2023, nous relevons une augmentation des CJIP confiés par le Parquet. Quatre contrôles d'exécution ont eu lieu. S'ajoutent huit examens préalables : impressions que demande le parquet dans le cadre des négociations des CJIP afin de savoir si l'AFA recommande la mise en place d'un programme de conformité. Si tel est le cas, l'AFA devra évaluer les frais engendrés par le suivi de ce programme.

Depuis 2017 près de 150 contrôles ont été réalisés sur le secteur privé. L'AFA a effectué 15 contrôles sur le secteur financier. Les contrôles peuvent être soit initiaux, dits de suite ou d'avertissement. L'AFA peut revenir après avoir émis un premier avertissement. Dans deux cas de figure, lorsque l'AFA est revenue, les manquements avaient disparu. Nos contrôles peuvent avoir plusieurs types de suite :

- aucune suite si aucun manquement à la loi n'est qualifié ;
- un avertissement de la directrice si les manquements aux exigences de l'article 17 sont qualifiés ;
- la saisine de la commission des sanctions de l'AFA.

Nos modalités de contrôle de l'AFA ont évolué en 2022. L'idée était d'être plus efficace et rapide, éventuellement si le dispositif était très défaillant ou très performant. Nous arrivons à présent à la première phase de clôture des contrôles nouvelle version, lesquels comprennent :

- la phase 1 : étude des pièces remises et conduites d'entretien pour comprendre l'organisation. Puis, une décision est prise pour continuer ou non à la phase suivante ;
- la phase 2 : test de la pertinence du dispositif. La particularité des contrôles de l'AFA est qu'ils sont très vastes, car nous ne fonctionnons plus par contrôle thématique avec seulement une sélection d'items de la loi. En effet, il était difficile de dissocier les items les uns des autres. Par ailleurs, en cas de CJIP, nous ne pouvons pas établir un programme de mise en conformité uniquement sur l'évaluation des tiers ou sur la cartographie des risques. Les textes sont pensés pour que le dispositif anti-corruption fasse un tout.

Ainsi les contrôles sont robustes dans la mesure où ils couvrent tous les items. La phase 1 dure difficilement moins d'un an entre le lancement du contrôle et le rapport définitif. Nos contrôles donnent lieu à un rapport provisoire pour lequel l'entreprise dispose d'un délai de deux mois pour répondre. En outre, l'AFA établit ses constats à date de remise des observations de l'entreprise au contradictoire. De plus, l'entreprise doit remettre un plan d'action qu'elle compte mettre en œuvre pour corriger les manquements constatés. Ces échanges donnent la possibilité aux entreprises de rencontrer l'AFA, de présenter oralement leurs observations et d'éclairer notamment la lecture de la directrice sur le rapport définitif.

Nous menons des contrôles sur des vagues sectorielles. L'idée était de voir ceux qui étaient les plus disciplinés en matière de conformité. Nous avons observé une vraie différence entre les entreprises déjà assujetties à des réglementations en matière de conformité et les entreprises du secteur industriel, voire familiales qui n'ont pas cette culture de la conformité. Nous jouons donc un rôle de pédagogie pour inculquer cette culture de la conformité dans ces secteurs. La nouvelle directrice de l'AFA tient d'ailleurs à réaliser des feedbacks plus précis sur les enseignements des contrôles passés et les secteurs qu'elle souhaite contrôler.

De plus, nous observons le plus souvent que la cartographie des risques fait souvent l'objet de manquements. Les questions des périmètres, l'évaluation des tiers et le contrôle comptable pèchent également souvent. Par exemple, le contrôle comptable n'est pas dédié à l'anti-corruption ou il n'existe pas de liens entre les contrôles comptables présentés et la cartographie des risques.

De nombreux manquements portent également sur le contrôle du dispositif. De fait, soit l'entreprise se reposait sur les contrôles de la LCBFT notamment, soit les audits portaient très peu sur la loi SAPIN 2. Parfois, les auditeurs n'avaient pas été formés au sujet de l'anti-corruption.

Toutefois, ces contrôles ont eu lieu avant que les établissements financiers se structurent comme aujourd'hui..

