

## **SEMINAIRE DE L'APSB EN COLLABORATION AVEC LA FSVC**

**Thème : Compliance -Pratiques de Déontologie et perfectionnement  
du contrôle interne au sein des sociétés de bourse**

***L'Association Professionnelle des Sociétés de Bourse (APSB) a organisé, les 19 et 20 mai 2005, au siège de la bourse de Casablanca, en collaboration avec les volontaires de l'institution américaine Financial Services Volunteers Corp (FSVC), un workshop sur le thème « Compliance Officer : pratiques de déontologie et perfectionnement du contrôle interne au sein des sociétés de bourse »***

Ce séminaire fut l'occasion de faire une synthèse des réformes réglementaires et de maîtriser les nouveaux défis du contrôle interne à savoir :

- l'Identification des risques liés à la fonction ;
- la maîtrise des modalités d'intervention concrètes du compliance officer ;
- l'élaboration et la mise en Oeuvre d'un programme de contrôle ;
- la Lutte contre la fraude et le blanchiment.



*De droite à gauche : Y. Benjelloun (APSB), K.Schobel ; J.Schobel ; W.Fellows (FSVC)*

*Cet événement a désormais rencontré un succès indéniable, puisqu'il a réunit autour des intervenants et des membres de l'APSB, un public nombreux et varié. Plus de 50 personnes ont participées à ce workshop, (Des responsables du contrôle interne, et des directeurs généraux des sociétés de bourse et des gestionnaires de fonds, des régulateurs du marché, et responsable du CDVM et de la bourse de Casablanca, des responsables de la direction du trésor et des investissements extérieurs, ainsi que des Auditeurs et des inspecteurs de BAM).*

## SOMMAIRE

<b>A.</b>	<b>Objectifs du Séminaire .....</b>	<b>3</b>
<b>B.</b>	<b>Les Intervenants .....</b>	<b>3</b>
<b>C.</b>	<b>Méthodologie .....</b>	<b>3</b>
<b>D.</b>	<b>Contenu .....</b>	<b>3</b>
	Introduction .....	3
I.	Compliance un outil du risque Management.....	4
1.	Etude de cas.....	4
II.	Définition du compliance.....	4
1.	L'origine de la notion de compliance.....	4
2.	Définition de la compliance .....	5
III.	Le rôle de la direction général dans la conformité .....	6
1.	La culture de conformité.....	6
2.	Philosophie du risque et culture de conformité .....	6
3.	Mis en œuvre, exécution et suivi par les responsables et les autres membres du personnel.....	7
4.	Le style de management.....	7
5.	Surveillance par le management et culture du contrôle .....	8
6.	Rôles et Responsabilités.....	8
IV.	Le rôle du contrôleur interne.....	9
1.	Missions principales de la fonction compliance.....	9
2.	La contribution générale au renforcement d'une culture de la conformité .....	10
3.	Les missions du Contrôleur interne dans la société de bourse au Maroc .....	10
V.	Les outils du contrôle interne .....	11
1.	Les procédures .....	11
2.	Code déontologique ou code de l'éthique.....	12
VI.	Détection continue des déficiences et mesures de correction .....	12
1.	Les « Red Flags » ou les « Drapeaux Rouge » .....	12
2.	Investigation documentation et suivie .....	12
VII.	Testez vos procédures .....	13
1.	Différence (s) entre l'Audit Interne et la Compliance.....	13
2.	Domaines d'investigation .....	13
3.	Audit interne et inspection des régulateurs .....	14
VIII.	La non-conformité.....	14
1.	Risque de non-conformité.....	14
IX.	Autres sujets en relation avec le Compliance .....	15
1.	Les conflits d'intérêts .....	15
2.	Les règles de bonne conduite.....	15
3.	Les « murailles de chine » .....	16
4.	Les "Watch list" .....	17
5.	Les "Restricted list" .....	17
6.	Blanchiment d'argent et crimes organisés.....	17
X.	Les règles et normes pertinentes .....	18
1.	Les exigences de la loi Sarbanes-Oxley et des AVMC.....	18
2.	Les cadres de contrôle reconnus (COSO (Committee Of Sponsoring Organizations).....	19
3.	Résumé des recommandations du Comité de Bâle sur le contrôle interne.....	19
<b>E.</b>	<b>Conclusion.....</b>	<b>24</b>
<b>F.</b>	<b>Annexes .....</b>	<b>25</b>

## A. Objectifs du Séminaire

- Comprendre la définition du contrôle interne, de la déontologie et de la conformité
- Apprendre comment promouvoir une « culture de conformité »
- Identifier les obligations et les responsabilités
- Evaluer les conséquences de la non-conformité.

Ce workshop fut une opportunité où viennent s'exprimer, les analyses, les convictions, et les expériences, sur le fonctionnement des marchés et sur les règles de comportement de tous ceux qui y interviennent, comme investisseurs ou comme intermédiaires, comme spécialistes des techniques de marché, comme juristes, comme régulateurs et comme contrôleur interne.

Tous ces métiers ont une caractéristique commune, qui n'est sauf une remarquable capacité à évoluer pour servir le marché, pour le faire progresser en permanence de façon à répondre aux besoins multiples, complexes, sans cesse renouvelée, d'une clientèle extrêmement exigeante.

## B. Les Intervenants

Les interventions étaient animées par les volontaires de la FSVC, Monsieur John Schobel Président directeur général de la société de bourse américaine ReED et Madame Kathleen SCHOBEL chef compliance pour le compte de Allstate Financial Services, et présidente de l'organisme de formation « regulatory resource », LLC, opérant dans le domaine de la consultation et la formation en valeurs mobilières, tous deux ayant une expérience de plus de 20 ans dans les métiers de la bourse et du contrôle interne auprès de la Bourse des valeurs de New York (NYSE)

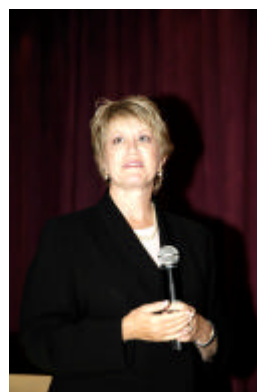
## C. Méthodologie

Les présentations des animateurs ont été démarquées par leur originalité l'ensemble

était sous forme d'exemples de cas provenant du secteur des valeurs mobilières aidant ainsi l'assistance à mieux comprendre et à bien appliquer les concepts d'éthique, et de déontologie. L'objet de ces études de cas était l'examen de la façon dont deux logiques - la logique commerciale et la logique réglementaire - peuvent cohabiter voire être conciliées chez les sociétés de bourse. La logique commerciale repose sur la vente et les éléments qui vont conduire à la développer. La logique réglementaire est fondée sur la protection des clients et sur les informations qui leur sont dispensées à cette fin

## D. Contenu

### Introduction



Depuis quelques années, le secteur financier a subi une véritable "révolution déontologique" qui a transformé son mode d'exercice. Lutte contre le blanchiment d'argent d'origine criminelle et contre le financement du terrorisme, intégrité des marchés financiers, respect des principes éthiques, ..., font aujourd'hui partie intégrante de l'environnement du secteur financier et conditionnent largement son activité.

Un métier est apparu chez les Sociétés de Bourse, les Etablissement de crédit, les Assurances, ... : celui du Contrôleur Interne ou Compliance Officer dont le rôle est la recherche de la conformité avec les normes législatives, réglementaires et déontologiques en vigueur.

Aujourd'hui, la fonction de compliance dans le secteur financier est en voie d'être reconnue officiellement, tant sur le plan international par le Comité de Bâle, que sur le plan National par les Autorités de Tutelles. Elle est Aujourd'hui une fonction obligatoire chez les Sociétés de Bourse et les établissements de Crédit.

## I. Compliance un outil du risque Management

Le risque de Compliance ou conformité, est défini comme le risque de préjudice qu'un établissement peut subir suite au fait que ses activités ne sont pas exercées conformément aux normes en vigueur. Le risque de conformité peut comporter une variété de risques tels que le risque de réputation, le risque légal, le risque de contentieux, le risque de sanctions ainsi que certains aspects du risque opérationnel, ceci en relation avec l'intégralité des activités de l'établissement.

La naïveté, des contrôles trop laxistes, trop formels ou tardifs, la suprématie de la rentabilité économique sur la prudence peuvent conduire la société de bourse à négliger certaines vérifications, à ne pas s'assurer suffisamment de la justification économique de l'opération demandée. Et à accorder sa confiance à qui ne la mérite pas.

Quelques exemples de "situations à risques" (voir document ci-joint), présentées à l'occasion de ce séminaire, permettent de mieux cerner les dangers que recèle une relation mal maîtrisée avec les différents intervenants dans une opération.

### 1. Etude de cas



*Le client malhonnête et l'information privilégiée : Présentée par Mr John SHOBEL*

**Vous êtes Trader en Bourse. Un de vos clients les plus importants occupe un poste de responsabilité dans une société cotée. Votre client vous appelle et vous informe qu'il y aurait une conférence de presse en quelques minutes dans laquelle certaines informations importantes au sujet de sa société vont être annoncées. Il vous informe que dès que la conférence de presse commence, il vous appellera pour passer un ordre important. Il insiste sur le fait qu'il ne pourra pas passer l'ordre à l'instant puisque l'information n'est pas encore rendue publique, mais une fois que la conférence commence il pourra donc**

passer ledit ordre, puisque ça sera dès lors une information publique.  
Que devriez-vous faire ?

### Commentaires

En Acceptant l'ordre, le trader ne s'est pas suffisamment attaché à comprendre l'objectif poursuivi par son client. Un minimum de vigilance et d'esprit critique aurait permis au trader de suspecter la mauvaise foi du client lequel détient une information privilégiée non encore publique même au commencement de la conférence de presse, « en ce moment elle n'est pas encore rendue publique puisque elle n'a pas encore fait l'objet d'un communiqué de presse ».

