

**CONTRÔLES PERMANENTS DANS
LE SECTEUR FINANCIER**

**ÉVOLUTION DU MODÈLE
OPÉRATIONNEL**

Mars 2024



Aurexia
Institute

Contexte

L'industrie bancaire a connu une succession de vagues réglementaires depuis les années 2010 visant à renforcer la sécurité financière des activités notamment dans les domaines de la connaissance client (KYC), le risque de blanchiment (AML) et les liens avec des pays, entités ou personnes sous Sanction.

Ce renforcement s'est notamment traduit par une inflation de contrôles permanents déployés surtout chez les banques systémiques.

Cette hausse du volume de contrôles permanents n'a pas été neutre pour les exécutants (responsables de service, superviseurs d'équipes...) et s'est accompagnée de défis en termes de charge additionnelle, du respect des échéances des contrôles et la qualité de l'exécution.

De la nécessité de rationaliser le modèle d'exécution des contrôles permanents

Plusieurs réflexions ont vu le jour pour rationaliser le modèle d'exécution des contrôles permanents.

- 1 **Revue critique de la bibliothèque de contrôles** afin de reconsidérer la pertinence de certains contrôles, supprimer les contrôles obsolètes, les doublons et rafraîchir le plan de contrôles pour suivre l'évolution des activités, organisations et processus métiers
- 2 **Mutualisation des contrôles transversaux**, à savoir des contrôles déclinés au sein de plusieurs lignes métiers, départements, qui suivent le même mode opératoire et qui sont généralement indifférents au sous-jacent métier (ex : déclarations des repas et cadeaux d'affaires, éthique de sélection des fournisseurs...)
- 3 **Développement** des autres « mitigants » tels que les contrôles opérationnels, la mise en place de gouvernance dédiée via la tenue de comités périodiques, la création de tableaux de suivi (KPI, KRI...)
- 4 **Initiatives d'offshoring**
 - a. **Modèle « traditionnel »** de transfert d'une activité comprenant à la fois les process métiers et les contrôles permanents associés au sein d'une équipe offshore
 - b. **Modèle que nous qualifierons de « centralisation »** qui consiste en la mise en place d'une équipe offshore exclusivement en charge des contrôles permanents et de manière transversale. Cette équipe exécute les contrôles sans intervenir sur les process métiers sous-jacents qui, eux, restent onshore

Plus précisément, ce second modèle dit de centralisation se caractérise également par un transfert de l'exécution des contrôles tout en maintenant leur validation chez les managers onshore.

Focus sur le modèle de centralisation

1. Le modèle de centralisation et ses process

En termes de process, le modèle de centralisation se traduit par :

- 1 La centralisation de la préparation des contrôles, la collecte des inputs, l'exécution des vérifications, la déclaration de potentielles anomalies, la notation du contrôle et sa formalisation dans l'outil.
- 2 Une fois formalisé, le contrôle est évalué par le valideur (onshore) qui dispose d'un résultat de contrôle factuel et appuyé par des justificatifs fournis pour justifier la notation attribuée par l'exécutant.

L'objectif est que la centralisation de l'exécution soit transparente pour le valideur qui n'a plus qu'à valider et justifier le contrôle.

Il est capital de maintenir la validation des contrôles en onshore afin de conserver la responsabilité des managers onshore sur les contrôles de leurs activités et leurs résultats.

2. Les avantages du modèle de centralisation

Ce modèle de centralisation de l'exécution dans une équipe dédiée offshore présente certains avantages :

- 
Les ressources dédiées aux contrôles forgent une véritable expertise relative à ces contrôles permanents ce qui permet, à terme, de réduire la charge d'exécution.
 - **Avant la centralisation** : des managers assignés à l'exécution des contrôles parallèlement à leurs fonctions courantes et de manière ponctuelle (souvent trimestriellement)
 - **Après la centralisation** : des équipes pleinement dédiées aux contrôles bénéficiant d'une courbe d'expérience croissante leur permettant de professionnaliser l'exécution des contrôles
- 
Le temps d'exécution des contrôles est optimisé ce qui améliore l'efficacité opérationnelle surtout pour les cas de contrôles disséminés dans plusieurs équipes/desks et dont les caractéristiques (inputs et process) sont similaires.

Exemple : pour un contrôle dont le temps d'exécution est 1h et actuellement exécuté par 10 managers onshore différents

 - **Avant la centralisation** : le temps d'exécution global est de 10h
 - **Après la centralisation** : le temps d'exécution global baisse grâce à la mutualisation des étapes clés de récupération/génération des inputs et l'application des vérifications communes → le temps d'exécution global est inférieur à 10h
- 
Le coût d'exécution des contrôles est réduit notamment pour les institutions financières qui disposent d'un centre de service offshore déjà établi. Ceci est motivé par le différentiel du coût de la main d'œuvre entre l'onshore et l'offshore.