Nous avons notamment constaté que la cartographie des risques était construite à partir de la classification des risques LCBFT. La cartographie portait uniquement sur les activités à risque en termes de LCBFT de l'entreprise. Par ailleurs, la cartographie comprenait de nombreux risques de corruption passive et peu de risque de corruption active, de scénarios de corruption et de sujets de corruption privée.

Enfin, nous ne nous excluons pas, même en dehors des secteurs que nous privilégierons, de contrôler d'autres établissements. Nous sommes également désignés comme autorité externe de recueil des signalements. Nos contrôles peuvent donc être diligentés à l'issue de signalements. Nous pouvons rencontrer des entreprises de votre secteur sur des CJIP notamment.

LE POSITIONNEMENT DE L'AFA, UNIQUE DANS LE MONDE

Caroline GHAFAR, Responsable anti-corruption Groupe, BNP Paribas

Le bilan de la Loi Sapin 2 ? Un succès à l'échelle internationale, auquel l'AFA a largement contribué.

La loi SAPIN 2, adoptée avec le soutien du monde économique, avait pour ambition de hisser la France au niveau des meilleurs standards internationaux pour regagner une crédibilité affaiblie par le manque de répression des actes de corruption. L'objectif était également de regagner une certaine souveraineté économique et judiciaire tout en aidant les entreprises à retrouver une compétitivité.

Parmi les moyens mis en place par la loi figure l'article 17 de la loi SAPIN 2 qui consiste à protéger les entreprises en mettant à leur charge une obligation de mise en œuvre d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption. Ce dispositif est remarquable en ce qu'il a permis une convergence du dispositif français avec les normes internationales.

En effet, tout en s'inspirant des modèles U.S et UK pour certaines mesures du dispositif, la spécificité de la loi SAPIN 2 est importante, car elle crée une obligation d'un dispositif de conformité ex ante qui porte sur des obligations de prévention et de détection. Le champ d'application est par ailleurs plus large, car il touche des personnes morales de droit privé et certains acteurs publics. D'autre part, cette liste est une définition assez formaliste de mesures qui correspondent en réalité à des outils. Enfin, l'AFA est chargée de contrôler, avec pouvoir de sanction, l'existence, la qualité et l'efficacité du dispositif.

Lors de la publication de la loi en décembre 2016, le monde bancaire, très régulé, est déjà averti en termes de réglementation en matière de conformité, en particulier sur la cartographie, les contrôles, les formations ou encore l'évaluation des tiers. A cette époque la corruption était plutôt appréhendée via les dispositifs de prévention anti-blanchiment, notamment à travers la notion de « Personnes Politiquement Exposées », introduite par le GAFI dès 2003.

L'article 17 a apporté une véritable culture d'éthique au-delà des obligations plus classiques de sécurité financière. Il inclut ainsi un code de conduite, que les recommandations de l'AFA ont associé dès à des points d'attention sur les cadeaux et invitations ou les conflits d'intérêts par exemple. Cette culture d'éthique doit être portée

par l'instance dirigeante selon les recommandations. En outre, il prévoit également la mise en place d'un dispositif d'alerte spécifique aux violations du code de conduite, et la Loi crée un régime très protecteur des lanceurs d'alerte. Ces mesures sont spécifiques à l'éthique. C'est une véritable culture de l'anti-corruption, très couvrante, qui s'est ainsi distillée dans les établissements financiers.

Par ailleurs, ces mesures ont un impact très transverse, nécessitant la collaboration de plusieurs spécialistes (ressources humaines, risques, achats, etc.). Une forte implication des métiers est en effet nécessaire en particulier pour l'établissement de la cartographie des risques. C'est donc véritablement un changement de prisme qui a été apporté par la loi au sein des dispositifs de conformité des banques.

Ensuite, la loi SAPIN 2 a créé l'Agence française anti-corruption pour contrôler la conformité des entreprises assujetties à l'article 17. L'AFA a permis de hausser la France au niveau des meilleurs standards internationaux

Comment l'AFA a-t-elle permis ce relèvement de niveau ? En élaborant des recommandations et en menant des contrôles exigeants.