Un trader avisé aurait dû s'opposer fermement à l'exécution de ces instructions, en application de la réglementation en cours. Car il est clair que son client est une personne initiée et qui détient une information privilégiée. Son attitude peut également être analysée, sur le plan pénal, sous l'angle de la complicité dès lors, en sa qualité de professionnel.

## II. Définition du compliance

### 1. L'origine de la notion de compliance

L'expression anglaise «to comply with» peut-être traduite comme «être conforme à un certain nombre de données déterminées ». De façon générale, la notion de «compliance » comprend les stratégies propres à assurer un comportement conforme aux «règles du jeu ».

Quelles sont les «règles du jeu » et par qui doivent-elles être respectées ? De provenance des États-Unis d'Amérique, la notion de compliance était à l'origine surtout liée à l'activité bancaire et au respect des règles concernant le délit d'initié. Pour éviter une éventuelle responsabilité à cause des actes de leurs employés, ces dernières commencèrent à se doter de «Compliance Codes », ce qui étaient des recueils de règles de comportement internes visant à prévenir une situation pareille. Ainsi, les premières références à ce concept se trouvent dans les «guidelines »des grandes banques d'investissement aux États-Unis, au début des années quatre-vingt.

Aujourd'hui, le compliance est un concept qui ne se limite pas seulement au respect par les banques de la législation pénale qui concerne les délits d'initiés. En effet, le concept de compliance se réfère au respect de toutes les lois et les règles applicables, ainsi que des codes de conduite et standards de «good practice », qu'ils soient internes ou externes à une institution bancaire ou à une quelconque entreprise active dans un marché.

Il y a aussi une dimension éthique dans la notion de compliance, composée de valeurs sociales et morales allant au-delà des normes strictement légales et étroitement liée au fait que dans tous ses actes, une entreprise dispose d'un certain pouvoir de discrétion qui est laissé par la loi .Il s'agit de ce que l'on appelle les «zones grises », à l'intérieur desquelles la dimension éthique acquière toute son importance.

Le respect de ces valeurs morales et éthiques prend d'autant plus d'importance, qu'aujourd'hui, une entreprise fait l'objet d'un vaste réseau d'observation qui commence avec les «shareholders », qui continue avec les «stakeholders », qui englobe le marché et la société en général et qui a amené à la notion de «good corporate citizenship », liée à la notion de «good corporate governance »

## **2. Définition de la compliance**

La compliance est une fonction indépendante qui veille et participe à la mise en conformité avec la réglementation des procédures internes dans le cadre de la politique d'intégrité qui couvre les domaines suivants :

- la déontologie professionnelle,
- le gouvernement d'entreprise,
- la prévention du délit d'initié,
- la prévention du blanchiment et de la fraude,
- les transactions pour compte propre et des membres du personnel,
- les transactions en instruments financiers (intégrité des marchés, information des clients...),
- la prévention de la manipulation de cours,

- le respect de la vie privée des collaborateurs et des clients,
- le régime d'incompatibilité des mandats,
- les domaines éventuellement requis par les comités de direction ou conseils d'administration respectifs, en tenant compte des risques dans les différentes activités

Même si l'on a toujours parlé de déontologie : « ensemble des règles et devoirs qui régissent une profession », la fonction d'un contrôleur interne n'était pas obligatoire bien avant, et a été motivé par la multiplication des règlements édités par les autorités de normalisation et aussi l'environnement légal ou se situe la société de bourse et qui est de plus en plus difficile, ce qui place les sociétés dans une situation chargée de risque. Dans ce contexte la mission du contrôleur interne est de rendre cet environnement plus facile et souple tout en étant conforme.

Le contrôleur interne exerce une fonction rattachée le plus souvent à la Direction Générale, autonome et totalement indépendante de l'opérationnel. Il dispose de moyens adéquats pour assumer sa tâche en fonction des métiers exercés et de leur volume. Au-delà du respect des règles de bonne conduite, la mission du contrôleur interne est de gérer le risque de réputation et d'image de l'établissement.

Le contrôleur interne n'est pas un juriste, ce n'est pas lui qui va rédiger les contrats, même s'il peut être amené à faire changer ou compléter par la suite telle ou telle disposition ; le contrôleur interne intervient en fait à priori, il met en garde les juristes et autres professionnels contre ce qui pourrait conduire à biaiser les règles de bonne conduite ou des dispositions déontologiques professionnelles spécifiques à un métier.

Le contrôleur interne n'est pas non plus un inspecteur qui voit les choses à posteriori et juge si les procédures sont correctes ; le contrôleur interne qui intervient à priori, a à prévoir tout ce qui permettra d'assurer le respect des règles de bonne conduite.

### III. Le rôle de la direction générale dans la conformité

#### 1. La culture de conformité



« Lors de cette session je voudrais aborder avec vous le sujet de l'environnement global dans lequel les issues de conformité et de déontologie sont pratiquées. Cet environnement diffère peut-être d'une société de bourse à une autre, mais il tourne autour d'un seul principe qui est la culture de conformité. Ce principe concerne chacun de vous ici présent, indépendamment de la nature de ses activités ou ses fonctions. Toutes les sociétés ont une culture de conformité qui influe sur la culture globale dans laquelle la conformité et la déontologie sont perçues, elle peut servir à stimuler et augmenter les efforts de conformité d'éthique et de déontologie, ou, au contraire, elle peut empêcher ou rendre ces efforts sans signification. »

« La culture de la conformité n'est pas un nouveau concept. Heureusement, chacun de vous ici présent a en moins une notion de la conformité et sa culture. Il n'est pas suffisant d'avoir de bonnes intentions, il n'est pas suffisant non plus d'avoir des procédures, tout ceci est certes essentiel, mais pour réussir, la conformité doit être une partie incluse dans culture de votre entreprise. »

« Dernièrement aux États-Unis et comme tout autre place financière, nous avons vu un certain nombre de problèmes surgir au sein des sociétés de bourse où la culture de conformité était très mal perçue. Dans beaucoup de cas il semble clair que la culture du bénéfice immédiat et à court terme a accablé la culture de la conformité. Dans certaines de ces situations, le personnel bien informé et engagé dans la conformité a été ignoré, ou était trop éloigné de l'activité. Le scandale enseigne que la culture de la conformité doit être prise sérieusement. Encore plus, avoir une culture forte de conformité est dans les meilleurs intérêts des sociétés de bourse, parce que, comme j'ai souvent dit, "ce qui est bon pour les investisseurs, est une bonne affaire pour ceux qui servent ces investisseurs". Je crois fortement qu'avoir une

*culture de conformité doit faire partie du modèle et du noyau de chaque entreprise. »*

*« Ceci me mène au sujet dont je veux parler aujourd'hui : que veut dire une culture de conformité ? Aux États-Unis, dans les programmes d'examen d'aptitude des chefs de conformité ou des contrôleurs internes, nous donnons à cette question bien plus d'attention que nous avons fait dans le passé. Nous pensons que c'est une issue propice, à la lumière des échecs que nous avons vécus, à la lumière de notre besoin de reconstituer la confiance publique, à la lumière de la nécessité d'être proactif dans des problèmes de conformité alertant, et à la lumière de notre besoin d'améliorer nos ressources limitées de contrôle ».*

#### 2. Philosophie du risque et culture de conformité

L'attitude du conseil d'administration et de la direction influence considérablement la culture d'entreprise, notamment en matière de risque et de contrôle, qui doit refléter un degré d'intégrité particulièrement élevé. Le conseil d'administration et la direction doivent justifier et communiquer par écrit leur philosophie du risque et leur culture de conformité. Les collaborateurs de tous les niveaux hiérarchiques doivent connaître et comprendre leurs responsabilités et leurs tâches dans le processus de contrôle interne. Le conseil d'administration et la direction sont en charge de la formation du personnel, en particulier de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un concept de formation. La pression exercée le cas échéant par le management sur les collaborateurs afin de les inciter à fournir de meilleures performances ne doit entraîner aucune négligence des mécanismes de contrôle.

Le management doit également assurer l'indépendance du contrôleur interne et de le doter de moyens humains et matériels appropriés pour la réalisation de sa mission. Enfin, il participe à la promotion des critères d'éthique et d'intégrité, ainsi qu'à l'instauration d'une culture et d'un environnement démontrant l'importance du contrôle interne.

### **3. Mis en œuvre, exécution et suivi par les responsables et les autres membres du personnel**

Le contrôle interne n'existe pas sans les personnes qui le font fonctionner. Il naît des personnes qui composent l'organisation, au travers de ce qu'elles font et de ce qu'elles disent. En conséquence, le fait que le contrôle interne soit suivi d'effets est tributaire des personnes. Elles doivent connaître leur rôle et leurs responsabilités ainsi que les limites de leur autorité.

Quand on parle des personnes qui composent l'organisation, on vise à la fois les responsables et les autres membres du personnel. Si le management exerce en priorité un rôle de supervision, il arrête aussi les objectifs de l'organisation et assume une responsabilité globale sur le système de contrôle interne. Comme celui-ci contribue, de par les mécanismes qu'il suppose, à une meilleure compréhension des risques qui menacent la réalisation des objectifs de l'organisation, il appartient à la direction de mettre en place les activités de contrôle interne, d'assurer leur suivi et de les évaluer.

La mise en Oeuvre du contrôle interne exige que les responsables donnent une impulsion décisive et qu'ils accomplissent un effort de communication intensif en direction des autres membres du personnel. En ce sens, le contrôle interne constitue un outil de management, directement orienté vers la réalisation des objectifs de l'organisation. A ce titre, la direction est un maillon important du contrôle interne. Maillon important mais non unique : ce sont tous les membres du personnel de l'organisation qui jouent un rôle important dans sa concrétisation.

