

## **Quelle conformité à l'international : supervision à l'échelle d'un groupe**

**Nathalie SABEK**

Le degré de supervision par l'organe central d'un groupe avec une présence à l'international peut varier suivant le niveau de maturité de son dispositif Conformité, l'appétence aux risques décidée par les dirigeants et la stratégie du groupe de décentraliser ou non les prises de décisions. Quoi qu'il en soit, il est nécessaire et important d'avoir une approche structurante afin d'organiser au mieux le dispositif Conformité à l'échelle d'un tel groupe.

### **I. Pourquoi décliner le dispositif Conformité à l'échelle groupe ?**

#### 1) Une obligation réglementaire ou une démarche volontaire ?

Le secteur d'activité concerné influe sur le caractère obligatoire ou volontaire d'une approche à l'échelle groupe plus ou moins stricte.

Pour les groupes exerçant dans le secteur financier qui sont soumis à agrément (comme les établissements de crédit, les banques digitales, les sociétés d'assurances, les courtiers, etc.), les règles de la société mère sont en principe appliquées par les filiales étrangères ; cela découle d'une obligation réglementaire.

Pour les autres entreprises, elles transposent a minima leur dispositif Conformité pour : (i) assurer l'application du programme Anticorruption (cadre extraterritorial de la loi Sapin II), (ii) assurer des vérifications sur les noms des clients, fournisseurs ou tout autre tiers contre des listes consolidées au regard des sanctions internationales, (iii) lutter contre la fraude avec un programme à l'échelle groupe et (iv) respecter la confidentialité des données personnelles.

## 2) Nécessité de cascader le dispositif de la maison mère dans une perspective de maîtrise des risques à l'échelle du groupe

La mise en place d'une gouvernance adaptée permet une telle maîtrise des risques.

Ainsi, le corps procédural va permettre une cohérence dans l'application des règles. Un autre élément important est l'exercice de la cartographie des risques. Elle va aider à avoir la visibilité nécessaire sur des risques spécifiques locaux.

De même, les Key Risk Indicators (KRI) sont ceux adressés par la société mère pour assurer un pilotage cohérent des risques identifiés.

## II. Comment superviser au-delà des frontières ?

L'exercice peut parfois paraître difficile : les informations demandées ou cascadées depuis la société mère peuvent ne pas être comprises par les équipes locales ou appréhendées dans la même perspective.

### 1) La gouvernance en place comme passage obligé

- Mettre en place une comitologie et en définir le cadre (fréquence, participants, contributions, présentations, décisions ou avis). Prendre en compte les différences de langues.
- S'agissant du corps procédural, définir la hiérarchie des normes (politiques, procédures, instructions, etc.) et assurer la diffusion à l'ensemble du groupe.
- Installer des reportings : la remontée des informations nécessaires permettra de compléter la visibilité de la société mère.
- Organiser des entretiens réguliers/visites de supervision avec une liste des sujets à traiter et sur lesquels échanger. Formaliser également cette supervision par le biais de rapports sur les sujets discutés.
- Prendre en compte l'environnement réglementaire spécifique local, qui peut imposer un traitement différent des sujets Conformité (par exemple, une réglementation locale interdisant l'escalade à la société mère).

### 2) Formaliser et suivre les spécificités locales

Pour identifier ces différences, il faut avoir mis en place une supervision rapprochée et, donc, avoir posé les bonnes questions au bon moment.

L'exercice de la cartographie des risques va aider à avoir cette visibilité en assurant la participation des entités locales à l'exercice et en ayant des échanges avec une méthodologie uniformisée en place au sein du groupe pour faciliter la consolidation des résultats.

3) La formation, partie intégrante du dispositif de supervision

Du fait de l'application des réglementations de la société mère à l'ensemble du groupe et, plus globalement, de l'évolution réglementaire et environnementale pouvant impacter l'activité de l'entreprise, il est nécessaire d'avoir une interprétation cohérente et comprise par tous d'une manière identique. Celle-ci nécessite un travail de formation des équipes locales par la société mère.

### **III. Quels sont les indicateurs d'une gestion efficace et maîtrisée ?**

Les indicateurs visés sont ceux liés à l'activité de l'entreprise et permettant de superviser efficacement le dispositif Conformité en place. On citera, à titre d'exemple, des indicateurs pouvant être utilisés dans le secteur financier.

1) Des indicateurs de non-conformité sur les *Know Your*

Une gestion uniformisée des tiers impose les mêmes exigences pour tout type de tiers (KYC, KYI, KYS, etc.).

Ainsi, les indicateurs de suivi ou de supervision pourraient viser le nombre de clôtures de relations par type de tiers pour des raisons de non-conformité.

Un autre indicateur peut viser le nombre de Personnes Politiquement Exposées (PPE) à l'entrée en relation par rapport à l'ensemble des entrées en relation.

2) Indicateurs sur les transactions/flux financiers

Les éléments qui sont à relever dans cette partie pourraient concerner le nombre d'alertes générées par l'outil LCB-FT (lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme) par rapport au nombre total de transactions (pour une banque), le taux de génération des alertes pourra aider à évaluer la pertinence des paramétrages ou encore la bonne couverture des risques avec les scénarios activés.

D'autres indicateurs pourront cibler le respect des sanctions financières, les résultats des contrôles effectués pour mieux pointer les axes d'amélioration ou encore la formation (avec des indicateurs sur le taux de participation, le taux d'achèvement, etc.).

#### **IV. Conclusion**

En conclusion, on peut noter certaines difficultés depuis le contexte de la pandémie du COVID. L'absence de déplacements a, pour partie, affecté la bonne connaissance du terrain : les contrôles, les formations, la supervision se font souvent aujourd'hui à distance. Certaines conséquences sont néanmoins plutôt positives : responsabilisation accrue des équipes locales avec un renforcement de la supervision à distance et de la formation.