3. Un modèle qui nécessite un temps d'adoption

Malgré ses avantages, comme tout nouveau modèle, il est nécessaire d'embarquer et convaincre les responsables de départements de l'intérêt et la faisabilité de la démarche. Ils sont parfois interpellés par la capacité d'une équipe qui n'intervient pas sur les activités métiers, de maîtriser les contrôles associés.

Pour garantir son succès, l'implémentation de la centralisation doit être menée rigoureusement et articulée autour des facteurs clés de succès suivants :

- **La sélection des profils** : l'étape RH est primordiale pour trouver des candidats ayant de l'appétence aux contrôles et la facilité à comprendre et maîtriser des process différents rapidement.
- **La rétention des profils** : il est important de constamment alimenter les contrôleurs permanents par de nouveaux contrôles, varier le périmètre (FO, MO, BO, risques...) et la nature (comptables, fiscaux, qualité de données, anti-corruption...) des contrôles qui leur sont délégués. La similitude des contrôles peut générer un sentiment de monotonie chez certains profils et accélérer le phénomène de « turnover ».
- **La formation** : très souvent considérée dans une moindre mesure afin de livrer rapidement les projets, la conduite du management dans ce contexte de centralisation des contrôles est structurante. La tenue d'une formation préalablement encadrée par un plan de formation (identification du formateur, contenu de formation, durée, période) est cruciale pour un transfert de connaissances efficace. Celle-ci doit être suivie par une/des session(s) de « Reverse Knowledge Transfer » où le « formé » déroule le process sous le contrôle de son « formateur » afin de valider la compréhension.
- **La documentation** : on constate très souvent que les contrôles permanents ne sont pas ou sont insuffisamment documentés pour diverses raisons (manque de temps, transmission des connaissances à l'oral...). Le projet de centralisation est l'occasion d'instaurer de bonnes pratiques en systématisant la description détaillée des étapes des contrôles dans des modes opératoires. Cette habitude de documentation est utile aussi bien aux équipes onshore qu'offshore car plus le document est complet et autoporteur, plus les contrôleurs permanents seront autonomes rapidement.

L'initiative de centralisation a porté ses fruits au bout de deux ans d'un point de vue économique et opérationnel. Elle a permis de **baisser considérablement le coût d'exécution** des contrôles et surtout permis aux équipes onshore de se **recentrer sur leur cœur d'activité** (développement commercial, management, formations...) et de **réemployer le temps** économisé dans des activités à plus forte valeur ajoutée.



L'automatisation des contrôles permanents

Une fois que cette première étape de centralisation est suffisamment mûre et a convaincu les métiers, il est possible d'amorcer une deuxième étape d'automatisation des contrôles permanents s'inscrivant dans la continuité de la refonte du modèle des contrôles permanents.

La centralisation et l'automatisation sont deux initiatives indépendantes qui peuvent être menées de pair ou pas.

1. Les constats amenant à l'automatisation

Plusieurs constats ont poussé à l'automatisation à savoir :



La faible couverture des éléments à contrôler (données, transactions, contrats...) due à l'échantillonnage. L'automatisation a pour avantage d'assurer une couverture exhaustive des éléments à contrôler.



Le risque d'exécution induit par les vérifications et retraitements manuels des données. L'automatisation minimise ce risque grâce aux algorithmes de RPA qui assurent une meilleure qualité d'exécution.



Le temps mobilisé par les contrôleurs en mode manuel qui peut être économisé et réemployé dans la reprise de nouveaux contrôles.

Là aussi, il est primordial d'embarquer dans l'initiative à la fois les équipes métiers, IT et les contrôleurs permanents afin d'en maximiser les chances de réussite.

L'identification des contrôles éligibles à l'automatisation est une étape clé, conditionnée principalement par les technologies mises à disposition et le budget alloué.

2. Les éléments requis à l'automatisation par RPA

Pour une automatisation portée par la RPA, il est nécessaire que ces deux points clés soient réunis :



Process du contrôle stable et mature



Inputs du contrôle standardisés en termes de format (PDF, excel, word, email...) et de structure (template, onglets statiques, modèle...)

