

ÉTUDE TECHNIQUE

Conformité en matière de sanctions

Les institutions financières doivent répondre à des exigences croissantes de conformité en matière de sanctions, sans pour autant perturber le service à la clientèle ni engager de coûts excessifs. Bien qu'une robuste technologie de filtrage soit essentielle pour gérer la conformité, l'approche la plus rentable combine la technologie intelligente, les ressources humaines et les processus tout en favorisant l'autoapprentissage et l'amélioration de ces trois éléments. La présente étude technique décrit cette approche à trois volets, conçue pour aider les organisations à réduire le risque et le coût de la conformité tout en assurant la satisfaction de la clientèle.

Introduction

Les institutions financières doivent relever des défis de plus en plus grands pour se conformer aux exigences croissantes des lois en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. Le nombre de listes de surveillance et d'activités frappées de sanctions dans le monde ne cesse d'augmenter, tout comme la pression qu'on exerce sur les organisations pour qu'elles intègrent les processus de dépistage dans toute l'entreprise. Parallèlement, les données sur les listes de surveillance peuvent changer quotidiennement, ce qui complique encore les efforts déployés pour se tenir à jour et procéder à un dépistage efficace. Les institutions financières sont donc prises au piège entre, d'une part, l'obligation d'empêcher les transactions illégales et, d'autre part, les coûts croissants de la conformité. Chaque nouvelle exigence relative aux listes de surveillance augmente le fardeau de la conformité, tout en ayant le potentiel de ralentir les transactions et le service à la clientèle. Aucune de ces deux conséquences n'est bonne pour le bénéfice net.

Les institutions financières peuvent relever ces défis avec succès en adoptant une approche de conformité en matière de sanctions qui intègre leurs ressources humaines, leurs processus et leurs technologies dans un programme axé sur l'apprentissage et l'amélioration en continu. Au chapitre de la technologie, par exemple, le logiciel de filtrage des listes de surveillance doit avoir une capacité d'autoapprentissage qui permet de réduire systématiquement le nombre d'alertes constituant de « faux positifs ». Par ailleurs, les personnes qui effectuent les évaluations et qui prennent les décisions d'approbation doivent disposer de renseignements complets et clairs sur chaque alerte. Elles doivent également avoir accès à un flux de travaux qui leur permet de communiquer avec d'autres membres de l'organisation pour obtenir des conseils et du soutien. Ces processus contrôlés et vérifiés favoriseront la collaboration entre les divers services pour faciliter une prise de décision rapide et efficace. La mise à l'épreuve régulière des technologies, des processus, des employés et des capacités garantira également l'amélioration continue.

L'augmentation des amendes et des pénalités en cas de non-conformité et l'atteinte à la réputation qui en découle présentent des risques importants pour les institutions financières, mais il en va de même pour les coûts croissants de la conformité. Un programme intégré doit également comprendre des mesures de contrôle rigoureuses et rentables qui répondent aux exigences des organismes de réglementation et des clients.

Le rythme soutenu de la mondialisation expose les organisations à des risques de sanctions toujours plus importants.

Le défi moderne de la conformité en matière de sanctions

La difficulté croissante de garantir la conformité en matière de sanctions est accentuée par les amendes considérables imposées à certaines institutions financières au cours des dernières années pour défaut de se conformer aux lois et aux autres règlements sur la lutte contre le blanchiment d'argent. Des amendes s'élevant à des centaines de millions, voire à des milliards de dollars ont été imposées à des banques pour de présumées transactions avec des nations inscrites sur la liste noire ou des barons de la drogue, ainsi que pour avoir aidé ceux-ci à blanchir de l'argent et à se soustraire aux sanctions. Ces banques ont subi une diminution de leur valeur nette et des dommages à leur réputation, tandis que certains de leurs dirigeants ont été poursuivis en justice. Au fur et à mesure que s'intensifie la lutte mondiale contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, l'obligation de surveiller les transactions s'étend aux grandes sociétés, aux compagnies d'assurance, aux sociétés de transfert de fonds et à d'autres types d'entreprises. Étant donné l'ampleur du risque pour la réputation et des pénalités potentielles pour ces organisations, comment peut-on expliquer qu'un si grand nombre d'entre elles ne soient pas encore parvenues à mettre en place des programmes de conformité efficaces ?

Plusieurs facteurs se combinent pour augmenter la complexité et le coût de la conformité en matière de sanctions. Tout d'abord, le rythme soutenu de la mondialisation expose les organisations à des risques de sanctions toujours plus importants. Ensuite, le nombre de personnes et d'entités inscrites sur les listes de surveillance mondiales continue d'augmenter. Les sanctions sectorielles, comme celles qui ciblent les secteurs des services financiers et de l'énergie en Russie et qui interdisent certains types de transactions, compliquent également la tâche consistant à faire la distinction entre les transactions approuvées et non approuvées. De plus, le dépistage des personnes politiquement exposées (PPE) oblige les institutions financières à prendre des décisions subjectives sur ce qui constitue une PPE et sur la pertinence de signaler des PPE du pays ou de l'étranger.