### **4. Le style de management**

Le style de management (c'est-à-dire la philosophie des responsables et leur manière d'opérer) reflète les éléments suivants :

- l'attitude permanente d'adhésion au contrôle interne, l'indépendance, la compétence et la volonté de montrer l'exemple ;

- un code de conduite défini par les responsables ainsi qu'une assistance et des évaluations de performance qui tiennent compte des objectifs du contrôle interne et, en particulier, de celui qui a pour finalité la réalisation d'opérations éthiques.

L'état d'esprit défini par la haute direction se reflète dans tous les aspects des actions menées par la direction. L'engagement, l'implication et le soutien des hauts responsables pour asseoir ce style de management favorisent une attitude positive et sont déterminants pour le maintien d'une attitude constructive et d'adhésion au contrôle interne dans la société de bourse.

Si la haute direction croit à l'importance du contrôle interne, les membres de la société y seront sensibilisés et réagiront en respectant consciencieusement les contrôles établis. Par exemple, la création d'un service d'audit interne, faisant partie intégrante du système de contrôle interne, est un signal fort, par lequel le management montre l'importance du contrôle interne.

Si, au contraire, le personnel de la société de bourse a le sentiment que le contrôle n'est pas une préoccupation majeure de la haute direction et est soutenu de manière formelle plutôt que réelle, il est pratiquement certain que les objectifs de contrôle de la société de bourse ne seront pas effectivement atteints.

Par conséquent, il est extrêmement important que la direction fasse la démonstration et insiste sur ce qu'est une conduite éthique si elle veut atteindre les objectifs de contrôle interne et, tout particulièrement, l'objectif d'«opérations éthiques». Dans l'exercice de sa fonction, la direction doit donner l'exemple au travers de ses propres actions et sa conduite doit être le modèle de ce qu'il est bon de faire plutôt que l'image de ce qui n'est qu'acceptable ou simplement commode.

Les politiques, les procédures et les pratiques de la direction doivent, tout particulièrement, promouvoir des façons de faire qui répondent à l'ensemble des critères énoncés : ordre, éthique, économie, efficacité et efficacie. Nombreux sont, toutefois, les éléments qui ont une incidence sur l'intégrité des responsables et de leur personnel.

Dès lors, il convient de rappeler au personnel, à intervalles réguliers, ses obligations dans le cadre d'un code de conduite fonctionnel, émanant de la haute direction. Conseiller et évaluer les performances ont aussi leur rôle à jouer. Ainsi, les évaluations globales doivent être basées sur l'appréciation de plusieurs facteurs clés, incluant le rôle des agents dans la réalisation du contrôle interne.

### 5. Surveillance par le management et culture du contrôle

La direction est responsable de la mise en œuvre des stratégies et principes élaborés par le conseil d'administration. Elle est notamment chargée :

- de développer des processus adaptés permettant d'identifier, d'évaluer, de

### 6. Rôles et Responsabilités

Chacun, au sein d'une organisation, a une part de responsabilité dans le contrôle interne.

surveiller et de contrôler les risques encourus par la société de bourse,

- de maintenir et de justifier d'une structure d'organisation définissant clairement les responsabilités, les compétences et le flux d'information,
- de garantir l'exécution des tâches déléguées, ainsi que de veiller à l'utilisation optimale des ressources dans le domaine du contrôle interne.

La direction doit garantir à la fois la quantité et la qualité dans l'exécution des tâches précédemment citées et répond en particulier de l'expérience et de la qualification des collaborateurs en cause. Les structures d'indemnisation et d'encouragement du personnel ne doivent comporter aucune incitation à la négligence des mécanismes de contrôle interne.

<b>Le Management</b>	Le management est directement responsable de l'ensemble des activités de l'organisation, ce qui inclut la conception, la mise en Oeuvre, le fonctionnement adéquat, le maintien et la documentation du système de contrôle interne. Les responsabilités de chacun au sein du management varient selon la fonction qu'il occupe dans l'organisation et les caractéristiques de l'organisation elle-même.
<b>Les Auditeurs internes</b>	Les auditeurs internes examinent et contribuent à l'efficacité continue du système de contrôle interne via leurs évaluations et recommandations et de ce fait jouent un rôle important dans l'efficacité du contrôle interne. Ils n'assument toutefois pas la responsabilité de base, qui revient à la direction, de la conception, la mise en œuvre, le maintien et la documentation du contrôle interne.
<b>Les Membres du personnel</b>	Les membres du personnel contribuent eux aussi au contrôle interne. Le contrôle interne relève, explicitement ou implicitement, de la responsabilité de chacun. Tous les membres du personnel jouent un rôle dans la réalisation du contrôle interne et sont tenus de communiquer tout problème qu'ils viendraient à constater dans la conduite des opérations, de même que toute violation du code de conduite ou à la politique interne de l'organisation.
<b>Les parties externes</b>	Certaines parties externes jouent aussi un rôle important dans le processus de contrôle interne. Ils peuvent contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation ou fournir des informations utiles au contrôle interne

<b>Les auditeurs externes</b>	Les auditeurs externes sont en charge de l'audit de l'organisation. Ils sont appelés, à formuler des conseils et des recommandations au sujet du contrôle interne.
<b>Le pouvoir législatif</b>	Le pouvoir législatif établit des règles et des lignes directrices réglementaires en matière de contrôle interne. Il doit contribuer à une compréhension commune du contrôle interne.
<b>Les autres tiers</b>	Les autres tiers sont en interaction avec l'organisation (clients, fournisseurs, etc.) et fournissent des informations quant à la réalisation de ses objectifs.

#### **IV. Le rôle du contrôleur interne**

##### **1. Missions principales de la fonction compliance**

La fonction compliance évalue la conformité des codes de conduite, des instructions, des procédures et des organisations par rapport aux règles d'intégrité des activités de la société de bourse. Ces règles sont celles qui découlent de la politique d'intégrité propre à l'institution ainsi que celles qui sont prévues directement dans le statut légal ainsi que les autres dispositions légales et réglementaires applicables aux secteurs des valeurs mobilières.

La fonction compliance fait des propositions en matière de politique d'intégrité à mener par la société de bourse et les soumet pour approbation à la direction Générale.

Elle agit comme conseiller auprès de la direction dont elle dépend sur les mesures à prendre dans le cadre de la politique d'intégrité et assure le développement de la déontologie de l'entité.

La fonction compliance assure notamment :

- la définition, en matière de compliance, de directives pour les collaborateurs à partir du niveau d'exigence fixé par la société de bourse, et par les entités lorsque ces dernières ont des exigences complémentaires du fait de contraintes locales ;
- la définition de procédures efficaces en vue de la mise en place de la politique d'intégrité de la société de bourse et des entités respectant les législations et les réglementations en vigueur ainsi que la prise de mesures de contrôle interne adaptées ;
- l'appréciation de la pertinence des directives internes et des procédures en matière de compliance ainsi que la proposition d'adaptations si nécessaires ;
- la sensibilisation et la formation permanente des employés,
- le respect ou l'accomplissement de diverses obligations de communication vis-à-vis de tiers tels que les autorités de marché, les autorités de contrôle, les autorités judiciaires, les organismes ou services spécialisés etc. ;
- l'examen et le suivi relatifs à des infractions aux lois et règlements et à la déontologie interne tels que conflits d'intérêt, opérations de membres du personnel pour leur propre compte, cadeaux acceptés et reçus, remise de commissions, etc. ;
- les conseils, le cas échéant la mise en suspens ou le refus, en matière de traitement opérationnel tels que l'exécution d'une transaction ou l'entrée en relation avec certains clients
- les conseils relatifs aux aspects compliance lors du lancement de nouveaux produits ou services et lors de la pénétration de nouveaux marchés ;
- le suivi des législations respectives et de la réglementation nationale et internationale ainsi que leur interprétation
- l'examen des documents internes et externes pertinents en matière de politique et de fonctionnement (par exemple, pour les domaines relatifs à la fonction compliance : les rapports d'audit interne et externe, les procès-verbaux du comité de direction, les informations et remarques des autorités de contrôle)

## **2. La contribution générale au renforcement d'une culture de la conformité**

Outre la supervision du dispositif de contrôle interne et les missions relatives à la déontologie, l'une des principales fonctions du compliance doit être la contribution à l'émergence ou au renforcement d'une culture de la conformité au sein de la société de bourse.

À cette fin, une sensibilisation de tout le personnel au travers d'actions de formation et une actualisation régulière des connaissances des agents au fur et à mesure des évolutions réglementaires doivent être organisés.

Il convient en outre d'être attentif au fur et à mesure du développement de nouvelles activités et de l'apparition de nouvelles implantations —notamment dans des pays dans lesquels la société de bourse était jusque-là absente —que le personnel dispose effectivement de toute la connaissance réglementaire et législative nécessaire à l'exercice de ces nouvelles activités et qu'à défaut la formation appropriée soit mise en Oeuvre le plus rapidement possible.

## **3. Les missions du Contrôleur interne dans la société de bourse au Maroc**

***« Au Maroc, Compliance veut dire se conformer aussi bien à l'éthique et la déontologie qu'aux règles, lois et standards. »***

La fonction première du Contrôleur interne consiste à définir les règles « déontologiques » propres à son établissement. C'est au Contrôleur interne que sont confiées la diffusion de l'information, la formation des collaborateurs en matière déontologique, ainsi que la mise en œuvre des dispositions appropriées en cas de manquement à ces règles. Le Contrôleur interne s'assure de l'information de ses collaborateurs quant au secret professionnel auquel ils sont soumis et quant aux sanctions relatives à l'utilisation et à la diffusion d'informations privilégiées. Il détermine parmi ses collaborateurs ceux qui

exercent des fonctions "sensible" et les obligations qui en découlent. Il peut notamment restreindre ou interdire les opérations sur instruments financiers effectuées par ces collaborateurs pour leur propre compte et il doit se tenir informé des comptes d'instruments financiers sur lesquels ils ont la possibilité d'agir (mandat, procuration), quel que soit l'établissement teneur de compte.

