
ENCOURAGER L'INTÉGRITÉ DANS LES BANQUES

Au sortir de la crise financière mondiale, de nombreux cas de malversations et de corruption dans les banques ont été mis au jour. À ce jour, des règlements de plus de 230 milliards de dollars US ont été convenus entre les banques et les autorités nationales afin de corriger les abus. Le recul de l'intégrité est au cœur de cette crise.

Les banques ont un impact considérable sur la sécurité et la solidité du système financier international, ainsi que sur la santé économique globale des pays. La crise financière la plus récente (2007-2008) a révélé cette corrélation et est à l'origine de nombreux efforts de réforme. Toutefois, des problèmes subsistent. Récemment, plusieurs règlements ont montré que de grandes banques restent impliquées dans des scandales, du blanchiment d'argent à la manipulation des taux en passant par l'évasion fiscale, qui sapent la confiance du public dans les institutions financières.

Aujourd'hui, le temps est venu de restaurer la confiance dans les banques. Les banques assurent une fonction publique essentielle pour la société. Comme toute entreprise, une banque a le droit d'exercer son activité sur la base du droit national et du cadre légal qui s'applique dans le pays. Les banques ont le devoir de privilégier la confiance du public sur les gains privés conformément à la licence d'exploitation qui leur a été confiée par la société. En outre, de nombreuses banques ont une dette envers la société pour avoir bénéficié de plans de sauvetage massifs financés par l'argent des contribuables.

Pour rétablir la confiance, Transparency International estime que beaucoup plus d'attention doit être accordée aux risques non financiers, y compris ceux posés par la conduite d'une banque, par ses clients et par sa culture d'entreprise. Si l'importance d'un programme solide de lutte contre les pots-de-vin pour établir un climat déontologique adapté ne peut être surestimée², elle doit être renforcée par des efforts dans cinq domaines clés afin de créer une culture d'intégrité : la promotion d'un comportement déontologique, une meilleure gestion des conflits d'intérêt, des vérifications rigoureuses afin de prévenir le blanchiment d'argent, un contrôle plus efficace et une plus grande transparence. Les particuliers et les hauts dirigeants doivent également être tenus responsables dans les cas de faute grave ou de participation personnelle dans des actes illicites.

Toute solution doit être un effort commun du secteur bancaire, des autorités de réglementation et des organes de contrôle. Transparency International attend de la part des banques qu'elles rendent compte publiquement des mesures qu'elles ont prises dans ces domaines et qu'elles suivent leur impact. Quant aux autorités de réglementation, elles doivent soumettre les banques à des tests de résistance périodiques axés sur l'intégrité dans chacun des cinq domaines identifiés et rendre les résultats publics.

LE PROBLÈME

LA CORRUPTION DANS LE SECTEUR BANCAIRE

Les risques de corruption qui touchent le secteur bancaire peuvent être liés à la clientèle (par ex. blanchiment d'argent) ou à une conduite (par ex. risques découlant d'un comportement inadapté de la part des employés et de la direction). De nombreux cas de corruption dans le secteur bancaire peuvent être qualifiés d'abus de la confiance du public pour dégager des profits institutionnels aux dépens de la société¹. Ce type de comportement est encouragé par une culture d'entreprise qui s'attache à réaliser des profits à court terme et n'incite pas de manière adéquate les comportements déontologiques ou respectueux de la loi.

Un important corpus de recherche montre que la culture d'entreprise constitue la plus forte influence sur la conduite des employés². Selon une étude récente, la culture d'entreprise qui prévaut dans le secteur bancaire favorise généralement les conduites malhonnêtes à un degré considérablement élevé en comparaison avec d'autres secteurs³. Dans le cadre d'une enquête menée en 2015 auprès de professionnels du secteur des services financiers, près de 20 pour cent d'entre eux ont déclaré qu'ils devaient au moins parfois participer à une activité illégale ou non déontologique pour réussir⁴. En réaction aux scandales financiers récents, plus d'institutions accordent une plus grande attention aux risques non financiers. Toutefois, plus de 90 pour cent des personnes interrogées au cours de la même enquête admettent que « beaucoup de chemin reste à parcourir »⁵ pour faire évoluer les choses.

Une prise en compte insuffisante des risques liés à la conduite et à la clientèle peut se révéler extrêmement coûteuse pour les banques, aussi bien en termes de réputation que de préjudices financiers. Les sanctions imposées depuis 2009 au secteur pour les fautes commises s'élèvent à 232 milliards de dollars US et devraient dépasser les 300 milliards de dollars d'ici 2016⁶. En outre, les scandales actuels ont considérablement et durablement porté atteinte à la réputation des banques⁷. Les nombreux scandales ont induit le doute parmi les actionnaires, les partenaires et la clientèle des banques. L'impression générale du public est que le secteur bancaire est plus soucieux de générer de gros profits à court terme en prenant des risques excessifs plutôt que d'assurer sa fonction sociale consistant à fournir des crédits au service d'une économie saine et solide.

Créer une culture d'entreprise saine qui favorise l'intégrité dans le secteur bancaire aboutirait à long terme sur une meilleure performance financière des entreprises individuelles et de l'ensemble du secteur en améliorant la gestion des risques et en promouvant la confiance⁸. Ce changement demande l'engagement résolu et constant des dirigeants des banques. Un changement culturel profond exige également que les auteurs de malversations soient poursuivis au pénal, quel que soit leur échelon hiérarchique. Pour mettre en œuvre une culture d'intégrité dans les banques, Transparency International estime que les cinq éléments clés suivants font partie des mesures qui doivent être mises en place.