Les recommandations de l'AFA sont très prescriptives. L'AFA a lancé des consultations publiques avant l'adoption et la publication des recommandations. La première version qui se présentait plutôt comme une forme de fiche pratique sur chacune des mesures du dispositif a laissé place à une nouvelle version en 2021. Elle s'articule avec un rôle fort de l'instance dirigeante.

Ces recommandations qui sont au moins égales aux attentes de celles décrites par les autorités américaines et anglaises participent à la création d'un confort pour les banques qui travaillent à l'international en termes de conformité globale et de dispositif de lutte contre la corruption.

Enfin, l'AFA en contrôlant l'existence, la qualité et l'efficacité des programmes de conformité protège les entreprises en montrant un signe fort d'exigence vis-à-vis des autres autorités. C'est le cas pour les contrôles d'initiative de l'AFA, mais également ses contrôles d'exécution menés dans le cadre des CJIP.

LA MISE EN ŒUVRE DE LA CJIP AUTOUR DU CAS SOCIETE GENERALE

Bertrand BREHIER, Responsable du département Réglementation Bancaire, Sécurité financière et Concurrence, Société Générale

Nous sommes sans doute l'industrie la plus régulée et la plus supervisée. La corruption est un risque parmi d'autres, mais il faut lui faire une place nouvelle depuis la loi SAPIN 2. Mais elle doit s'articuler avec des risques tout aussi importants. Chaque thème fait en effet l'objet d'une complexité juridique de plus en plus importante. De plus, la réglementation SAPIN 2 est simple en apparence, mais chaque pilier présente une complexité.

Ainsi, les équipes et les budgets spécialisés dans la conformité augmentent depuis de nombreuses années. Le risque de non-conformité devient un risque majeur au même titre que nos grands risques évalués par nos directions générales et conseils d'administration. De plus, la pénalisation de ces risques de non-conformité est très

importante. En effet, une sanction pénale éloigne l'établissement des marchés publics et privés pendant des années. C'est pourquoi des experts du droit de la conformité ont été développés au sein des directions juridiques. Ils sont en appui des directions de compliance sur ces sujets. S'ajoutent des équipes de prévention et de gestion des litiges juridiques.

CJIP s'est inscrit dans un contexte de règlement de grands litiges connus à la suite de la crise financière. Une affaire de corruption en Lybie héritée des années 2000 a notamment conduit à un double règlement : un DPA avec le département de la justice américain et le parquet national financier. Il était donc nécessaire de sortir de ce risque juridique.

Pour chercher le DPA ou la CJIP, l'enquête est déléguée à l'entreprise. Cette dernière doit mettre en place des moyens considérables pour fournir l'ensemble des documents nécessaires à l'entreprise américaine qui permettront d'apporter la lumière sur les faits. Du côté de la PNF, la coopération devra également être loyale et complète. Le choix de l'entreprise d'entrer en CJIP ou DPA doit être pris en amont. Il faut dans ce contexte tenir un narratif crédible et sincère auprès des autorités. Ce narratif devra inclure le programme de conformité qui sera mis en œuvre pour remédier aux faits connus.

En ce sens, la qualité des équipes compliance et juridique est primordiale. L'équipe doit être robuste, car une CJIP peut durer deux à trois ans. Il faut également maîtriser les impacts internationaux du litige et ne pas oublier le sort des personnes physiques. Il s'agit de voir s'il est possible d'articuler la CRPC avec le bénéfice d'une CJIP. Pour la fonction conformité, il sera nécessaire de mettre en place dans le délai requis ce qui a été convenu.

L'AFA évalue la conformité aux bornes du groupe. Pour la Société Générale, il s'agit de 861 entités juridiques qui devaient chacune se trouver dans le périmètre de conformité. De fait, un risque de corruption même dans une petite entité (ex : bureau de représentation) peut avoir des impacts majeurs. Nous avons donc dû monter une équipe de 600 personnes multidimensionnelle. Il s'agissait de bâtir une communauté et de porter un projet. S'ajoute la batterie des procédures et instructions qu'il a été nécessaire de construire ou d'incrémenter pour tenir compte des exigences AFA. Une dimension du KYC a dû être révisée pour mettre en place des indicateurs propres à la lutte anti-corruption pour l'élaboration du « rating » client. La connaissance des tiers a dû être déclinée sur toutes les parties prenantes comme les apporteurs d'affaires mais aussi les fournisseurs de premier rang. Nous avons également dû mettre en place des outils de groupe. Le dispositif d'alerte est par ailleurs devenu une sorte de « quatrième ligne de défense » d'un groupe bancaire. Nous devons aujourd'hui reconnaître qu'il s'agit d'un outil extrêmement utile, pour ne pas dire indispensable, pour identifier des situations que nous n'aurions pas observés d'ordinaire.