Les règlements sur la lutte contre le blanchiment d'argent exigent des entreprises qu'elles filtrent non seulement leurs clients, mais également les tiers concernés, comme les fournisseurs et les entités qui prennent part à l'envoi ou à la réception de fonds avec leurs clients. Une revue diligente plus approfondie est également requise, selon le risque perçu relativement à la tierce partie. Et toutes ces exigences s'inscrivent dans un contexte où les volumes de transactions mondiales connaissent une croissance démesurée et où les terroristes et les criminels modifient constamment leurs tactiques et leurs identités pour éviter la détection.

Autrement dit, la quantité de données à déchiffrer s'accroît et, bien que les données révélatrices soient de plus en plus nombreuses, elles sont également de plus en plus difficiles à trouver.

La conformité en matière de sanctions, c'est-à-dire la tâche consistant à trouver ces données révélatrices, engendre une variété de coûts pour les institutions financières. Les organisations doivent investir dans une technologie de pointe qui leur permettra de filtrer automatiquement de grands volumes de données transactionnelles et de détecter avec précision les contrevenants aux listes de surveillance. Ce n'est pas une mince tâche, puisque les personnes et les entités sont souvent inscrites (et faussement inscrites) à ces listes dans une multitude de langues, d'orthographe et de formats, chaque variante étant propre à la base de données ou à l'instruction de paiement où réside l'information. Un coût est également associé au personnel qui exploite la technologie et qui évalue les transactions signalées pour déterminer si elles doivent être approuvées.

Parallèlement, le processus d'évaluation peut ralentir et même perturber les transactions légitimes, et donc entraîner une insatisfaction de la clientèle et une baisse des affaires. Les organisations peuvent accélérer la prise de décision en augmentant les ressources consacrées à la résolution des alertes liées aux listes de surveillance, mais peu d'entre elles peuvent en assumer le coût. Certaines entreprises ont tenté de maintenir la fluidité des transactions et des revenus en assouplissant les contrôles de filtrage en périodes de stress opérationnel, mais cette approche s'est soldée par de lourdes amendes et pénalités pour non-conformité.

Une conformité rentable grâce à l'apprentissage et à l'amélioration en continu

Comment les institutions financières peuvent-elles satisfaire aux exigences croissantes de la conformité en matière de sanctions sans perturber le service à la clientèle ni engager de coûts excessifs ? Pour l'expliquer simplement, elles doivent :

1. détecter et bloquer toute transaction liée à des personnes et à des entités inscrites sur une liste de surveillance;
2. réduire au minimum les coûts et les irritants transactionnels engendrés par cette activité.

Pour bénéficier d'un programme de conformité rentable, il est absolument essentiel de mettre en œuvre le logiciel adéquat pour filtrer automatiquement les données transactionnelles et détecter les entités potentiellement frappées de sanctions, mais il est également important de faire appel aux personnes et aux processus appropriés.

Chacun des trois éléments de la solution, soit la technologie, les ressources humaines et les processus, complète et renforce les deux autres. Il est tout aussi important que chaque élément soit mis en œuvre et maintenu dans une optique d'apprentissage et d'amélioration en continu, car les exigences de la conformité en matière de sanctions ne cessent de croître.

- Les gouvernements créent de nouvelles listes de surveillance et instaurent de nouvelles sanctions, tout en exigeant des correspondances de plus en plus complexes.
- Les terroristes et les criminels organisés mettent au point de nouvelles tactiques pour échapper à la détection, ce qui exige des outils et des stratégies capables de suivre le rythme.
- Des technologies novatrices donnent naissance à de nouvelles façons d'effectuer les paiements et les transactions.

L'expérience de CGI comme chef de file dans l'offre de technologies et de services de conformité a démontré que les organisations qui réussissent le mieux sont celles qui facilitent, renforcent et soutiennent leur capacité à s'adapter, à apprendre et à améliorer leurs compétences en matière de conformité dans les trois volets de la solution.

D'après nos observations, voici les meilleures pratiques concernant la technologie, les ressources humaines et les processus pour parvenir à une approche globale et équilibrée de la conformité en matière de sanctions.