LA SOLUTION

1. UN SYSTÈME ENCOURAGEANT L'INTÉGRITÉ

Le premier élément nécessaire pour créer une culture d'intégrité et un système d'incitation au sein des banques. Celui-ci doit renforcer les politiques de

LES BANQUIERS SOUS SERMENT

Un serment public peut être un instrument efficace pour envoyer un message clair aux employés sur le type de comportement qui est attendu d'eux.

Aux Pays-Bas, les employés de banque doivent prêter serment (éventuellement devant Dieu) et promettre qu'ils réaliseront leurs devoirs avec intégrité et qu'ils « emploieront tous leurs efforts pour maintenir la confiance dans le secteur financier ». Cela s'inscrit dans une initiative de l'Association néerlandaise des banques et du gouvernement des Pays-Bas visant à restaurer la confiance dans le secteur, qui est au plus bas. Ces efforts font suite à la dépense par le gouvernement de plus de 95 milliards d'euros d'argent des contribuables en capital et en garanties au cours de ces six dernières années afin de renflouer des banques accusées de mauvaise gestion et de malversations.

Ce « serment des banquiers », qui relevait autrefois d'une autoréglementation, figure aujourd'hui également dans la législation des Pays-Bas. Plus de 90 000 employés de banque aux Pays-Bas sont tenus de respecter ce serment.

Les banquiers néerlandais sont également soumis à des lois disciplinaires. Les employés qui ne respectent pas ces nouvelles règles peuvent être mis sur une liste noire et sont passibles d'amendes ou de suspensions.

Pour qu'ils soient efficaces, de tels serments doivent être associés à d'autres mesures connexes (tels qu'un code de conduite détaillé, adapté à chaque banque et des sanctions efficaces en cas de non-conformité).

conformité visant à lutter contre la corruption et les pots-de-vin et promouvoir une conduite déontologique. Le système d'incitation comprend trois principaux piliers : le ton donné par les hauts dirigeants, la rémunération et les pratiques de gestion des ressources humaines (RH).

Le ton donné par la direction

La culture d'une entreprise est définie par son équipe dirigeante. Selon de nombreux chercheurs dans le domaine, la culture d'entreprise constitue la plus grande influence sur la conduite des employés et elle est largement conditionnée par l'équipe dirigeante en ce qui concerne la déontologie. Des documents formels tels que des codes de conduite, des déclarations relatives à l'appétit pour le risque et la valeur fournissent des directives pour les employés, mais ils peuvent rester de simples exercices « sur le papier » s'ils ne sont pas activement suivis par les dirigeants et le conseil d'administration⁹. Afin d'éviter de transmettre des messages contradictoires aux employés, toutes les actions que l'entreprise prend doivent être en ligne avec ses objectifs et ses valeurs déclarés.

De nombreux hauts dirigeants d'institutions financières se sont engagés à modifier leur culture d'entreprise à la suite des récents scandales de manipulation de cours¹⁰. Toutefois, pour rendre cet engagement crédible, l'équipe de direction et le conseil d'administration doivent communiquer clairement aux employés que leur priorité première est d'opérer à tout moment dans le respect de la loi et des normes déontologiques les plus élevées. Le « ton donné par la direction » doit insister sur le fait que les opérations ne doivent jamais bénéficier à la banque ou à des clients spécifiques au détriment explicite d'autres clients. Il doit également transmettre l'idée que les employés à tous les niveaux effectuent leur travail de manière à promouvoir des valeurs solides et la conformité avec le programme de lutte contre la corruption et les pots-de-vin.

Le changement de culture au sein des banques doit être promu auprès des cadres intermédiaires et dans l'ensemble de l'organisation. Pour promouvoir l'intégrité, il est nécessaire que non seulement les hauts dirigeants, mais également les chefs de service et chaque employé montrent l'exemple.

Domaines d'action

- Établir des engagements clairs et actifs de la part de l'équipe de direction et du conseil d'administration à l'égard de l'intégrité et de la déontologie, ainsi que de la mise en œuvre d'une politique qui interdit les pots-de-vin et la corruption.
- Énoncer clairement la conduite attendue des employés dans un code de conduite et une déclaration sur l'appétit pour le risque. Les politiques connexes doivent attribuer des rôles, responsabilités et voies de responsabilité, et offrir des directives claires et strictes sur l'appétit pour le risque au niveau opérationnel. En outre, elles doivent être :
 - claires et conformes aux objectifs, valeurs et messages internes et externes de l'entreprise ;
 - soutenues publiquement et de manière non équivoque par l'équipe de direction ;
 - régulièrement révisées et mises à jour ;
 - promues au moyen de formations adéquates et périodiques des employés ;
 - supervisées par un organe indépendant directement rattaché au conseil d'administration (par ex. le service de conformité) et responsable de l'administration des mesures correctives ou disciplinaires.

Rémunération

DROIT DE REPRISE ET SYSTÈMES DE MALUS

Le droit de reprise et les systèmes de malus dans la rémunération des cadres supérieurs sont des outils permettant de renforcer la responsabilité individuelle dans les cas de malversations.