Dans un groupe bancaire, le contrôle comptable entraîne un sujet de compréhension. Au centre du dispositif se trouve la cartographie des risques que nous devons enrichir périodiquement pour toutes les entités du groupe. Par ailleurs, la méthodologie de l'AFA initialement proposée par l'AFA n'était pas tout à fait alignée avec les pratiques bancaires en matière de conformité. Nous avons du faire converger les approches en tenant compte des attentes fortes de l'AFA.

En définitive, les conditions d'un succès d'un tel programme sont :

- la discipline globale du Groupe;
- une implication de la direction générale et la supervision du programme par le conseil d'administration ;
- la qualité du directeur de programme et des équipes mobilisées (compliance, juridique, PMO, ...).

Par ailleurs, notre directeur de programme s'est inspiré des dispositifs d'audit comptable pour le suivi des préconisations et des livrables (opening pack, closing pack, quality insurance, comités de validation...).

En revanche, les points d'attention sont :

- l'ancrage dans la durée ;
- la gestion de la cartographie des risques et son articulation avec les autres risques opérationnels et de conformité.

En décembre 2020, à l'issue des trois audits de l'AFA (laquelle a joué le rôle de monitor), l'AFA a rendu son rapport final au PNF et rédigé la lettre de couverture concluant que nous avons rempli nos obligations au titre de la CJIP.

Nous avons pu établir au cours de ces deux ans de CJIP un rapport de respect et de confiance mutuelle. Nous avons parfois échangé durant des heures pour faire face à un problème rencontré (incompréhension, désaccord méthodologique...) et avons toujours trouvé, avec eux, des solutions.

En définitive, pour mettre en place un programme de conformité de cette ampleur, le directeur du programme est primordial. L'implication de la direction générale est indispensable et le passage régulier devant le conseil d'administration est non moins important. Le soutien juridique interne et externe est essentiel. Il faut avoir des avocats qui ont assimilé cette méthode d'échange et de discussion avec l'AFA. De fait, la qualité du dialogue avec l'AFA est importante. Le changement et le maintien de la culture de conformité de l'entreprise est quant à lui un travail de tous les instants. Le personnel doit donc être formé autour de cas concrets. La politique de sanction interne doit également être exemplaire. Même si les droits du travail sont très complexes dans tous les pays, il peut y avoir des lignes directrices et des formes de jurisprudence sur les thématiques de corruption. L'exemplarité du management est également très importante. Nous devons enfin avoir confiance en notre dispositif d'alerte. En ce sens, il faut bâtir une culture du dialogue et du speak-up.

QUEL EST LE ROLE ET LA RESPONSABILITE D'UN ORGANE CENTRAL DANS UN GROUPE MUTUALISTE ?

Martine BOUTINET, Directrice de la conformité, Crédit Agricole SA

Dans le groupe Crédit Agricole, nous avons eu la chance de mettre en place le dispositif non pas suite à un litige, mais par notre propre volonté suite à la loi Sapin2. Nous sommes un groupe décentralisé. Nous agissons en tant que société mère des filiales, et en tant qu'organe central vis-à-vis des Caisses régionales. C'est l'organe

central aussi société mère qui décide des dispositifs à mettre en place et qui doit s'assurer de leur bonne application.

Une impulsion très forte a été donnée par la direction générale au niveau de Crédit Agricole SA, mais aussi dans chaque entité et chaque caisse régionale. Le dispositif est piloté par la conformité en collaboration avec les achats, les RH, le juridique et le risque.