En revanche, le Contrôleur interne ne peut priver les collaborateurs de la possibilité de confier la gestion de leur portefeuille dans le cadre d'un mandat de gestion. Enfin, la société de bourse prend toutes les mesures nécessaires pour limiter les cadeaux et avantages, quelle qu'en soit la forme, que les collaborateurs sont susceptibles de recevoir ou d'offrir dans l'exercice de leur activité professionnelle.

Le Contrôleur interne est également chargé d'assister la société de bourse dans la définition de la partie de son code déontologique consacrée au régime des opérations pour compte propre et des informations privilégiée. À cet égard, il organise les conditions de surveillance des opérations sur instruments financiers effectuées par la société de bourse pour son propre compte, et pose éventuellement interdiction de ces opérations.

À cet effet, il dresse une liste des instruments financiers sur lesquels la société de bourse dispose d'une information sensible rendant nécessaire une surveillance particulière, et/ou une liste des instruments financiers sur lesquels la société de bourse, compte tenu de l'information dont elle dispose, doit s'abstenir d'intervenir et de diffuser une analyse financière.

D'autre part, il revient également au Contrôleur interne d'ériger ce que l'on appelle une « muraille de chine » au sein de son établissement. Sous cette appellation sont regroupées les procédures qui tendent à prévenir la circulation d'informations confidentielles. Le Contrôleur interne propose à un organe exécutif une organisation matérielle conduisant à la séparation des différentes activités susceptibles d'engendrer des conflits d'intérêt dans ses locaux.

Il définit les conditions dans lesquelles il peut être amené à autoriser, dans des circonstances particulières, la transmission d'une information confidentielle d'un service à un autre ou le concours au bénéfice d'un service, d'un autre collaborateur d'un autre service (information du front-office vers le back office par exemple). Pour que son travail soit efficace et ne subisse aucune entrave, le Contrôleur interne doit disposer de l'autonomie de décision appropriée. En pratique, pour lui donner d'avantage de poids, il est donc souvent rattaché à la Direction générale de sa structure.

De la sorte, le Contrôleur interne est à même de mener les contrôles et investigations qu'il juge utiles et de déceler les défaillances éventuelles des lignes de métiers dans l'observance de la réglementation. Au final, c'est la hiérarchie de l'entreprise qui corrigera les dysfonctionnements et infligera éventuellement les sanctions disciplinaires.

## **V. Les outils du contrôle interne**

Le rôle du contrôleur interne est critique quant à l'entretien de l'intégrité des marchés de valeurs mobilières. Les contrôleurs internes sont à la première ligne de défense contre la fraude et l'abus de marché, ils ne peuvent bien servir leur employeur qu'en servant bien le public. Puisqu'ils sont en première ligne de défense : quelles sont alors, les armes qu'ils doivent avoir dans leur arsenal ?

D'abord, il est essentiel que le contrôleur interne jouisse d'une certaine autorité au sein de la société de bourse pour remédier à la mauvaise conduite et à la non-conformité. Cette autorité devrait inclure la capacité de sanctionner, et au minimum, la capacité d'informer et de collaborer avec les enquêteurs. En second lieu, la société devrait avoir des procédures internes de conformité qui à la fois sont un instrument de formation et de surveillance des employés. Pour que les procédures soient efficaces, il doit y avoir un engagement de la société pour l'imposition de ces procédures et la sensibilisation du personnel. Enfin le contrôleur interne doit avoir les ressources appropriées pour être efficaces.

Il est vrai qu'un service de contrôle interne est sans intérêts financiers immédiats ; et, en tant que tels, il n'est pas naturellement prioritaire

pour lui attribuer les ressources nécessaires. Néanmoins, la confiance du public est une composante critique de n'importe quelle opération de marché réussie, ainsi le contrôle interne devrait être équipé de ressources suffisantes pour être efficace

### **1. Les procédures**

Les bonnes procédures protègent l'intégrité de la société de bourse, le plus important est de les développer mais surtout de les mettre à jour périodiquement, les procédures qui ne sont pas ni testées, ni contrôlées, ne sont pas efficaces. Les issues spécifiques qui doivent être prises en considération dans les procédures interne de la société de bourse :

- mesures d'identification et de documentation concernant les qualifications du personnel à fournir des services financiers réglementés ;
- formation du personnel aux règles applicables aux métiers de la société de bourse et à leur conformité ;
- Prévention à la divulgation d'informations confidentielles ;
- Détection, prévention et gestion des conflits d'intérêts ;
- conformité aux règles de bonne conduite par la société de bourse et son personnel ;
- surveillance des transactions du personnel ;
- Supervision des ouvertures des nouveaux comptes client ;
- Supervision des pratiques de trading, ainsi que les opérations de contrepartie ;
- Supervision du processus de la gestion sous mandat ;
- Supervision du conseil offert aux clients ;
- Supervision des obligations d'information du client ;
- contrôle de la conformité aux règles prudentielles
- documents internes, sauvegarde et protection de l'information sur la clientèle et sur leurs comptes ;
- Prévention du blanchiment d'argent ;
- Gestion des plaintes de la clientèle ;
- Reporting et structure de supervision ; et
- continuité du programme de contrôle interne.

## **2. Code déontologique ou code de l'éthique**

Afin d'instruire le personnel, de protéger la réputation de la société, et de se mettre en garde contre la violation de la réglementation des valeurs mobilières, les sociétés de bourse adoptent des codes déontologiques, établissant les normes de la bonne conduite auxquelles leurs employés doivent adhérer. Les codes de l'éthique rappellent souvent aux employés qu'ils sont en position de confiance, ce qui exige d'eux d'agir à tout moment avec la plus grande intégrité. Ils imposent les engagements moraux qui excèdent ceux imposés par la loi, par exemple, exigeant du personnel d'éviter même l'apparence d'un conflit avec des clients. Les codes de l'éthique établissent également des procédures pour le personnel pour que la société de bourse puisse déterminer si l'employé se conforme aux principes de l'entreprise. En outre, les procédures présentées dans un code de l'éthique peuvent offrir aux membres du personnel des conseils et la certitude de savoir si certaines actions sont, ou ne sont pas, permises. Les codes de l'éthique protègent finalement les intérêts des clients et ceux de la société de bourse en exigeant que le personnel exerce ses fonctions avec la convenance complète et ne tire pas profit de sa position.

## **VI. Détection continue des déficiences et mesures de correction**

### **1. Les « Red Flags » ou les « Drapeaux Rouge »**

L'efficacité du contrôle interne doit être contrôlée en permanence. Pour ce faire, la direction doit définir les responsabilités en conséquence. L'identification et la surveillance des principaux risques doivent être assurées tout au long des affaires courantes et faire l'objet d'évaluations périodiques par le management et le contrôle interne. Les contrôles et les résultats établis doivent, si possible, être documentés de manière appropriée.

L'évolution des conditions internes et externes doit être prise en compte. Les changements

suiuants doivent notamment faire l'objet de mesures de contrôle :

- lancement de nouveaux produits,
- croissance rapide de certains champs d'activité précis,
- fluctuations du personnel,
- nouveaux systèmes d'information,
- restructurations, fusions,
- modifications du cadre légal et réglementaire,
- modifications de l'activité internationale.

L'introduction de mesures de correction adéquates doit être garantie en cas d'écarts et de déficiences avérés. Les services et échelons hiérarchiques concernés devront être informés des problèmes correspondants en temps utile. Le conseil d'administration et la direction devront également être informés pour les cas graves.

Tout contrôleur interne doit être vigilant quant à la surveillance de la bonne conduite. Il doit être particulièrement en alerte par rapport aux " Red Flags" indiquant une conduite anormale. Les meilleurs systèmes de détection précoces, dans la mesure où je peux dire, sont les rapports exceptionnels et, d'une manière primordiale, les plaintes de client.

Un contrôleur interne qui ne répond pas à ces « Red Flags » risque une visite de la Division de la SEC. Malheureusement, le personnel de la SEC est d'habitude le dernier à arriver sur la scène, en général d'ici là il y a eu certainement des dommages significatifs à la société et à ses clients.

### **2. Investigation documentation et suivie**

Afin de parer à l'échec de supervision, une société de bourse doit établir des procédures et avoir un système d'application de ces procédures, lesquelles doivent être suffisamment riches pour empêcher et détecter les violations de la loi sur les valeurs mobilières par le personnel.

Quand ils détectent "les Red Flags" et suspectent d'éventuelles irrégularités, les sociétés de bourse doivent mener des enquêtes et conduire un suivi adéquat. En outre, une fois que ces dysfonctionnements sont révélés aux niveaux de l'autorité de marché, les sociétés de bourse devraient prendre rapidement des décisions et entamer des actions correctives.

En plus des procédures de traitement des ordres et de délit d'initié, qui sont obligatoires, les contrôleurs interne doivent veiller à la mise en place des procédures, pour éviter des échecs communs de conformité.

Ces procédures de conformité devraient aborder toutes les règles auxquelles votre société est soumise ainsi que les issues auxquelles elle fait face. Par exemple :

- Avez-vous obtenu la meilleure exécution pour le client ?
- Avez-vous des procédures de traitement des ordres et d'attribution et est-ce que des investissements intéressants sont assignés parmi des clients d'une façon équitable et opportune ?
- Les capitaux de vos clients sont-ils évalués de façon adéquate et juste ?
- Avez-vous obtenu l'approbation du client pour des opérations de contrepartie ?
- Enregistrez-vous les transactions de personnelles sur des valeurs mobilières dans un registre spécifique ?

Même avec ces procédures, des ressources appropriées doivent être allouées au contrôleur interne. Même si les procédures sont adoptées, les contrôleurs internes doivent veiller à leur application et à leur respect. Une fois que les procédures sont établies, ils doivent s'assurer que ces dernières sont imposées et mises à jour pour tenir compte de tous les nouveaux produits ou services.

