

Covid-19 : risques & opportunités pour la Conformité du secteur bancaire

NOTRE VISION DE VOS ENJEUX

Contexte

L'épidémie de la Covid-19 est à l'origine d'une crise sanitaire majeure et d'une mobilisation nationale et internationale exceptionnelle au regard des enjeux humains, économiques et financiers.

L'ensemble du **secteur financier** - banques, assurances, gestionnaires d'actifs - est mis à contribution pour **soutenir l'économie réelle**. Les établissements (acteurs du monde) financiers doivent faire face à la **volatilité des marchés**, à des **difficultés opérationnelles** et à l'**évolution des modalités d'interaction** en interne et avec leurs clients, tout en respectant les **obligations de conformité** qui leur incombent dans un paysage économique, financier et réglementaire évolutif.

Les fonctions conformité, dans leurs rôles de conseil et de contrôle ont été fortement sollicitées durant cette crise et ont du faire face à un certain nombre de risques. Mais des opportunités de transformation se présentent post-crise.

Des enjeux multiples

Gérer les **risques existants** avec les ressources disponibles et les contraintes, et identifier les **risques émergents** liés au contexte.

Comprendre, **piloter** et **anticiper** les **exigences / évolutions réglementaires**.



Répondre aux nouveaux **besoins et aux attentes des clients**, avec **agilité**, tout en assurant les **diligences de conformité** pour protéger les établissements.

Identifier et protéger les ressources nécessaires à assurer la **continuité d'activité** : équipes, équipement informatique, etc.

Adapter les dispositifs de conformité aux **évolutions de l'activité** et aux **nouvelles modalités de travail**.

Les experts Financial Services de KPMG vous présentent dans ce document une illustration concrète, autour de 6 thèmes, d'exemples de risques auxquels les départements Conformité du secteur bancaire doivent faire face.

Covid-19 — Risques pour la conformité du secteur bancaire

1

ENGAGEMENT POUR LE SOUTIEN DE L'ÉCONOMIE REELLE

Les mesures annoncées par le gouvernement pour le soutien du secteur financier à l'économie réelle génèrent une forte pression sur les processus de gestion de la lutte anti-blanchiment et financement du terrorisme (LCB/FT) et de connaissance de la clientèle (KYC), notamment au travers de :

- l'octroi d'un **large volume de prêts garantis par l'Etat (PGE) et d'avances de trésorerie** nécessitant l'application des contrôles de lutte anti-blanchiment et de financement du terrorisme (LCB/FT) et des contrôles de prévention de la fraude ;
- l'**accélération des procédures d'instruction des crédits** réduisant les délais nécessaires aux processus de connaissance du client (KYC) ;
- **nouveaux dispositifs** à mettre en œuvre dans des délais restreints et avec des moyens limités ;
- **procédures allégées** et potentiellement dégradées.

2

ATTENTES SUR L'EXEMPLARITE DU SECTEUR BANCAIRE

Face au choc d'une violence inédite et aux incertitudes liées à la crise sanitaire et économique qui en découle, les établissements financiers doivent être exemplaires, en termes d'intégrité et d'honnêteté, avec de fortes attentes en matière :

- de **transparence vis-à-vis** des clients et des investisseurs sur la clarté de l'information financière et en matière de coûts et frais ;
- de devoir de **conseil envers les clients** sur leurs investissements, la gestion de leur épargne et sur des thématiques nouvelles telles que l'ESG ;
- de capacité à rassurer sur l'**absence de stratégie court-termiste** pouvant **impacter négativement** l'économie réelle, avoir un impact sur la **volatilité** ou être génératrice de **risque systémique** ;
- d'obligation d'assurer l'**intégrité des activités de marché** en surveillant les délits d'initiés potentiels liés à des cessions d'entreprises, les ententes entre concurrents, la manipulation des cours ou l'exploitation de la volatilité à des fins frauduleuses ;
- de **protection des données personnelles** des clients, notamment la localisation lors de l'utilisation de moyens de paiement.

3

AUGMENTATION DU VOLUME DE TRANSACTIONS ET FORTE VOLATILITE

Le volume des transactions a fortement augmenté depuis le début de la crise pandémique, entraînant une augmentation des alertes :

- les **transactions sur les marchés financiers** ont augmenté de +94% sur le marché actions en mars 2020 comparé à l'année précédente, +61% pour le FX spot¹, accroissant les besoins de surveillance du Front Office ;
- la forte **volatilité des marchés financiers** peut rendre difficile l'adaptation des seuils de surveillance des abus de marché dans les délais impartis, et générer une hausse des alertes à transmettre aux clients en cas de **dépréciation supérieure à 10%** d'un portefeuille ou d'instruments financiers à effet de levier. Ceci pourrait engendrer un surcroît de **réclamations clients** ;
- le changement des comportements de consommation (hausse des paiements par carte et des achats sur Internet) et la multiplication des activités exceptionnelles (ex.: retraits/dépôts d'espèces conséquents) génèrent un **fort volume d'alertes** si les seuils n'ont pas été adaptés.

4

EVOLUTION DES MODES DE CONSOMMATION ET DES CANAUX DE DISTRIBUTION

L'évolution rapide de la crise sanitaire et la fermeture des commerces non essentiels ont modifié les modes de consommation :

- la vente de produits financiers se faisant exclusivement à distance, les **processus dématérialisés** et les systèmes supportant la vente digitale doivent être adaptés. La cartographie des risques et le cadre de contrôle interne doivent être mis à jour pour refléter ces nouveaux risques ;
- le **repositionnement d'activité professionnelle** (ex: fabrication de gel hydro alcoolique ou de masques) crée un risque de blanchiment du produit de ces ventes ;
- la **baisse des échanges d'espèces** pendant la période de confinement pourrait faire anticiper une hausse des transactions en espèce post-confinement pour blanchir les revenus d'activités souterraines ;
- les **achats exceptionnels** des entreprises dans des délais restreints (matériel informatique, masques) sont plus exposés au risque de corruption.