Ils permettent aux sociétés financières de récupérer une partie ou l'intégralité des primes basées sur la performance lorsque de graves fautes imputables aux actes (ou à l'inaction) du cadre ont été commises. Pour réparer des conséquences négatives qui peuvent être de longue durée, des clauses de reprises peuvent être invoquées même plusieurs années après le versement de primes. Les systèmes de malus permettent uniquement aux banques de retenir les primes qui n'ont pas encore été payées.

Les banques ont pour la première fois appliqué rigoureusement des clauses de reprises en réaction au scandale de manipulation des taux sur le marché des devises.

Outre ces mesures, il est également suggéré d'introduire des « obligations liées à la performance » dans les systèmes de rémunération, les dirigeants et les preneurs de risques significatifs ayant l'obligation de renoncer à ces obligations si leur conduite est sanctionnée par des amendes.

Une grande partie de la rémunération totale des banquiers est déterminée par des paiements variables tels que des primes en espèces, des options sur actions, des pensions et d'autres prestations, qui dans la plupart des cas dépassent le salaire de base. Les critères sur lesquels la rémunération est basée peuvent encourager les employés à avoir certains types de conduite.

Jusqu'à il y a peu, les indicateurs de gestion de la performance ne prenaient pratiquement pas compte de la performance non financière, telle que la conduite ou la conformité, s'appuyant exclusivement sur des objectifs quantitatifs de rendement à court terme. Cela a abouti à un manque d'intégrité. Selon une étude de 2015 menée auprès de professionnels des services financiers, un tiers des personnes interrogées ont déclaré que les structures de rémunération ou les systèmes de primes poussaient les employés à transiger sur les normes de déontologie ou enfreindre la loi¹¹. Pour éviter ces manquements à la déontologie, les employés devraient être récompensés pour une gestion des risques durable qui comprend la conformité avec la loi, une tolérance zéro à l'égard de la corruption et des pots-de-vin et une conduite déontologique.

Plus récemment, certaines banques ont modifié leur système de rémunération pour accorder plus de poids aux critères de performance non financière¹². L'adoption de « tableaux de bord prospectifs », un système de planification et de gestion qui ajoute des mesures stratégiques de la performance non financière aux indicateurs financiers traditionnels, est une pratique de plus en plus courante¹³. Pour encourager la planification à long terme, plusieurs banques ont également commencé à différer le paiement de primes aux cadres¹⁴. Toutefois, la recherche montre que les primes reportées trop longtemps ne sont pas prises en compte par les banquiers¹⁵.

Aux États-Unis, le Dodd-Frank Act exige désormais la divulgation des paramètres de calcul de la rémunération et du taux de rémunération des directeurs, la création d'un comité de rémunération indépendant et le vote non exécutoire des actionnaires sur la rémunération des cadres¹⁶. En conséquence, de nombreuses banques ont accru la participation du conseil dans les décisions sur la rémunération et ont créé des comités de rémunération ou les ont renforcés¹⁷.

Une autre règle largement adoptée relative à l'établissement de rapports, la Global Reporting Initiative (GRI), appelle à la transparence des politiques de rémunération des institutions financières, ainsi que la participation des actionnaires pour les déterminer. En outre, les banques doivent communiquer la manière dont leurs critères de performance dans la politique de rémunération sont liés à leurs objectifs économiques, environnementaux et sociaux¹⁸.

Domaines d'action

- Établir des critères de performance non financière pour tous les employés (jusqu'aux plus hauts échelons) qui sont aussi importants que les critères de performance financière pour déterminer la rémunération liée à la performance. Cette nouvelle orientation contribuera à placer l'accent sur l'intégrité, la conduite et la conformité avec le programme de lutte contre la corruption et les pots-de-vin d'une entreprise. Lorsque certaines conduites mettent en péril les valeurs d'une entreprise, ces actions doivent annuler toute évaluation positive de la performance financière et être pénalisées.
- Donner aux cadres un intérêt personnel dans l'entreprise en assurant un équilibre adéquat entre les mesures d'incitation à la performance à court terme et à long terme.
- Utiliser pleinement les clauses de reprise et les systèmes de malus.
- Publier les politiques relatives à la rémunération et à la participation des actionnaires dans leur détermination. Faire état de la manière dont les critères de performance sont liés aux objectifs économiques, environnementaux et sociaux d'une entreprise.

LÉGISLATION DE L'UE SUR LA RÉMUNÉRATION

Dans un effort visant à réduire l'importance des incitations à court terme, l'Union européenne (UE) a introduit un plafond pour la rémunération variable.

Celle-ci est désormais limitée au montant du salaire fixe d'un employé, à moins que les actionnaires n'en décident autrement, auquel cas le montant peut aller jusqu'à deux fois le salaire fixe d'un employé (Directive 2013/36/UE relative aux exigences de fonds propres - CRD IV).

Toutefois, un effet négatif qui accompagne ce plafonnement est l'affaiblissement du lien entre la performance et la rémunération. En conséquence, les établissements financiers ont simplement élevé leurs salaires de base.