## **VII. Testez vos procédures**

### **1. Différence (s) entre l'Audit Interne et la Compliance**

Alors que la Fonction Compliance est une fonction indépendante dont l'objectif est

d'identifier et d'évaluer le risque de Compliance de l'établissement ainsi que d'assister la direction dans la gestion et le contrôle de ce risque, l'Audit Interne est une fonction indépendante laquelle vérifie le bon fonctionnement du contrôle interne et procède à une évaluation périodique des opérations afin d'assister la direction et les responsables de l'établissement et leur permettre d'avoir la meilleure maîtrise de leurs activités.

Si les points communs et complémentarités entre les deux fonctions sont nombreux (séniorité, indépendance, organisation – charte, Comité, rapports avec la direction et le conseil de l'établissement -, participation au contrôle de troisième niveau au sein de l'établissement, établissement d'un rapport annuel sur l'état de la fonction), la fonction Compliance privilégie les aspects de prévention, alors que la fonction d'Audit Interne est foncièrement une fonction de contrôle. Comme précisé plus en avant, il y a incompatibilité entre la Fonction Compliance et l'Audit Interne.

### **2. Domaines d'investigation**

Dans l'exercice de leur mission, les auditeurs pourront être conduits à :

- examiner la qualité des informations financières et opérationnelles et les moyens et méthodes utilisés pour identifier, mesurer, classer et diffuser ces informations.
- examiner les moyens de préserver et éventuellement de valoriser les actifs, et si nécessaire de vérifier l'existence de ceux-ci.
- apprécier si les ressources sont utilisées de façon économique et efficace.
- apprécier l'adaptation des structures et la qualité de l'animation pour l'atteinte des objectifs.
- examiner les systèmes mis en place pour garantir la conformité avec les politiques, plans, procédures, lois et règlements pouvant avoir un impact significatif sur le fonctionnement de l'institution.
- examiner les projets et programmes afin de s'assurer que les résultats sont cohérents avec les objectifs poursuivis, et que ces projets et programmes ont été mené à bien comme prévu.

### **3. Audit interne et inspection des régulateurs**

Les auditeurs internes, aident leurs sociétés en passant en revue le programme global de la conformité de l'entreprise, et en examinant comment ses procédures et règles favorisent raisonnablement la conformité aux lois sur les valeurs mobilières

Les auditeurs internes et les inspecteurs du régulateur d marché, ont tous deux les mêmes objectifs, s'assurer que les sociétés de bourse maintiennent et imposent des règles internes pertinentes garantissant que les risques sont surveillés, mesurés et réglementés, y compris le risque d'une défaillance de conformité. Les régulateurs, s'assurant de ces issues en conduisant des examens réguliers qui fort heureusement sont conduit non seulement pour détecter les mauvaises pratiques et les systèmes faibles qui pourraient mener aux échecs de conformité, mais aussi pour instiller également un sens de discipline - le genre de discipline qui vient inévitablement de la connaissance que les inspecteurs arriveront à un certain point pour contrôler au-delà des opérations financières.

## **VIII. La non-conformité**

### **1. Risque de non-conformité**

Les problèmes de conformité sont à l'origine de la plupart des faillites et pertes spectaculaires de la dernière décennie. Les entreprises touchées ont dû payer de lourdes fines et leur réputation a été ternie, ce qui nuira vraisemblablement à leur rentabilité future.

Le risque de non-conformité est donc une source importante de risque d'entreprise et l'attention qu'on lui accorde dans les ouvrages sur le contrôle interne est tout à fait justifiée. C'est sans doute ce qui incite les autorités de réglementation à se préoccuper du risque de non-conformité lorsqu'elles établissent les normes de gouvernance.

L'indépendance entre le contrôleur et la direction, et entre les membres du conseil et la direction, reflète le but implicite visé par la diminution du risque de non-conformité. On craint en effet que les vérificateurs et les membres du conseil soient plus susceptibles de ne pas agir de la façon prévue lorsqu'ils sont redevables à la direction (et donc qu'ils ne sont pas indépendants). Bien que le contrôle du risque de non-conformité soit important, les mesures proposées pour améliorer la gouvernance se soucient trop peu des moyens d'atténuer le risque lié à la stratégie, à l'environnement et au processus.

Les problèmes de conformité se produisent pour deux raisons : une dérogation délibérée, ou l'incapacité des personnes qui surveillent un système, par négligence ou ignorance, de le faire fonctionner de la façon prévue. La faillite de la banque Barings est un exemple de dérogation délibérée, comme le sont la plupart des cas de fraude.

L'incapacité des systèmes de fonctionner de la façon prévue est plus subtile, et attribuable à de nombreuses causes. Les échecs des systèmes de gouvernance sont souvent imputables à l'incapacité des conseils d'administration de surveiller et de conseiller la direction. Par exemple, on a reproché au conseil d'administration de la Bourse de New York d'avoir approuvé l'attribution au chef de la direction d'un programme de rémunération que de nombreuses personnes de l'extérieur considéraient comme extravagant. Les accidents survenant dans le secteur industriel sont souvent dus à une formation inadéquate des employés. Les organisations disposent de trois outils pour gérer le risque de non-conformité :

- les contrôles de prévention comme la conception des systèmes et la formation ;
- les contrôles simultanés comme la surveillance des processus et les inspections aléatoires ;
- les contrôles de détection comme la vérification des comptes.

Il appartient à la direction de choisir le contrôle approprié au risque de non-conformité et de s'assurer qu'il est bien conçu, mis en œuvre et exécuté. La direction a aussi la responsabilité, au moyen d'une collecte d'informations systématique ou d'inspections aléatoires, de surveiller fréquemment les systèmes de contrôle mis en œuvre et d'en évaluer l'efficacité continue. Il incombe au conseil d'administration de s'assurer que la direction a déterminé les risques de non-conformité de même que les procédures, contrôles ou pratiques prescrites qui vont permettre de les gérer.

Le conseil a aussi la responsabilité de s'assurer que la direction s'acquitte de ses responsabilités en matière de surveillance et d'évaluation continue de façon systématique et avec efficacité. Enfin, il lui incombe de veiller à ce que la direction contrôle efficacement le risque de conformité.

## **IX. Autres sujets en relation avec le Compliance**

### **1. Les conflits d'intérêts**

les sociétés de bourse peuvent proposer une offre très large de produits financiers qui intéressent à la fois, émetteurs, investisseurs, épargnants ou leur gestion propre, ce qui entraîne parfois des conflits d'intérêt. Ceux-ci s'ajoutent aux risques de mise en œuvre des opérations, de plus en plus complexes et exécutées sur des marchés financiers mondiaux qui sont essentiels au financement de l'économie. La confiance de tous les acteurs est la condition impérative de leur bon fonctionnement. Le contrôleur interne, au rôle défini par la réglementation financière, veille au respect des principes de loyauté, d'intégrité et de diligence dans l'intérêt du client.

Il y a conflit d'intérêt lorsque une personne a un intérêt pécuniaire ou personnel direct ou indirect lorsqu'une décision est prise, une décision qui devrait et doit être prise de manière objective, en toute impartialité et uniquement dans le meilleur intérêt de la société, lors de tractations à l'intérieur de la société, ou du client, lors de tractations professionnelles. Lorsqu'il y a conflit d'intérêt, le jugement indépendant d'une personne est

compromis et, en outre, l'hypothèse objective que la personne chargée de la décision fera un jugement indépendant est perçue comme compromise.

Dans le contexte des conflits d'intérêt d'une société de bourse, on exige des employés qu'ils agissent en tout temps dans le meilleur intérêt du client. Un conflit d'intérêt se produit lorsqu'un employé doit choisir entre les meilleurs intérêts de la société et les siens. Les jugements de l'employé doivent être perçus comme impartiaux, sans intérêts personnels ou pécuniaires liés à des relations professionnelles, des relations sociales ou toute autre considération personnelle ou financière. Il devrait donc incomber aux employés d'une entreprise de divulguer et, le cas échéant, de prendre les mesures nécessaires en vue de régler le conflit d'intérêt.

Dans la majorité des cas, les employés devraient divulguer la situation à leur supérieur immédiat ou au contrôleur interne, qui dispose de l'autorité et des ressources nécessaires, et qui devrait être chargé de veiller au règlement des conflits d'intérêt et de présenter régulièrement des comptes rendus au management de la société. Documents à l'appui, il doit démontrer à la direction générale qu'à son avis, les conflits sont réglés de manière appropriée.

### **2. Les règles de bonne conduite**

Les règles de bonne conduite pour les Sociétés de Bourse consistent à faire en sorte que la réglementation boursière et les règles de bonne pratique professionnelle soient appliquées à tous les niveaux, pour proposer au client le bon produit ou service d'une part, pour assurer l'intégrité des marchés d'autre part.

Au niveau du client, les règles de bonne conduite conduisent à faire en sorte que la société de bourse agisse dans l'intérêt de son client en évitant les conflits d'intérêt. Ceci implique que soit fourni au client :

- une information adaptée à ses objectifs
- une information adaptée à sa situation financière
- une information adaptée à son expérience professionnelle

On voit bien qu'il s'agit là d'éviter au maximum des litiges ultérieurs qui résulteraient d'une prise de risque excessive par le client sur des opérations inadaptées. C'est pourquoi il est indispensable que la convention liant les parties pour des opérations futures soit signée au moment de l'ouverture du compte et que la nature de ces opérations soit totalement précisée.

Deuxième volet des règles de bonne conduite, celles qui concernent les marchés. Il s'agit là de prévenir les infractions de marché, les délits d'initiés, c'est à dire d'exclure toute pratique qui pourrait conduire à fausser le fonctionnement des marchés

### **3. Les « murailles de chine »**

Quiconque entend donner des services financiers doit assumer plusieurs métiers : courtiers, contreparties, conseillers, prestataires de services. Le potentiel des conflits d'intérêts internes entre ces différents métiers est important. Et il est délicat pour une banque de jouer le rôle de conseiller financier d'une entreprise tout en finançant un acquéreur hostile, ainsi que cela est arrivé à plusieurs banques américaines dans les années quatre-vingt.