Covid-19 – Risques pour la conformité du secteur bancaire

5

ADAPTATION DES MODALITES DE TRAVAIL

Les mesures de confinement et le recours au télétravail changent profondément les modalités de travail et d'interaction entre les différentes lignes de défense :

- le **travail à distance** supprime la possibilité d'une présence physique auprès du Front office pour contrôler, conseiller ou orienter, et ne permet pas la revue de documents physiques ;
- les **comités de validation** ou les Assemblées Générales des fonds d'investissements peuvent être exclusivement **virtuels**, nécessitant bien souvent une adaptation des modalités de fonctionnement ;
- la **communication** peut s'effectuer sur des **canaux non surveillés** (vidéo, téléphones portables), voire non validés par la sécurité IT (WhatsApp, Telegram) ;
- le **volume de communications** à surveiller augmente, l'ensemble des communications internes passant par voie électronique ou audio.

6

CONTRAINTES SUR LES RESSOURCES

Malgré des besoins élevés de supervision de l'activité pour atténuer les risques liés aux changements de modalités de travail, les départements Conformité sont confrontés à des contraintes de ressources pouvant impacter la continuité de leur activité :

- **équipes réduites** en raison d'arrêts maladie, de prise de congés obligatoires ou de mesures d'activité partielle ;
- **disponibilité limitée du management de proximité** pour la gestion des exceptions ou l'adaptation des processus, du fait de la charge de travail générée par la gestion de crise et l'organisation de l'équipe ou du fait d'absences ;
- **infrastructure informatique instable** ne permettant pas d'effectuer les contrôles opérationnels ;
- **non respect des indicateurs de services** par les prestataires de services externalisés, dû notamment à une forte augmentation de l'utilisation des réseaux et risque de fraude / corruption.

Nous proposons ci-après une synthèse des risques présentés dans nos illustrations sur les différents domaines de la conformité.

	Domaines	LAB/FT	KYC*	ABC	Sanctions Embargos	Market Integrity	Protection de la clientèle	Fraude
Illustrations								
1	Soutien de l'économie réelle	✓	✓					✓
2	Exemplarité					✓	✓	
3	Volume de transactions	✓	✓		✓	✓		✓
4	Modalités de travail		✓			✓	✓	
5	Modes de consommation et canaux de distribution	✓		✓				
6	Contraintes sur les ressources	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

* incl. FATCA, EAI

Covid-19 – Opportunités pour la conformité du secteur bancaire

1 ENSEIGNEMENTS DES CRISES PASSEES

- Les industries en crise se concentrent en premier lieu sur l'adaptation au **"nouveau normal"**
- Les meilleurs acteurs **se réinventent** pendant que les autres se restructurent
- Les crises sont sujettes à l'**émergence de modèles disruptifs**, souvent portés par des nouveaux entrants

2 IMPLICATIONS POUR LA CONFORMITE

- Voir cette crise comme un catalyseur et ne pas renoncer à **se transformer**
- Positionner le responsable conformité à un niveau **stratégique**
- Renforcer l'**automatisation** et la **digitalisation**
- Anticiper la montée en charge et intégrer des **critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG)**

3 VERS LA CONFORMITE DU FUTUR

Aux enjeux structurels jusqu'alors identifiés afin d'amorcer le **futur de la fonction Conformité** (amélioration de l'efficacité opérationnelle, meilleure couverture risques de non-conformité, réduction de la hausse des coûts de la fonction notamment) viennent également s'ajouter la nécessité pour la fonction Conformité de mieux superviser et maîtriser les risques opérationnels, notamment en situation de crise, articulée autour des axes suivants :

- recentrer les compétences et l'activité des équipes de Conformité autour d'activités de **supervision et conseil aux métiers**, en réduisant la charge des activités manuelles et répétitives encore trop présentes aujourd'hui ;
- repenser l'**architecture technique** des organisations (migration notamment depuis des Clouds privés vers des Clouds publics), en renforçant la **digitalisation** afin de permettre une réduction des coûts mais également une meilleure gestion des données, tout en améliorant la maîtrise des risques ;
- s'assurer une **gestion et une supervision des données** efficace ainsi qu'une **mutualisation** des différents outils existants, en envisageant notamment une externalisation de certaines fonctions (ex.: gestion des alertes, déclaration des incidents).

Vous souhaitez en savoir plus ?

Accédez au replay de notre webconférence [Quels risques pour la conformité du secteur financier ?](#)



[Replay](#)

Contacts



Stéphane Salabert
Associé, Bank Consulting
• Tel: +33 1 55 68 73 39
ssalabert@kpmg.fr



Anne Demay
Senior Manager, IT FS
• Tel: +33 1 55 68 67 19
ademay@kpmg.fr



Nicolas Vieux
Director, IT FS
• Tel: +33 1 55 68 39 14
nvieux@kpmg.fr



Nicolas Clot
Associé, Asset Management Advisory
• Tel: +33 1 55 68 75 35
nclot@kpmg.fr



Yaniss El Kechai
Senior Manager, Bank Consulting
• Tel: +33 1 55 68 89 20
yelkechai@kpmg.fr