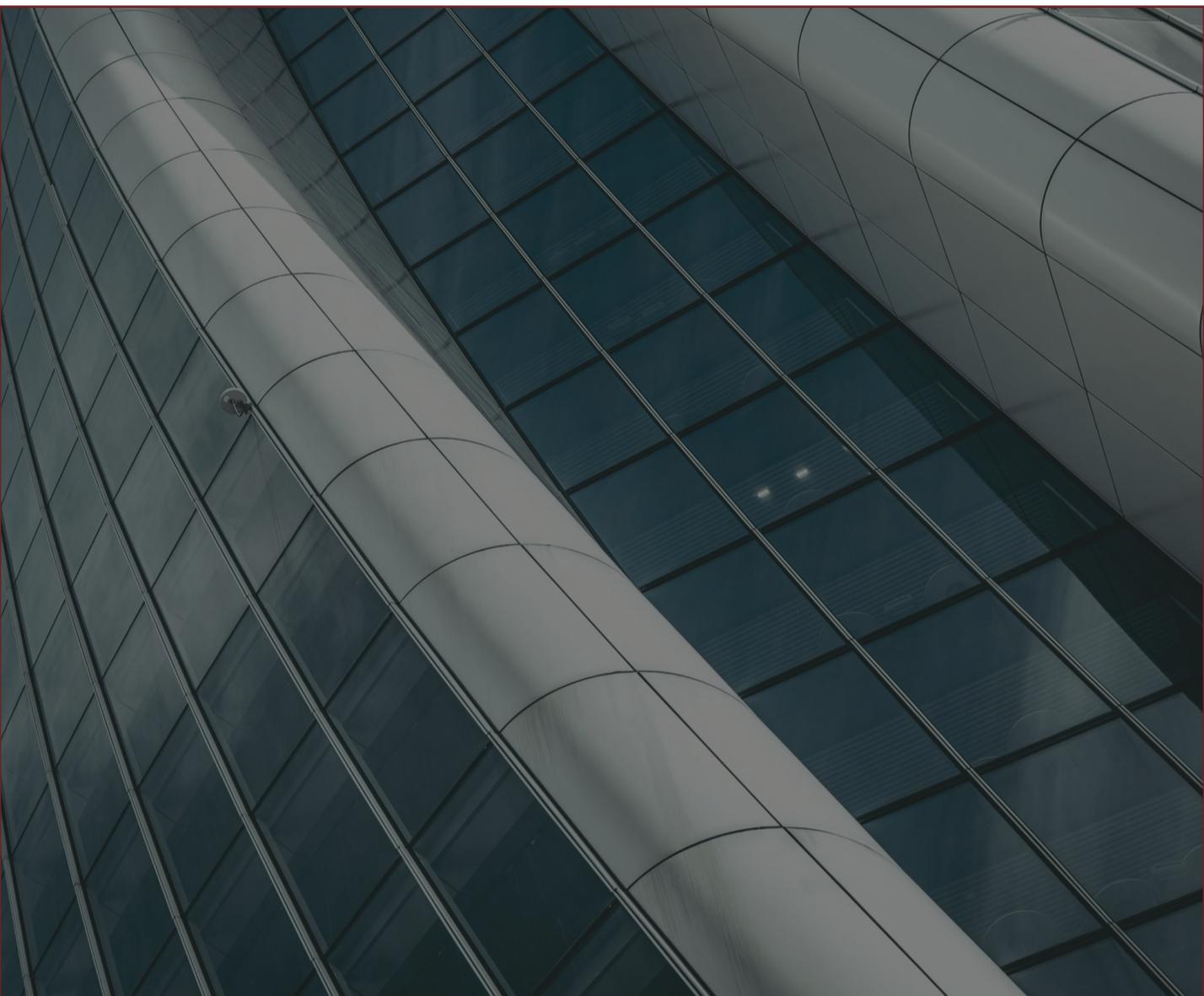
Il est possible d'aller plus loin dans l'automatisation en déployant les moyens technologiques plus poussés type ML, IA... pour couvrir davantage de use-cases axés sur l'analyse et l'interprétation.

Une nouvelle trajectoire des contrôles permanents

En conclusion, la refonte du modèle d'exécution des contrôles permanents via la centralisation ou l'automatisation a généré des gains significatifs éprouvés après des années de projet.

Soulignons encore que les deux initiatives sont indépendantes et l'une peut être menée sans l'autre. Il est donc possible de centraliser seulement, automatiser seulement ou de centraliser puis automatiser tel que le modèle décrit dans cet article.

Peu importe la trajectoire choisie, il est nécessaire que l'ensemble des parties prenantes s'inscrivent dans le modèle cible et qu'il y ait une implication collective.



Contact



Youssef Ben Mansour

Manager

youssef.benmansour@arexia.com

Aurexia



Bringing value, together