Recrutement et formation

Des politiques d'embauche judicieuses et rigoureuses sont importantes pour une culture mettant l'accent sur l'intégrité. Les cas de recrutement fondé sur le népotisme¹⁹ et le pantouflage entre les secteurs public et privé ne sont pas rares dans le secteur financier. Tous deux peuvent mener à des conflits d'intérêts qui doivent être traités de manière transparente. Il est essentiel que les procédures de sélection à tous les niveaux assurent que les nouveaux employés soient intègres, et particulièrement aux plus hauts postes, disposent des compétences et de l'expérience nécessaire pour mener à bien leurs fonctions²⁰. En outre, des formations régulièrement actualisées sur la manière de travailler avec intégrité, y compris dans des domaines tels que la lutte contre le blanchiment d'argent, les conflits d'intérêt et d'autres risques de corruption non financière, doivent être dispensées aux employés.

Domaines d'action

- Promouvoir des critères liés à l'intégrité, la conduite et la conformité anti-corruption dans tous les aspects de la gestion des ressources humaines (RH) (par ex. depuis les procédures de recrutement jusqu'à la rémunération en passant par la gestion de la performance, la formation, le développement de carrière et les prestations).
- Assurer que le recrutement est rigoureux et soumis à des critères objectifs et transparents. Le recrutement doit se concentrer sur des personnes hautement qualifiées dont l'engagement envers l'intégrité ne fait aucun doute.
- Respecter une période de carence d'au moins deux ans, proportionnelle au risque lié à l'emploi des anciens fonctionnaires.
- Mener une formation continue et obligatoire du personnel (y compris les membres du conseil) sur l'intégrité, la lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent, les conflits d'intérêt et d'autres risques non financiers.

2. CONFLITS D'INTÉRÊTS

Des mesures visant à s'atteler aux conflits d'intérêts constituent le deuxième élément important pour une culture privilégiant l'intégrité. Dans le secteur bancaire, le délit d'initié est le conflit d'intérêts le plus courant. Par exemple, des banquiers d'affaires peuvent faire un usage inapproprié d'informations confidentielles concernant l'une des entreprises faisant partie de leur clientèle. Ils le font en conseillant d'autres clients d'acheter ou de vendre l'action de cette entreprise, ce qui bénéficie en fin de compte à la banque d'investissement. Pour prévenir ce risque, il est demandé aux banquiers d'affaires de séparer leurs activités de courtage et de banque d'investissement en érigeant des barrières entre les informations, ce que l'on appelle des « murailles de Chine ». Toutefois, ces efforts n'ont pas toujours été suffisants pour prévenir les conflits d'intérêts²¹.

Aux États-Unis, à la suite de la crise financière, la règle Volcker a partiellement restauré la séparation entre les fonctions commerciales et d'investissement des banques²². Il s'agissait de s'atteler au « risque moral » découlant du cas où de grandes banques internationales étaient considérées comme « trop grandes pour échouer » en raison de leur interconnexion avec l'économie mondiale et ont été renflouées avec de l'argent public. Compte tenu de ces scandales bancaires, il convient de continuer d'envisager la séparation de ces fonctions.

Des conflits d'intérêts peuvent également avoir lieu au sein du service de banque d'investissement d'une entreprise. Au cours de ces dernières années, des traders se sont concertés pour manipuler le Libor et le marché des devises. Dans une affaire, un trader a mis en place un système complexe de paiement de pots-de-vin à des collègues, des homologues et d'autres banques et courtiers intermédiaires afin de manipuler le Libor yen. Au moins 45 employés de banque, y compris des cadres, étaient au courant de cette pratique²³.

PÉRIODES DE CARENCE

Une période de carence est le temps minimum requis pour changer d'emploi entre le secteur public et le secteur privé, ou vice versa. Sa raison d'être est de minimiser les éventuels conflits d'intérêts. Transparency International recommande une période de carence d'au moins deux ans selon le contexte.

Durant cette période, un ou une ancienne employée n'a pas le droit de s'adresser à son ancien employeur pour demander une action officielle dans tout domaine auquel il ou elle aurait auparavant participé. En outre, un ou une ancienne employé/e ne doit pas représenter une autre personne ou entité si cela demande de communiquer avec ou de se présenter devant un service, une agence ou un tribunal concernant des questions auxquelles il ou elle a précédemment eu affaire.

Dans le cas des anciens fonctionnaires, la période de carence requise avant de travailler dans le secteur privé doit être accompagnée d'une évaluation complète, transparente et formelle afin de juger si leur emploi par des banques est compatible avec leurs anciennes fonctions sur le plan déontologique.

Enfin, des conflits d'intérêts peuvent survenir lorsque des agents publics et des fonctionnaires intègrent le secteur privé à des postes lucratifs, où ils peuvent utiliser leur expérience au sein du gouvernement et leurs connexions pour bénéficier injustement à leur nouvel employeur. Ils peuvent également effectuer le mouvement inverse, accédant à des postes au sein du gouvernement qui contribuent à bénéficier à leur précédent employeur²⁴. Des périodes de carence doivent donc être respectées pour passer d'un secteur à l'autre (voir la colonne latérale)²⁵.

Au Royaume-Uni, la « Fair and Effective Markets Review » de 2014 a identifié les meilleures pratiques suivantes afin de s'atteler aux conflits d'intérêts : fournir aux employés des conseils sur ce qui constitue une utilisation inappropriée de l'information ; mettre des contrôles stricts en place, y compris la surveillance des communications ; introduire des mesures disciplinaires en cas de violations ; séparer physiquement certaines fonctions bancaires ; et introduire des normes claires dans les codes réglementaires afin d'identifier et de traiter les conflits d'intérêts²⁶. Certaines d'entre elles sont identifiées ci-dessous.