Une partie du dispositif (normatif, procédure) est décidée en central et des spécificités sont déclinées localement. Nous avons acté en central d'un corpus normatif, d'une méthodologie d'évaluation des risques et d'un plan de contrôles. Nous avons créé un réseau de référents anti-corruption dans l'ensemble du groupe. L'outillage est également très important. Des dispositifs sont déployés dans toutes les entités du groupe de la même façon comme c'est le cas de notre dispositif d'alerte (déployé dans l'ensemble des entités du groupe). Concernant la gestion des fournisseurs, nous sommes d'ailleurs en train de raccorder l'ensemble des entités sur l'outil groupe afin de partager les « KYS » (know your supplier). En matière de formation, les formations obligatoires, en particulier sur la lutte contre la corruption, sont déployées sur l'ensemble du groupe en e-learning. S'ajoutent des formations plus spécifiques (en présentiel) pour des populations davantage exposées en fonction de la cartographie des risques.

La revue de direction annuelle est effectuée localement dans chaque entité, et supervisée par la Direction Générale de l'entité. La cartographie est adaptée localement par les responsables anti-corruption de chaque entité. La charte éthique s'applique à tout le monde sur l'ensemble du groupe, et le code de conduite anti-corruption est décliné dans chaque entité. Un plan de contrôle minimal est défini au niveau de Crédit Agricole SA et des contrôles spécifiques sont définis localement.

La spécificité du groupe Crédit Agricole est que nous nous sommes engagés très tôt dans une démarche de certification. Nous avons la certification ISO 37 001. Elle est renouvelée tous les trois ans et s'applique à l'ensemble du groupe. Chaque année, nous sommes audités (au niveau du groupe mais aussi quelques filiales et caisses régionales). Cette certification correspond à un audit du système de management établi sur la base de documentations et d'entretiens.

CARTOGRAPHIE DES RISQUES DE CORRUPTION, LES BONNES PRATIQUES

Marie-Agnès NICOLET, Présidente, Regulation Partners

La cartographie des risques dans la loi sapin 2, est une documentation régulièrement actualisée destinée à identifier, analyser et hiérarchiser les risques d'exposition de la société à des fins de corruption.

Cette cartographie a été définie dans les recommandations de l'AFA comme la pierre angulaire du dispositif anti-corruption. C'est en fonction de cette cartographie que sont fondées les autres mesures de prévention et de détection. Le périmètre d'une cartographie globale dans un établissement est différent, mais les méthodologies sont similaires.

- Dans un établissement financier assujéti à l'arrêté du 3 novembre, la **cartographie des risques identifie et évalue les risques encourus au regard de facteurs internes et externes**. La cartographie prend en compte l'ensemble des risques encourus, est établie par entité ou ligne de métier, évalue l'adéquation des risques encourus par rapport aux évolutions de l'activité et identifie les actions en vue de maîtriser les risques encourus.
- Les points fondamentaux dans ces approches résident dans l'approche par processus, et ce, afin d'être exhaustif. Il s'agit également d'évaluer les mesures de réduction des risques avec les résultats tangibles et objectifs des contrôles indépendants au-delà des démarches à dire d'experts qui peuvent donner des résultats moins objectifs, même si ces démarches permettent une bonne acculturation aux risques.
- Intégrer les résultats des contrôles permanents indépendants et de l'audit permet ainsi de fiabiliser les cartographies.

TABLE RONDE

LE DISPOSITIF SAPIN 2 DANS LA PRATIQUE DES GROUPES BANCAIRES

Marie-Agnès NICOLET

Vous avez évoqué le sujet de la coordination avec l'ACPR ou l'AMF. Comment entrevoiez-vous cette coordination dans le futur ?

Marie MALLARD

Au sujet du contrôle, je pense que nous pouvons échanger avec d'autres autorités sur nos méthodes. Mais pour le contrôle en tant que tel, les entreprises et les établissements nous confient un grand nombre de données à une fin particulière et nous n'avons pas vocation à les utiliser pour d'autres fins. Nos missions de contrôle ont vocation à rester distinctes pour garder la confiance des entreprises et garantir la sécurité des informations.

Pour la coopération administrative, nous avons des protocoles avec ces autorités. La création d'un guide sectoriel dédié au secteur des établissements financiers avait auparavant été évoquée. Ce projet a été mis en stand-by à différents moments. L'idée serait désormais de se diriger avec le marché et les autres superviseurs vers des fiches pratiques d'identification des risques.