Le gestionnaire de portefeuille faisant partie d'un groupe intégré doit-il chercher, pour exécuter ses transactions, le courtier le moins cher et le plus efficace, ou utiliser systématiquement le courtier "maison" ? Afin d'éviter ce genre de conflits, autorités et entreprises tendent à introduire des sauvegardes appelées "murailles de Chine", visant à séparer les activités et les métiers potentiellement conflictuels en restreignant entre eux les flux d'information, voire les contacts. Ces restrictions mettent évidemment en question l'intégration d'activités qui fonde la notion même de service financier. Concrètement, il appartient au contrôleur interne de mettre en place les «murailles de Chine» nécessaires :

- «Murailles de Chine »physiques, consistant à isoler géographiquement les équipes qui travaillent sur des domaines en conflit d'intérêt.
- «Murailles de Chine »virtuelles consistant à limiter la communication, souvent sur une période limitée, entre les collaborateurs qui travaillent sur

des opérations dont les caractéristiques n'ont pas encore été rendues publiques.

Les murailles de Chine comprennent un ensemble de diverses mesures organisationnelles visant à éviter les conflits d'intérêts et l'usage abusif d'informations ainsi qu'à contrôler les flux d'informations. Des mesures organisationnelles ayant trait aux locaux, aux collaborateurs, à l'organisation interne et au système informatique doivent être prises afin de définir des périmètres de confidentialité à l'intérieur desquels les informations sont isolées et contrôlées. Ces mesures doivent être accompagnées de programmes de formation, de contrôles ainsi que de sanctions en cas de non-respect.

Les murailles de Chine ont pour fonction de limiter les flux d'informations entre les départements de la société de bourse (unité d'organisation) ; elles représentent un moyen reconnu de la législation sur la surveillance pour contrer et éviter les conflits d'intérêts. Les murailles de Chine garantissent que les informations dont disposent les différents départements ne se disséminent pas dans tous les départements de la société de bourse.

Les périmètres de confidentialité permanents ont pour fonction d'empêcher les flux d'informations entre les départements. Si nécessaire, il convient de définir dans des cas particuliers des périmètres de confidentialité temporaires afin de limiter les flux d'informations confidentielles susceptibles d'influencer les cours à un cercle limité de personnes. Le degré d'organisation de tels périmètres de confidentialité dépend des activités, de la taille ainsi que de la structure de la société de bourse ; les sociétés de taille modeste peuvent étendre le périmètre de confidentialité à toutes leurs activités.

Les sociétés de bourse ont l'obligation, d'une part, de séparer leurs différents secteurs d'activités en définissant des périmètres de confidentialité empêchant la transmission d'informations et, d'autre part, de prévoir des obstacles horizontaux à la transmission d'informations de telle sorte que des informations confidentielles ne soient pas transmises par l'intermédiaire de la direction générale ou des unités de contrôles centrales entre les différents secteurs d'activités.

L'implantation de tels obstacles doit être prévue dans les procédures et leur efficacité assurée par des mesures adéquates (déclaration de confidentialité, séparations physiques, accès protégé au système informatique, procès-verbaux des séances de direction entre autres).

Le respect du règlement interne doit être garanti par le service de compliance qui a également pour charge de diriger les flux d'informations horizontaux et verticaux. Les obstacles à la transmission d'informations peuvent être outrepassés pour de justes motifs ("wall crossing rules") ; de telles exceptions doivent être examinées, autorisées et documentées par l'unité de surveillance. La direction générale répond en dernier ressort du traitement des informations confidentielles susceptibles d'influencer les cours.

#### **4. Les "Watch list"**

Les "watch list" «comportent les informations confidentielles susceptibles d'influencer les cours qui sont en possession de la société de bourse. Les "watch list" contiennent des indications sur le genre d'informations confidentielles, sur les émetteurs concernés, sur les personnes en possession des informations, sur le cadre temporel, etc. Cette liste n'est connue que du service de compliance, qui est également responsable de la mise à jour de la liste.

#### **5. Les "Restricted list"**

Ces listes interdisent ou restreignent certaines activités en interdisant par exemple toutes transactions dans une valeur mobilière particulière, en bloquant des titres ou en restreignant la publication d'analyses financières. Les "restricted list" empêchent d'effectuer des transactions sur la base d'informations confidentielles susceptibles d'influencer les cours dans certaines valeurs mobilières. Ces listes doivent énumérer les valeurs mobilières concernées ainsi que les restrictions les visant. Ces listes peuvent s'adresser à un cercle restreint de collaborateurs ou au contraire être connues de tous.

Le compliance qui est responsable des "watch list" est également en charge des "restricted list". Seule la direction générale ou le

compliance qu'elle a désignée peut décider d'effacer des valeurs mobilières d'une "restricted list".

### **6. Blanchiment d'argent et crimes organisés**

Depuis dix ans, le danger majeur, bien que difficilement perceptible, auquel se trouvent confrontés les marchés financiers est lié à l'intégration d'une masse grandissante d'argent sale dans l'économie légale.

Facteurs de déséquilibre, elle est aussi génératrice de nouveaux risques pour les opérateurs, susceptibles d'être sollicités pour réaliser une opération s'inscrivant dans un processus de blanchiment.

Les très grandes difficultés qu'éprouve la communauté mondiale à remédier de façon rapide et significative à cette situation permettent de craindre une aggravation durable de ces risques.

Les techniques employées, sont si variées et évolutives qu'il serait illusoire de vouloir en faire une typologie exhaustive. Mais la logique est toujours la même. Complexité, opacité, rapidité, fractionnement et passage des frontières en sont les clefs.

#### **a) Blanchiment d'argent et opérations financières**

Devant les difficultés accrues pour les fraudeurs et les criminels de passer par les réseaux bancaires classiques, sensibilisés depuis plus longtemps au nécessaire contrôle de leurs opérations, les malfaiteurs profitent des libertés nouvelles offertes par les marchés financiers. Ceux-ci permettent en effet de réaliser des opérations financières relativement opaques, immédiates et internationales, qui peuvent constituer un procédé peu coûteux et même rentable, pour justifier des transferts de fonds.

Certaines transactions croisées sur les marchés optionnels ont démontré qu'elles pouvaient avoir pour objectif de déplacer des sommes très importantes d'un pays peu contrôlé à une place financière jouissant d'une bonne réputation. L'infiltration économique par l'argent sale passe, en partie, par les marchés financiers. C'est aujourd'hui, une certitude.

Dans un marché de plus en plus global et dans lequel les transactions sont toujours plus automatisées, les risques de blanchiment d'argent ont augmenté dans une telle proportion que les mécanismes de contrôle traditionnels ne sont plus suffisants pour garantir aux institutions financières une adéquation aux réglementations en vigueur.

Les Etats-Unis ainsi que La plupart des pays européens, ont adopté ou sont en voie d'adopter de nouvelles réglementations imposant aux institutions financières la mise en place de systèmes visant à assurer un meilleur contrôle des clients et des transactions

#### **b) Les axes de la lutte contre le blanchiment et la fraude**

Quelle que soit la formulation légale de chaque pays de lutter avec fermeté contre le blanchiment d'argent (AML) et la fraude, le cadre d'application fonctionnelle repose sur trois axes complémentaires :

- KYC – Know Your Customer
- KYT – Know Your Transactions
- KYP – Know Your Processes

C'est la combinaison de ces trois axes de compliance qui permettra aux établissements financiers de détecter et prévenir de manière pertinente les risques de blanchiment et de fraude.

#### **c) KNOW YOUR CUSTOMERS**

D'une manière générale les législations en vigueur ou en cours d'introduction se réfèrent à différents critères, tels que :

- critères qualitatifs, relatifs aux caractéristiques des ayants droit économiques (ADE) pour déterminer le risque compliance de la relation d'affaires

- critères quantitatifs opérationnels pour mesurer l'activité bancaire et détecter les transactions à risque et suspects

#### **d) Ayants Droit Economiques**

Une des exigences clé des nouvelles directives réside dans l'identification de l'ADE final de la relation d'affaires. C'est la création de liens entre les différents comptes d'un client où entre clients appartenant au même groupe économique, que ceux-ci aient ou non des activités avec l'établissement financier.

### **X. Les règles et normes pertinentes**

#### **1. Les exigences de la loi Sarbanes-Oxley et des AVMC**

La section 404 de la loi Sarbanes-Oxley requiert que les sociétés cotées établissent un rapport annuel de contrôle interne. Celui-ci doit inclure les avis de la direction quant à l'efficacité du contrôle du Reporting financier. Par ailleurs, ce rapport doit être certifié par l'auditeur externe de la structure.

Entrée en vigueur le 30 juillet 2002 et complétée par la réglementation de la SEC américaine d'août 2003, la loi américaine Sarbanes-Oxley « SOx » impose aux entreprises cotées aux Etats-Unis de nouvelles exigences favorisant la transparence et l'exactitude de l'information financière et en particulier de leurs états financiers. La nouvelle loi américaine de sécurité financière a introduit plusieurs changements majeurs dans le domaine de la gouvernance d'entreprise. On y distingue trois principes fondateurs :

- l'exactitude et l'accessibilité de l'information financière ;
- la responsabilité civile et pénale de la Direction de l'entreprise qui doit certifier toute information financière publiée par l'apposition de la signature du CFO et CEO ;
- l'indépendance des auditeurs externe

## **2. Les cadres de contrôle reconnus (COSO (Committee Of Sponsoring Organizations))**

Revenons au point de départ. En octobre 1985, une commission nationale, la Commission Treadway, est mise en place aux Etats-Unis sur le thème de la « fraude dans le reporting financier ». Son rapport est publié en septembre 1987. Il constitue une base de recommandations pour prévenir et détecter ce type de fraude.