Domaines d'action

- Fournir des orientations claires aux employés sur ce qui constitue une utilisation inadéquate de l'information et mettre des processus en place afin d'identifier, de divulguer, de contrôler et de traiter les conflits d'intérêts en cours ou perçus.
- Introduire des contrôles stricts sur les conflits d'intérêts, y compris la surveillance des communications, et communiquer clairement et mettre en œuvre des mesures disciplinaires en cas de violations.
- Mettre régulièrement en œuvre des politiques et procédures de lutte contre la corruption.
- Séparer physiquement les services front, middle et back office dans les salles de marché et assurer une surveillance efficace.

3. LUTTE CONTRE LE BLANCHIMENT D'ARGENT

Des politiques rigoureuses de lutte contre le blanchiment d'argent sont le troisième élément important permettant d'établir une culture d'intégrité dans les banques. La clientèle d'une banque présente des risques graves. Par l'intermédiaire de ses clients, une banque peut devenir complice dans le blanchiment d'argent issu d'activités criminelles, y compris la corruption.

Plusieurs groupes de clients présentent des risques accrus pour les banques et demandent des mesures de vigilance complémentaires à leur égard. Il peut s'agir par exemple de personnes très fortunées, de personnes ayant une réputation douteuse ou d'entreprises clientes ayant une structure de propriété complexe ou opaque. Un autre type de client à haut risque est constitué de personnes dites politiquement exposées (PPE). Il s'agit de personnes à qui sont confiées des fonctions publiques de haut rang ainsi que les parents, partenaires d'affaires et autres personnes proches d'agents publics.²⁷ Pour les clients à haut risque, les banques ont le devoir d'identifier le propriétaire et la source (légitime) des fonds avant d'entamer toute relation commerciale. Les banques doivent également continuer de conduire un contrôle périodique de ces clients. Si elles identifient des activités suspectes, elle doivent en notifier les autorités nationales compétentes²⁸.

Dans la pratique, la conformité avec les règles de lutte contre le blanchiment d'argent, particulièrement à l'égard des PPE, est extrêmement faible. Dans un rapport de 2010, la Banque mondiale conclut que seulement deux pour cent des 124 juridictions examinées respectaient entièrement les règles existantes

relatives aux PPE²⁹. Cela serait dû à de nombreux facteurs comprenant des questions de capacité, la mauvaise gestion des risques et dans certains cas, une complicité délibérée motivée par la recherche de profits à court terme. La mise en place d'un registre public contenant des informations sur la propriété effective des entreprises aiderait les banques à réaliser leur devoir de diligence. Le Royaume-Uni a récemment approuvé une loi portant création d'un tel registre³⁰. En outre, l'UE a établi un registre central permettant de suivre ces informations dans le cadre de sa quatrième directive relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux³¹. Une autre proposition consiste à inverser la charge de la preuve pour les PPE et exige que celles-ci prouvent la légitimité de la source de leur patrimoine avant de pouvoir ouvrir un compte bancaire.

Les institutions financières doivent coopérer pleinement dans les enquêtes officielles visant à lutter contre le blanchiment d'argent, par exemple les fonds provenant d'avoirs volés. Une fois placé dans le système bancaire, le recouvrement de fonds volés peut se révéler extrêmement complexe. Il peut être difficile de retrouver des fonds masqués sous le couvert de différents comptes bancaires gardés par le secret bancaire. Le gel d'avoirs identifiés comme volés peut être très lent. En outre, les enquêtes concernant plusieurs pays peuvent être difficiles et onéreuses. On estime que 99 pour cent des fonds illicites ne sont pas détectés et que seul 0,2 pour cent de tous les fonds découverts ont été saisis³².

Domaines d'action

- Appliquer des mesures de vigilance complémentaires avant d'établir un lien commercial avec un client à haut risque.
 - Exploiter différentes sources pour passer les clients au crible : bases de données commerciales et internes, échange d'informations au sein du groupe de sociétés, déclarations de patrimoine, Internet et médias, etc.
 - Introduire des mesures pour vérifier les sources de patrimoines et de fonds.
 - Identifier la propriété effective (pour les entreprises clientes ou les contrats de fiducie).
 - Demander une copie de la déclaration de patrimoine de la PPE, le cas échéant.
 - Demander aux PPE à haut risque de prouver la légitimité de la source de leurs avoirs et ne pas établir de liens commerciaux avec elles si elles ne sont pas en mesure de le faire.
 - Exiger l'approbation de la direction.
- Intégrer des mesures et des politiques visant à s'atteler aux risques de blanchiment d'argent dans le cadre général de gestion des risques de la banque.
- Former le personnel sur la manière d'identifier et de prévenir les risques de blanchiment d'argent, y compris les systèmes d'alerte définis par des normes internationales et des profils de risque spécifiques aux entreprises.
- Coopérer pleinement dans les enquêtes visant à recouvrer des avoirs volés.

4. CONTRÔLE EFFICACE ET RESPONSABILITÉ

Le quatrième élément important permettant de créer une culture d'intégrité dans les banques est le contrôle efficace de politiques promouvant l'intégrité et permettant de tenir les auteurs de malversations responsables. Le changement fondamental nécessaire dans la culture d'entreprise va de pair avec la responsabilité. Celle-ci peut être promue en définissant clairement des sanctions pour les auteurs de malversations, y compris des poursuites au pénal, le cas échéant.