L'AFA a produit de nombreux guides. Cela a pu être perçu par le marché comme prescriptif. Mais les guides constituent aussi une manière d'avoir pour les établissements une loi prévisible afin de prévoir les attentes de l'AFA. C'est donc une sécurité juridique de disposer de ces guides.

En revanche, le secteur banque nécessite-t-il encore un guide ? Nous sommes ouverts à la discussion, mais construire des scénarios de risques pour permettre d'établir les cartographies des risques avec un comparatif serait plus intéressant.

Par ailleurs, la direction du conseil est à l'écoute du marché et fonctionne également avec des saisines. Des questions peuvent être posées à cette direction de manière anonyme ou nominative. Éventuellement, nous pouvons établir un lien avec les autorités pour connaître leur position.

En définitive, il est nécessaire de distinguer l'institutionnel et la pratique du contrôle que nous conserverons chez nous.

Marie-Agnès NICOLET

Vous avez évoqué la difficulté d'interpréter les attentes des contrôles comptables. Quelle est votre situation à ce propos ?

Caroline GHAFAR

L'AFA a notamment publié un guide spécifique sur les contrôles comptables. Ces contrôles en particulier dans le cadre d'une banque doivent être définis au regard de la cartographie des risques. Les contrôles peuvent venir au sein du dispositif de contrôle interne en renforcement ou en complément des contrôles comptables dits classiques. Ce qui laisse la possibilité pour les banques, disposant de dispositifs de contrôle permanent avancés, de capitaliser sur ceux-ci.

Bertrand BREHIER

Je pense qu'un malentendu a porté dès le départ sur ce sujet. A l'issue de nombreux échanges, nous avons pu conclure que les contrôles comptables correspondent également à des contrôles de conformité sur la base d'écritures comptables.

Marie-Agnès NICOLET

La loi SAPIN 2 a-t-elle mis fin au sujet des cadeaux, repas et événementiels ?

Martine BOUTINET

La loi SAPIN 2 a amené davantage de transparence. Désormais, en cas d'événement client, nous avons pris l'habitude de tout déclarer en toute transparence. Il est certain que les époques où des personnes pouvaient être invitées tous frais payés sont révolues. Cela n'a pas pour autant mis fin à la convivialité.

Marie-Agnès NICOLET

Sur la partie gouvernance, nous avons observé la demande d'une information régulière du conseil d'administration. Faut-il aller plus loin ?

Bertrand BREHIER

Il est vrai que le texte SAPIN 2 met la responsabilité du programme sur la direction générale. Toutefois, les administrateurs ne doivent pas s'en détourner. Le Conseil d'administration a vocation à définir l'appétit pour le risque de la banque. En matière de conformité, l'appétit pour le risque est nul. Il est de la responsabilité de la direction générale de faire en sorte que ce risque soit le plus proche possible de zéro (même si le risque zéro n'existe pas). En ce sens, la direction générale doit rendre compte au conseil d'administration des dispositions qu'elle met en œuvre en ce sens. Pour

pouvoir remplir correctement leur rôle, les administrateurs doivent être sensibilisés et formés aux problématiques de corruption.

Marie-Agnès NICOLET

Par rapport au rôle d'administrateur, avez-vous un message spécifique à passer ?

Marie MALLARD

L'engagement de l'instance dirigeante ne fait jamais l'objet de manquements dans nos rapports. En effet, il ne s'agit pas d'un des items spécifiquement listés comme relevant du dispositif anti-corruption. Mais il est très important de rentrer dans le sujet par cet item, car il est très révélateur de ce que nous trouverons ensuite comme dispositifs anti-corruption. Nous observons de fait la concordance entre le niveau de transparence et d'engagement et la maturité du dispositif.

QUESTIONS/REPONSES

Un intervenant

Pensez-vous que l'expérience de l'AFA et des dernières affaires opérées permettent d'éviter notamment que les entreprises contribuent à payer des amendes colossales aux Etats-Unis ?

Marie MALLARD

Je pense que nous sommes désormais identifiés dans le paysage sur la lutte contre la corruption et que nous avons gagné notre crédibilité.