Le COSO (Committee Of Sponsoring Organizations) regroupe aux USA les associations et instituts dans les domaines de la Comptabilité et de l'Audit Interne qui ont sponsorisés les travaux de cette Commission et qui sur la base de ses recommandations ont rédigé le « COSO Framework » ou référentiel COSO publié en 1992.

Jusqu'à la fin des années 90, les fondements du Système de Contrôle Interne se sont précisés. Le référentiel COSO a donné naissance à un Cube dont les 3 faces visibles représentent les 3 objectifs, les 5 composants et les processus de l'entreprise.

Ce Cube se découpe en 3 x 5 x p cubes élémentaires (p=nombre de processus de l'entreprise) qui donnent la base des évaluations à réaliser : « Evaluer dans toute entité et pour tout processus la façon dont chacun des 5 composants du Contrôle Interne participe à chacun des 3 objectifs ».

Les textes fondateurs étaient nés avec force terminologie et règles, depuis la définition d'une éthique du contrôle jusqu'au pilotage du contrôle interne en passant par la description des activités de contrôle et l'évaluation des risques.

Les choses en seraient restées là si certaines affaires particulièrement graves dans le domaine des finances et de façon plus large de la gouvernance d'entreprise n'avaient entraîné une véritable explosion dans le monde de l'audit. D'où la mise en place de nouvelles commissions dans plusieurs pays, chargées d'étudier comment restaurer la confiance des

Selon le Comité, les contrôles internes doivent permettre de s'assurer de la qualité de la

investisseurs, grands et petits, dans les meilleurs délais.

Les travaux du COSO étant disponibles et des décisions devant être prises rapidement, la Loi Sarbanes-Oxley de juillet 2002 a déclenché une première propagation du COSO aux USA auprès des spécialistes de l'Audit, de la Comptabilité, du Contrôle financier, des dirigeants d'entreprises... Depuis, les entreprises américaines doivent améliorer leur système de Contrôle Interne dans le domaine de l'élaboration des comptes et du Reporting financier.

Le COSO, s'inscrit dans la démarche générale qui depuis 20 ans à travers les ERP et l'ISO pousse les entreprises à penser « processus ». De ce fait, cette Loi constitue une opportunité intéressante de consolidation de l'édifice des politiques clés pour une bonne gouvernance de l'entreprise : la Qualité d'abord, puis la gestion des risques et les normes comptables IAS/IFRS, sans parler du Comité Bâle II pour les établissements financiers.

En effet, le COSO constitue un référentiel universel applicable à tout type d'entreprise, de toute taille et de tout secteur. Il est pédagogique et opérationnel en ce sens qu'il permet de comprendre comment relier :

- les politiques qualités et les processus
- les risques et leur couverture
- les procédures métiers et les points de contrôle métiers
- le système comptable et les points de contrôle comptables
- l'audit interne et les points de contrôle audit

## **3. Résumé des recommandations du Comité de Bâle sur le contrôle interne**

D'emblée, le Comité place ses recommandations au cœur des efforts engagés pour améliorer le contrôle des banques et les présente comme susceptibles d'être utilisées par les superviseurs extérieurs pour évaluer les contrôles internes des établissements financiers.

gestion bancaire dans une perspective de long

terme mais aussi du respect par les banques des réglementations d'intérêt général.

Les principes d'organisation du contrôle interne recommandés par le Comité sont au nombre de 14.

**a) Répartition des responsabilités et diffusion de la culture de contrôle**

Principe n° 1 : Le conseil d'administration a la responsabilité d'approuver les stratégies, d'apprécier les risques, de fixer les niveaux de risques acceptables et de s'assurer que les directions des services prennent les mesures nécessaires à l'identification et au contrôle de ces risques.

Principe n° 2 : Les directions des services ont la responsabilité de mettre en Oeuvre sur ce point les décisions des administrateurs et d'en contrôler l'effectivité.

Principe n° 3 : Les administrateurs et les directions des services ont la responsabilité de promouvoir des normes d'intégrité élevées et la culture du contrôle interne à tous les niveaux de l'établissement.

**b) Evaluation des risques :**

Principe n° 4 : Les directions des services doivent s'assurer que l'ensemble des facteurs de risques, internes ou externes, sont identifiés et évalués.

Principe n° 5 : Les directions des services doivent veiller à l'actualisation permanente des risques.

**c) Les activités de contrôle :**

Principe n° 6 : Les activités de contrôle doivent faire intégralement partie des opérations quotidiennes de la banque et doivent inclure : des examens à haut niveau, un contrôle approprié de chaque département ou division, des contrôles physiques, un système précis d'approbation et de délégation, un système rigoureux de vérification.

Principe n° 7 : Les directions des services doivent veiller à une séparation appropriée des

tâches et à ce que les personnels n'exercent pas de responsabilités supposant des conflits d'intérêts. Ceux-ci doivent être identifiés, réduits et surveillés.

**d) Information et communication :**

Principe n° 8 : Les directions des services doivent s'assurer de la disponibilité des données opérationnelles et financières internes et de leur exhaustivité. Une même solution s'impose s'agissant des données pertinentes concernant l'environnement extérieur. L'information doit être digne de confiance, à jour et accessible.

Principe n° 9 : Les directions des services doivent établir des canaux de communication effectifs au sein des banques.

Principe n° 10 : Elles doivent veiller à la qualité et à la sécurité des systèmes de communication.

**e) Surveillance :**

Principe n° 11 : Les directions des services doivent surveiller en permanence l'effectivité des contrôles internes et les risques majeurs doivent être surveillés sur une base quotidienne.

Principe n° 12 : Il faut instituer un audit interne des systèmes de contrôle interne confié à des personnels compétents et qualifiés chargés de rapporter directement au conseil d'administration et aux directions.

Principe n° 13 : Les déficiences du contrôle interne doivent être rapidement identifiées et corrigées.

**f) L'évaluation des systèmes de contrôle interne par les autorités de supervision**

Principe n° 14 : Les superviseurs doivent exiger des banques, quelle que soit leur taille, qu'elles disposent d'un système efficace de contrôle interne adapté à leur situation de risques et à la nature et à la complexité de leur activité. En cas de défaillance des banques sur ce point, les superviseurs doivent entreprendre des actions afin d'obtenir une amélioration immédiate de la situation.

#### 4. Document • OICV-IOCSO, **Compliance function at market intermédiaires/ OICV-IOCSO « la fonction de conformité dans les marchés intermédiaires ».**

Dernièrement, l'organisation internationale des Commissions de valeurs (**IOSCO**), une organisation constituée de régulateurs de partout dans le monde, a édité un document de discussion sur la conformité appelé: «**la fonction de conformité dans les marchés intermédiaires**». Un titre pas très probant mais le document contient une discussion utile et traite des questions fort importantes au sujet de la fonction de conformité chez les sociétés de bourse (broker-dealers), les conseillers, les fonds de gestion et les autres prétendus intermédiaires.

Le document détermine quelques principes de fond en ce qui concerne la conformité, et j'ai voulu partager certains avec vous aujourd'hui. Le premier principe de fond est une définition de la "conformité" et de son importance au sein de la société :

- Chaque intermédiaire du marché devrait établir et maintenir une fonction de conformité. Le rôle de la fonction de conformité est d'identifier, évaluer, conseiller, superviser et rapporter, selon les règles de normalisation du régulateur et en concordance avec les procédures de surveillance.
- Le conseil d'administration ou la haute direction sont responsables de la conformité de l'entreprise, ils devraient établir et maintenir la fonction de contrôle interne, et surtout l'évaluer si les politiques de conformité sont observées et sont appropriées de façon continue.

Je pense que ce sont les principes primordiaux. En effet, ils soutiennent certaines des nouvelles actions de normalisation les plus significatives. Par exemple, les règles récentes de la SEC et du NASD exigent de tous les Broker-dealers, conseillers en investissement et fonds communs de placement mutualistes d'avoir un officier en chef de conformité qui est responsable du programme de la conformité de l'entreprise. Soutenu par le devoir des

conseillers et des Broker-dealers pour surveiller et contrôler, ces règles sont conçues pour identifier l'importance de la conformité comme fonction distincte au sein de toutes les sociétés.

Essentiellement, le document détermine également le besoin de la conformité d'être indépendante des unités d'affaires. Il énonce :

- La fonction de conformité devrait opérer selon sa propre initiative, sans influence inappropriée de la part d'autres parties d'activités, et devrait rapporter au conseil ou à la haute direction.

C'est un principe important, et justifie une certaine discussion. Dans les examens d'habilitation aux USA, nous avons vu des exemples de situations où la conformité a semblé être captive à une unité d'affaires, et où les soucis légitimes du personnel de conformité ont été dépassés par -- aucune surprise ici -- le désir de recueillir des capitaux et d'augmenter la rentabilité. En conséquence, en adoptant la nouvelle règle de conformité pour des conseillers en investissement et des sociétés de bourse, la Commission a énoncé son intention d'obliger que l'officier en chef de conformité soit indépendant, et qu'il ait l'ancienneté et l'autorité suffisantes pour développer et imposer des procédures de conformité dans la société pour laquelle il travaille.

Pour assurer l'indépendance du **Cocs (Chief Compliance Officer: le chef compliance Officer)** de la fonction d'affaires, la Commission a exigé qu'il rapporte directement au conseil d'administration, et pour le protéger contre l'influence anormale des fournisseurs de service, il a interdit toute action visant à contraindre, manœuvrer, tromper ou influencer frauduleusement le CCO. De même, en adoptant la règle exigeant les sociétés de bourse d'avoir un officier en chef de conformité et une certification annuelle de conformité, le NASD a exigé des réunions et des discussions entre le Président et l'officier en chef de conformité au sujet des issues de conformité, et un rapport annuel au conseil ou au comité d'audit.

Le document détermine également le besoin de nommer des personnes de calibre compétentes à la fonction de conformité. Il énonce :

- Le personnel exerçant des responsabilités de conformité devrait avoir les qualifications nécessaires, l'expérience et les qualités professionnelles et personnelles pour leur permettre d'effectuer leurs fonctions efficacement.