Le contrôle et la responsabilité doivent être exercés aussi bien au sein d'une banque que par les autorités de réglementation. Au sein d'une banque, les règlements externes sont trop souvent adoptés et appliqués au niveau minimum requis. Lorsque la conformité n'est pas globalement intégrée dans la culture d'entreprise, elle devient un exercice se limitant à cocher des cases dans un formulaire, avec des coûts élevés et une efficacité limitée³³. Les responsables de la conformité sont souvent dépourvus de l'autorité nécessaire et de soutien requis au sein de la banque pour détecter efficacement les malversations et mener des enquêtes à leur égard. Le bureau du Contrôleur de la monnaie du Trésor des États-Unis recommande de doter le personnel responsable de la conformité d'autorité, de prestige, d'une meilleure rémunération, et surtout d'indépendance vis-à-vis de l'équipe de direction et de son soutien, avec un accès direct au conseil d'administration³⁴.

La responsabilité concernant le respect des règles et des valeurs d'une banque ne doit pas revenir exclusivement aux services de conformité ou d'audit. Les traders et les chargés de clientèle sont les mieux placés pour observer, prévenir et signaler les conduites fautives, car ils sont en contact direct avec les clients et leurs transactions. Comme première défense, les employés doivent pouvoir lancer l'alerte et signaler les conduites fautives au moyen de canaux sûrs, accessibles et confidentiels (internes et externes). Au cours de ces dernières années, de nombreux scandales ont été mis au jour grâce à l'action courageuse des lanceurs d'alerte. Toutefois, des efforts visant à étouffer ces alertes sont depuis longtemps déployés (par ex. au moyen d'accords de confidentialité ou de représailles à l'encontre des lanceurs d'alerte)³⁵. Il est important que les institutions financières favorisent une culture ouverte qui encourage les personnes à signaler les conduites fautives.

Au niveau de la direction, il est essentiel de mettre en place un régime de sanctions efficace des conduites fautives. L'exploitation bancaire est un privilège accordé par l'État au moyen d'une licence à laquelle correspondent des responsabilités vis-à-vis du public. Poursuivre des personnes, y compris au sein de l'équipe de direction, est probablement l'instrument le plus efficace pour décourager les conduites fautives. Toutefois, les malversations dans le secteur bancaire sont généralement punies au moyen de règlements par lesquels les grandes entreprises paient des amendes élevées, avec une responsabilité limitée au niveau individuel (voir la colonne latérale). Par exemple, moins de dix personnes ont été sanctionnées par les autorités britanniques de réglementation des services financiers en 2014³⁶.

Pour s'atteler à cette faiblesse, les banques doivent renforcer leurs limites de responsabilité pour qu'elles incluent les membres de l'équipe de direction et du conseil d'administration, qui peuvent avoir manqué à leur devoir de supervision ou même avoir fermé les yeux sur des actes fautifs dans certains cas.

Un certain nombre d'initiatives législatives ont pour objectif d'accroître la responsabilité personnelle. Au Royaume-Uni, le projet de régime de conformité aux niveaux hiérarchiques les plus élevés (Senior Management Compliance) demandera aux banques de réaliser un examen régulier du patrimoine des membres de leur équipe de direction et d'améliorer les limites de responsabilité

AUCUNE IMPUNITÉ

Poursuivre des personnes aux niveaux hiérarchiques les plus élevés constituerait l'instrument le plus efficace pour décourager les conduites fautives. Or, les malversations dans le secteur bancaire sont généralement punies au moyen de règlements par lesquels les grandes entreprises paient des amendes élevées dont le coût est supporté par les actionnaires, avec une responsabilité personnelle limitée.

Transparency International appelle à une plus grande responsabilité individuelle en cas de malversations, jusqu'aux plus hauts dirigeants et au sein du conseil d'administration. Les personnes responsables de conduites fautives graves devraient perdre leur emploi et être passibles de poursuites. Dans le cas où un membre de l'équipe de direction a manqué à son devoir de supervision ou a fermé les yeux sur une conduite illégale, il devrait démissionner.

Pour que les affaires puissent être portées devant les tribunaux, les limites de responsabilité doivent être améliorées au sein des banques. Chaque institution financière devrait nommer un membre du conseil d'administration chargé de superviser tous les aspects relatifs à la conduite et aux risques liés aux clients.

aux plus hauts échelons afin de renforcer la capacité des autorités de réglementation à tenir les dirigeants responsables de leurs actes³⁷. En outre, des efforts sont déployés au Royaume-Uni afin de rendre les abus de marché passibles de poursuites au pénal en réaction aux récents scandales de manipulation des taux³⁸. Par ailleurs, la directive de l'UE prévoyant des sanctions pénales pour les abus de marché a introduit des règles nouvelles et harmonisées assorties de peines d'emprisonnement pour des délits tels que les délits d'initié et les manipulations de marché³⁹. La quatrième directive de l'UE relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux exige la nomination d'un membre du conseil d'administration en tant que responsable de la lutte contre le blanchiment d'argent⁴⁰.