Par ailleurs, dans les négociations de CJIP, les entreprises peuvent être volontaires pour les programmes de mise en conformité. De fait, elles ont certainement l'impression que ce sera un bouclier vis-à-vis des ingérences étrangères.

De nombreux indicateurs laissent nettement à penser que l'AFA a aujourd'hui une place assise dans ce paysage.

Bertrand BREHIER

Comparé à une amende de CJIP de 250 millions d'euros, le coût du monitorat de l'AFA s'élevait à 3 millions d'euros, et ce, pour une durée de deux ans et une série d'audits (sachant que l'AFA s'appuie pour mener ses audits sur des cabinets privés). Le monitorat est globalement peu coûteux de manière générale par rapport à un monitorat américain et surtout il protège les actifs informationnels de la banque, l'AFA jouant un rôle dans le respect de la loi de blocage. Ne sont transmis aux autorités étrangères que les informations strictement nécessaires après contrôle par l'AFA.

Marie MALLARD

Nous avons d'ailleurs créer un mécanisme d'internalisation de cette fonction de monitoring, même si l'AFA reste toujours celle qui rédige les rapports. Il ne s'agit pas d'un problème de confiance vis à vis de nos prestataires, mais parfois ceux-ci présentent des conflits d'intérêts pour nous assister sur une CJIP.

Un intervenant (à distance)

Comment mettez-vous en place les dispositifs anti-corruption par rapport aux normes locales ?

Caroline GHAFAR

Dans le cadre d'un grand groupe bancaire, le dispositif est nécessairement pensé à un niveau central. Ensuite, des spécificités locales peuvent intervenir, mais le travail est d'abord central. Il nécessite la participation et un travail collectif entre les différentes fonctions et les métiers. Si des particularités locales vont au-delà des exigences de la loi ou des recommandations de l'AFA, nous pouvons en tenir compte, mais le point de vue du groupe prévaut.

Bertrand BREHIER

Dans la déclinaison locale, nous pouvons être plus restrictifs le cas échéant dans le pays, mais jamais moins restrictif. En réalité, il existe peu de domaines où j'ai observé des règles locales plus strictes, si ce n'est le sujet des invitations et cadeaux ou le whistleblowing où parfois l'anonymat n'est pas autorisé dans certains pays. Parfois, les informations doivent rester dans le pays, ce qui peut poser problème sur certains reportings qui sont effectués en local.

Un intervenant

Nous observons de plus en plus de silos anti-blanchiment. Nous sommes peut-être en train de construire un silo anti-corruption. L'AFA comprend-elle que le dispositif LCBFT dans les banques aide le dispositif anti-corruption ? N'existe-t-il pas un risque d'observer une succession de silos au nom de la conformité de tel ou tel aspect ?

Enfin, l'AFA milite-elle pour une autorité européenne anti-corruption ?

Marie MALLARD

L'AFA n'est pas réticente à regarder un dispositif ou un outil d'évaluation des tiers qui a vocation à être le même pour la LCBFT et l'anti-corruption. Nous ne voyons pas de problème si le dispositif a été pensé comme portant sur la cartographie des risques de corruption.

Pour la partie européenne, il est certain que la directrice de l'AFA a un prisme européen. Elle est très active pour faire reconnaître le modèle français. Nous avons beaucoup de chance de pousser notre modèle au niveau européen sous l'impulsion de notre directrice.

Bertrand BREHIER

L'AFA a commencé à conclure des MoU, mais il faut aller plus loin dans le domaine de la coopération entre les entités locales. Les accords de coopération sont essentiels, notamment pour auditer aux bornes d'un groupe. Une politique généralisée de MoU permettrait de lever ces problèmes qui rendent parfois difficiles certains audits même si l'AFA sait être pragmatique (données anonymisées dans certains cas). Cela aiderait également à banaliser le contrôle AFA.

Marie MALLARD

Nous avons négocié un programme de mise en conformité sur un groupe luxembourgeois l'année dernière. Il s'agit d'une entreprise française qui n'est pas assujettie, mais dont la maison mère se trouve au Luxembourg. Nous construisons ainsi le programme avec la maison mère luxembourgeoise sur la base des textes français.

Pour les modalités de contrôle, nous sommes en train de travailler sur des outils pour avoir un suivi davantage sur le long court.