Naturellement, c'est une vérité universelle - la nature de la fonction de conformité stipule qu'elle soit exécutée par les individus fortement capables. La Commission a déclaré que **CCO's (le Chef Compliance Officer)** doit être "compétent et bien informé" au sujet des lois sur les valeurs mobilières. Et naturellement on comprend que ces personnes devraient posséder des qualifications et une expérience nécessaires.

Que signifie-t-il cependant, de dire qu'elles devraient posséder "les qualités personnelles" nécessaires pour leur permettre d'effectuer leurs fonctions ? N'est-il pas effectif que la profession de conformité exige une attitude sceptique, une curiosité innée au sujet de la façon dont les employés et d'autres personnes pourraient essayer de frauder la loi ou les politiques et les procédures de l'entreprise ? Cette profession, N'exige-t-elle pas une capacité d'être implacable persistant et égal, en étudiant des solutions et en les soulevant avec la haute direction ?

Ensuite, le papier stipule :

Chaque intermédiaire du marché devrait régulièrement évaluer l'efficacité de la fonction de conformité et devrait également être sujet à son inspection par des tiers indépendant, tels que les auditeurs externes, les organismes d'autorégulation ou les régulateurs. Mieux encore, l'idée que les sociétés devraient périodiquement évaluer leur fonction de conformité est pleinement approuvée par les régulateurs. En effet, la nouvelle règle de conformité pour les fonds et les conseillers en investissement, ainsi que la nouvelle règle de conformité du NASD relative aux sociétés de bourse (broker-dealers), exigent des inspections annuelles continues des programmes de conformité

D'ailleurs, il me semble que la principale leçon à retenir des échecs récents de la conformité -- des conflits d'intérêt dans l'analyse financières et les rapports de recherches qui ont résultent, la synchronisation et le timing du marché, le trading tardive, les erreurs de palier et d'autres problèmes -- c'est donc le modèle existant du programme de conformité doit être réévalué et en effet revigoré. Je suis heureux que beaucoup de sociétés aient pensé, à la nature des affaires de leur entreprise, au sujet des conflits d'intérêt inhérents à leurs engagements, au sujet des manières qu'elles peuvent déployer pour atténuer ces conflits, et d'une manière primordiale, au sujet de la façon dont elles peuvent s'assurer que leurs fonctions de conformité ne deviennent pas dépassées, périmées, et statiques

Nous avons appelé cette action la nécessité d'avoir un programme de conformité "activiste" -- un programme qui est animé par un effort constant d'identifier des conflits d'intérêt et d'imaginer et étudier les manières dont des règles et les prescriptions morales pourraient être détournées. Je pense qu'un professionnel de conformité « activiste » porte une attitude de scepticisme professionnel - supposant que les individus essayeront de détourner des règles et d'agir selon leurs propres intérêts, le professionnel de conformité « activiste » cherche à empêcher et détecter cette conduite.

Supposant que vous et votre société avez adopté ce principe d'être plus activiste, que vous avez renforcé votre programme de conformité, et que vous en évaluez périodiquement son efficacité, comment mesurez-vous vos résultats ? J'ai vu plusieurs compliance mesurer les résultats de leur programme de conformité par le nombre de leurs propres activités, dis le nombre de rapports d'inspection, le nombre d'investigations débutées, le nombre de rapports adressés au conseil, ou d'autres mesures quantitatives de leur propre rendement. Il est facile de mesurer ces choses là, et certainement plus facile de montrer une certaine amélioration ou pertinence dans ces domaines.



Cependant, je vous informe que ces mesures peuvent être fallacieuse et vous induire en erreurs, s'ils ne parviennent pas également au résultat réel pour lequel ils sont conçus pour - détectant et empêchant des violations. Il est possible, et j'ai vu ceci dans beaucoup d'organismes, produire un nombre toujours croissant de rapports de contrôle et d'inspection et conduire un nombre croissant d'investigations, et avoir également un nombre croissant de violations ! J'invite des sociétés à

développer les mesures de conformité qui sont attachées aux réductions réelles des violations

-

Le document stipule également que la fonction de conformité devrait être sujette à la revue par les tiers indépendant. Je pense qu'avoir un œil extérieur et un point de vu d'un tiers sur votre programme de conformité peut être utile, comme il peut vous aider à voir des choses peut-être d'une manière différente. Et il peut également promouvoir la conformité au sein de la société.

En conclusion, le papier discute également le rôle des régulateurs :

La surveillance des régulateurs du marché et des intermédiaires devraient inclure l'évaluation de la fonction de conformité, en prenant en considération la taille et les affaires de l'intermédiaire.

Les régulateurs devraient prendre des mesures pour encourager les intermédiaires à améliorer leur fonction de conformité, en particulier lorsqu'ils se rendent compte des insuffisances. En outre, les régulateurs devraient avoir l'autorité pour apporter des actions d'application, ou tout autre approprié poursuites disciplinaires, contre des intermédiaires du marché concernant le leur fonction de conformité.

## **E. Conclusion**

L'environnement réglementaire se transforme à un rythme qui s'est accéléré au cours des dix dernières années, et les changements touchent aussi bien la structure que le contenu de la réglementation.

Une gouvernance plus solide est devenue la panacée de la réforme des entreprises dans les secteurs public et privé. Nul n'est à l'abri d'un effondrement du marché causé par des cas de malversation dans les entreprises et des conflits d'intérêts des analystes du secteur des valeurs mobilières- souligne Mme Schobel- d'où vient le rapport de ICOSO qui comprend les différentes recommandations à mettre en œuvre, notamment une plus grande indépendance, des contrôles internes plus serrés, des normes de compétence rehaussées, une conformité à l'éthique attestée et une diligence accrue.

Dans le secteur des services financiers, l'un des rôles essentiels de la gouvernance est d'assurer la conformité aux exigences réglementaires. Le Régulateur Marocain (CDVM) a reconnu depuis longtemps le lien très étroit entre les compétences des gestionnaires et l'efficacité globale de la fonction de conformité des entreprises.

L'une des difficultés auxquelles les sociétés de bourse sont confrontées en ce qui a trait à la conformité est le nombre élevé de règles qui ne cesse d'augmenter. Chaque fois qu'un problème d'intégrité du marché est soulevé, la réponse réglementaire inclut inévitablement la création d'une nouvelle règle. Le champ d'activité des organismes de réglementation continue de s'étendre à de nouveaux domaines comme les règles en matière de blanchiment d'argent et de financement des activités terroristes, les règles régissant le travail des analystes et les règles visant les allers retours dans la journée, pour ne nommer que quelques initiatives de la communauté financières internationale dernièrement. Or, l'augmentation des responsabilités des personnes chargées du contrôle interne et de la conformité oblige tout un chacun et en même temps à relever les critères de compétence.

Les problèmes sont réels. Les organismes de réglementation et les opérateurs doivent s'adapter au nouvel environnement. Devant un changement continu, le statu quo ne peut plus être défendu, la question à se poser aujourd'hui selon Mme Schobel est maintenant de savoir comment dans un contexte propre au marché marocain répondre aux rehaussements des critères de compétences des contrôleurs interne ?

À l'échelle internationale, un certain nombre de pays exigent que le contrôleur interne ou chef compliance réussisse un examen d'aptitude, notamment les États-Unis, la France, le Japon et la Malaisie. Les exigences imposées aux États-Unis sont particulièrement pertinentes dans le cadre de la présente discussion.

La Bourse de New York impose aux sociétés membres de désigner un « general partner » (associé commandité) ou un « principal executive officer » (cadre de direction principal) responsable des contrôles internes et de la conformité. Cette personne est désignée comme le responsable de la conformité et elle doit réussir l'examen de la série 41.

La NASD exige l'inscription du chef compliance ou responsable du contrôle interne et sa désignation comme « general securities principal » (directeur général des valeurs mobilières) ou, dans le cas des sociétés dont les activités sont limitées à certains domaines, comme « limited principal » (directeur avec restrictions). Les directeurs généraux et avec restrictions doivent réussir l'examen d'aptitude approprié (série 14, 26 ou 39).

Tous les chefs compliance, incluant ceux qui jouissent d'un droit acquis, sont tenus de suivre le programme « Regulatory Element » deux ans après leur inscription initiale et tous les trois ans par la suite. Le « Regulatory Element Supervisor Program » est un programme de formation informatisé qui aborde des sujets comme la pertinence, l'embauche et les entrevues, les pratiques de vente, les questions d'éthique, les opérations d'initiés, la manipulation du marché, le blanchiment d'argent et autres sujets reliés à la surveillance.

Dans ce contexte, J'aimerais Saluer l'initiative de l'APSB qui est une initiative stratégique importante de l'Association pour répondre au besoin d'une plus grande responsabilité et efficacité en matière de conformité, se workshop de deux jours et un des moyens pour le perfectionnement du contrôle interne au sein des sociétés de bourse.

C'est ainsi, me semble-t-il, ajoute Madame Schobel que s'affirment les traits d'un modèle marocain, s'inspirant largement des normes Internationales mais y ajoutant ses propres idées, adaptées à sa propre réalité. Vous régulateurs et professionnels du marché boursier marocain, vous n'avez pas, à ce jour, à déplorer de scandale qui soit dû à une insuffisance de vos principes fondamentaux. Vous n'avez pas à en rougir. Mais vous devez rester vigilants et prêts à adapter, pragmatiquement, intelligemment, vos règles de conduite afin de maintenir un fonctionnement satisfaisant de vos marchés.

## **F. Annexes**

### 1. Annexe 1

- Etudes de Cas

### 2. Annexe 2

- Compliance Guide Brokers Dealers / Guide de la conformité et du contrôle interne des sociétés de bourse (USA)

### 3. Annexe 3

- OICV-IOCSO, Compliance function at market intermédiaires/ OICV-IOCSO, les fonctions du contrôleur interne chez les intermédiaires du marché.