Domaines d'action

- Nommer un membre du conseil d'administration responsable de la supervision des politiques et des procédures sur les risques liés aux clients et aux conduites.
- Doter les employés exerçant une fonction de conformité d'une autorité et d'un prestige renforcés en assurant qu'ils :
 - sont directement rattachés au conseil d'administration,
 - reçoivent une rémunération similaire à d'autres services fonctionnels,
 - disposent de ressources suffisantes, y compris de compétence pour identifier des risques au sein de l'entreprise.
- Établir des politiques claires relatives aux conduites fautives, y compris les pratiques commerciales déloyales.
- Communiquer clairement les sanctions applicables aux conduites fautives et les mettre en œuvre.
- Mettre en place différents canaux internes et externes accessibles et fiables permettant aux lanceurs d'alerte de signaler de manière sûre, confidentielle et anonyme les abus présumés.
- Contrôler et réviser continuellement les politiques et les procédures connexes et faire publiquement état des progrès réalisés.

5. TRANSPARENCE

Le cinquième élément important pour renforcer la culture d'intégrité d'une banque est la transparence. Compte tenu du rôle essentiel joué par les banques dans l'économie mondiale, elles ont la responsabilité de répondre de leurs actes devant les actionnaires, les autorités de réglementation, les clients et les citoyens. La transparence dans la communication d'informations financières et non financières qui les concerne est fondamentale pour assurer la confiance.

La législation de l'UE a institué de nouvelles obligations d'information selon lesquelles les établissements de crédit et les sociétés d'investissement sont tenus de faire état de leurs recettes, des impôts payés et des subventions reçus pour chaque exercice fiscal et emplacement géographique. Cette transparence accrue permettra de renforcer la responsabilité des entreprises devant la société et aidera les actionnaires à faire des choix informés sur les risques auxquels ils s'exposent.

Comme toute entreprise, les institutions financières doivent communiquer publiquement leurs politiques de lutte contre la corruption, faire preuve de transparence quant à leur structure organisationnelle et divulguer des informations financières clés pays par pays. Toutefois, les plus grands établissements financiers du monde entier font figure de mauvais élèves en ce qui concerne la transparence⁴¹.

Afin d'identifier les meilleures pratiques dans tout le secteur, les établissements financiers devraient contrôler et communiquer publiquement toute initiative en cours dans les cinq domaines importants qui ont été identifiés pour mettre en place une culture d'intégrité. Compte tenu de son interconnexion, l'ensemble du secteur bénéficiera des initiatives visant à renforcer l'intégrité des entreprises en termes de réputation et d'économies de coûts. Pour leur part, les autorités de réglementation doivent insuffler le changement en menant des tests de résistance périodiques axés sur l'intégrité dans les cinq domaines et en publiant leurs résultats. Pour assurer un changement profond et restaurer la confiance dans les institutions financières, une action collective doit être menée dans l'ensemble du secteur, y compris les établissements financiers, les autorités de réglementation et la société civile.

Domaines d'action

- Publier des informations sur la structure organisationnelle et les filiales, les coentreprises, le sponsoring de véhicules hors bilan et d'autres entités connexes des entreprises.
- Faire état des politiques de lutte contre la corruption.
- Publier des comptes financiers pour chaque pays dans lequel l'entreprise opère.
- Faire état de toute initiative dans les cinq domaines précités afin de promouvoir une culture d'entreprise privilégiant l'intégrité.

NOTES

¹ Salter, Malcom S. (2010). Lawful but Corrupt: Gaming and the Problem of Institutional Corruption in the Private Sector. Harvard Business Working Paper 2010.

² Barnett, T. & Varcys, C. (2000). The moderating effect of individuals' perceptions of ethical work climate on ethical judgments and behavioural intentions. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 351-362; Dickson, M., Smith, D., Grojean, M. & Ehrhart, M. (2001). An organizational climate regarding ethics: The outcome of leader values and the practices that reflect them. *Leadership Quarterly*, 12(2), 197-217; Trevino, L., Butterfield, K., & McCabe, D. (1998). The ethical context in organizations; Influences on employee attitudes and behavior. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 447-476; Dickson, M., Smith, D., Grojean, M. & Ehrhart, M. (2001). An organizational climate regarding ethics: The outcome of leader values and the practices that reflect them. *Leadership Quarterly*, 12(2), 197-217.

³ A. Cohn, E. Fehr, et al., « Business culture and dishonesty in the banking industry ». *Nature* 2014.

⁴ Ernst & Young, « Shifting focus. Risk culture at the forefront of banking », 2014.

⁵ *Ibid.*

⁶ James Titcomb, « The banking industry's bill for bad behaviour: 300bn », *The Telegraph*, 13 nov. 2014.

⁷ Voir : 2014 Makovsky Wallstreet Reputation Survey.

⁸ L'étude mondiale sur la fraude menée par EY en 2015 indique que les entreprises qui ont enregistré une croissance de leur chiffre d'affaires au cours de ces deux dernières années sont davantage susceptibles d'avoir des politiques et des procédures de conformité efficaces en place.

⁹ Voir la note 2.

¹⁰ Les déclarations de Citigroup, JPMorgan, HSBC, UBS et RBS faisant suite au scandale sur la manipulation des taux sur le marché des devises en sont des exemples, http://wap.business-standard.com/article/international/big-banks-fined-3-3-bn-by-uk-us-swiss-regulators-114111300016_1.html.

¹¹ Ernst & Young, « Shifting focus. Risk culture at the forefront of banking », 2014.

¹² Voir par exemple Deutsche Bank : www.db.com/cr/en/concrete-compensation-structures.htm.

¹³ Par exemple, HSBC et Sainsbury's Bank ont mis en œuvre un tableau de bord prospectif.

¹⁴ Ernst & Young, « Incentives: the good, the bad and the risky », 2013. Les règles de l'UE admettent également l'application d'un taux d'actualisation s'élevant à 25 % au maximum de la rémunération variable totale pour autant que le paiement s'effectue sous la forme d'instruments différés pour une durée d'au moins cinq ans.

¹⁵ Alexander Pepper et Julie Gore, « The economic psychology of incentives: an international study of top managers », *Journal of World Business* 49 (3): 2014.

¹⁶ Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act, Public Law 111-203, Secs 953 & 956.

¹⁷ Voir Citigroup : www.citigroup.com/citi/investor/data/percompcharter.pdf.

¹⁸ Global Reporting Initiative. G4 Sustainability Reporting Guidelines. Reporting Principles and Standard Disclosures, p. 40.

¹⁹ Par exemple, en 2013, JP Morgan Chase a été soumis à une enquête en raison d'allégations de népotisme dans les pratiques de recrutement en Chine (surnommées programme « Fils et filles »), visant à saisir des opportunités d'affaires dans le pays en embauchant des membres de la famille de l'élite locale.

²⁰ Groupe d'action financière (2014). Guidance for a risk-based approach. The Banking Sector ; Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. « Core Principles for Effective Banking Supervision », 2012.

²¹ Par exemple, une étude de 2014 montre qu'un quart des fusions et acquisitions sont précédées d'un délit d'initié. Augustiny et al. (mai 2014). Informed Options Trading prior to M&A Announcements: Insider Trading?

²² Voir : www.federalreserve.gov/bankinforeg/volcker-rule/.

²³ Voir : <http://business.financialpost.com/news/fp-street/ubs-fined-1-5-billion-after-traders-bribed-brokers-to-fix-libor-rate>.

²⁴ Par exemple, l'ancien commissaire européen chargé de la stratégie numérique est devenu conseiller spécial auprès de Bank of America Merrill Lynch,

<http://corporateeurope.org/revolvingdoorwatch/cases/neelie-kroes>.

²⁵ Par exemple, David Aufhauser, qui était le conseiller général du Trésor américain, est ensuite devenu chef juriste d'UBS AG. En outre, son implication dans des délits d'initié a ensuite été prouvée, et il a par la suite été condamné à payer une amende de 6,5 millions de dollars US.

<http://blogs.wsj.com/law/2008/10/07/aufhauser-former-ubs-gc-settles-insider-trading-allegations/>.

²⁶ Banque d'Angleterre, « How fair and effective are the fixed income, foreign exchange and commodities markets? » octobre 2014, p. 30.

²⁷ Les règlements actuels exigent des contrôles approfondis uniquement pour les PPE étrangères, mais de nouvelles règles commencent à inclure les PPE nationales dans l'évaluation des risques. Voir la recommandation n° 12 du GAFI 2012.

²⁸ Recommandations du Groupe d'action financière (GAFI) (2014). Le GAFI a clairement établi qu'une gestion approfondie des risques par les banques demandent des mesures de vigilance complémentaires et non pas une diminution excessive des risques.

²⁹ Initiative StAR (2012), « Politically Exposed Persons, Preventive Measures for the Banking Sector » ; OCDE, « Illicit Financial Flows from Developing Countries: Measuring OECD Responses », 2014.

³⁰ Législation du Royaume-Uni : <http://services.parliament.uk/bills/2014-15/smallbusinessenterpriseandemployment.html>.

³¹ Quatrième directive de l'UE relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux ; voir :

www.transparency.org/news/pressrelease/eu_agrees_money_laundering_transparency_reforms_but_full_access_denied.

³² ONUDC (2011) : Estimating Illicit Financial Flows Resulting from Drug Trafficking and other transnational organized crimes.

³³ Une étude menée en 2011 par l'Autorité britannique responsable de la conduite financière a conclu qu'environ trois quarts des banques ne gèrent pas toujours efficacement les relations avec les clients à haut risque et les PPE.

³⁴ www.occ.gov/publications/publications-by-type/comptrollers_handbook/cms.pdf.

³⁵ Voir : www.shearman.com/~media/Files/NewsInsights/Publications/2015/04/SEC-Says-Confidentiality-Agreements-May-Impede-Whistleblowers-LIT-04022015.pdf.

³⁶ Caroline Binham, « UK financial watchdog to review soaring level of fines », *Financial Times*, 7 décembre 2014.

³⁷ FCA/PRA, « Strengthening accountability in banking: a new regulatory framework for individuals », juillet 2014.

³⁸ Fair and Effective Markets Review de la Banque d'Angleterre.

³⁹ Directive 2014/57/UE.

⁴⁰ Quatrième directive de l'UE relative à la lutte contre le blanchiment de capitaux.

⁴¹ TI, Transparency in Reporting Against Corruption (2014).

Rédactrice : Angela McClellan

ISBN : 1998-6408

Imprimé sur du papier recyclé à 100 %
© 2015 Transparency International.
Tous droits réservés.

Note : recherche compilée par Matteo de Simone

Transparency International
International Secretariat
Alt-Moabit 96
10559 Berlin
Allemagne

Tél. : +49 - 30 - 34 38 200
Fax : +49 - 30 - 34 70 39 12

ti@transparency.org
www.transparency.org

blog.transparency.org
facebook.com/transparencyinternational
twitter.com/anticorruption