Technologie : un logiciel de filtrage rigoureux

Un logiciel de filtrage robuste peut réduire considérablement le temps et les coûts nécessaires pour réaliser la conformité en matière de sanctions, en analysant toutes les transactions et en alertant automatiquement les entreprises en cas de correspondances potentielles avec les listes de surveillance. Les transactions qui génèrent des alertes sont ensuite examinées par des experts en opérations de paiement et en conformité, lesquels prennent la décision finale d'approuver ou de refuser la transaction. La figure 1 illustre les quatre résultats possibles de l'analyse des transactions par le logiciel de filtrage.

1. Vrais négatifs (transactions conformes qui sont approuvées automatiquement)
2. Vrais positifs (transactions non conformes qui sont mises en attente afin d'être examinées)
3. Faux négatifs (transactions non conformes qui sont approuvées automatiquement, de façon erronée)
4. Faux positifs (transactions conformes qui sont mises en attente afin d'être examinées, de façon erronée)

Pour l'entreprise, le but recherché consiste à mettre en œuvre et à étalonner le logiciel de filtrage de façon à marquer chaque transaction ayant une correspondance avec une liste de surveillance. Autrement dit, l'entreprise souhaite que le logiciel évite d'approuver par erreur des entités frappées de sanctions (faux négatifs), ce qui pourrait entraîner des amendes et des pénalités.

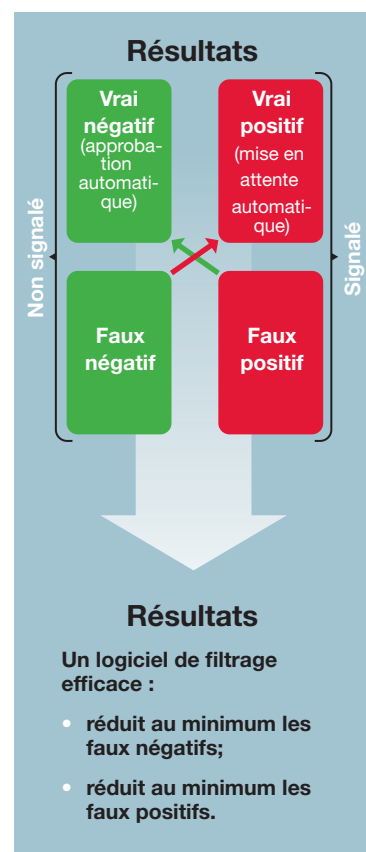
Par ailleurs, l'entreprise souhaite réduire le nombre de transactions légitimes qui sont signalées comme correspondant à de possibles entités frappées de sanctions (faux positifs). Même si un processus d'examen efficace permet ensuite de déceler ces faux positifs, l'examen d'un grand nombre de ces transactions entraîne des coûts et des risques élevés. Ainsi, un volume important de faux positifs peut causer divers problèmes.

- Expérience client insatisfaisante en raison des transactions légitimes signalées et mises en attente aux fins d'examen
- Fatigue des opérateurs créant le risque que des transactions non conformes soient approuvées par erreur
- Hausse des coûts liés aux ressources et au temps consacrés à l'examen des alertes

Les institutions financières doivent rechercher plusieurs propriétés et caractéristiques importantes dans un logiciel de filtrage. En tant que capacité de base, le logiciel doit pouvoir filtrer les nouveaux clients, de même qu'effectuer le filtrage rétroactif des clients existants, lorsque de nouvelles personnes et entités sont ajoutées aux listes de surveillance ou lorsque les données des clients changent. Le logiciel doit également filtrer en temps réel des messages de nature financière tout en répondant aux exigences de débit, de résilience et de reprise de l'environnement essentiel des paiements. Pour garantir un filtrage puissant et efficace, le logiciel doit aussi offrir les caractéristiques suivantes.

- Techniques de « correspondance approximative » fondées sur des algorithmes évolués qui détectent les personnes et entités frappées de sanctions, malgré les fautes d'orthographe accidentelles ou volontaires pouvant masquer leur véritable identité
- Capacités de traitement dans la langue d'origine afin d'analyser et d'interpréter tous les alphabets étrangers, scripts et translittérations
- Capacités de connaissance du client pour assurer la vérification d'identité et l'évaluation du risque durant l'intégration du client
- Algorithmes permettant l'analyse rapide en temps réel des données transactionnelles
- Paramètres et règles d'analyse configurables qui permettent l'ajustement pour améliorer la précision et atteindre les objectifs propres à l'organisation en matière de risque, ainsi que l'automatisation de décisions fondées sur le contexte du résultat et de la transaction

La mise en œuvre du logiciel approprié pour filtrer automatiquement les données transactionnelles et détecter les entités potentiellement frappées de sanctions est absolument essentielle à un programme rentable.



Enfin, l'une des caractéristiques les plus importantes de tout logiciel de filtrage est sa capacité d'autoapprentissage. Un logiciel doté de la capacité d'autoapprentissage génère une boucle de rétroaction qui améliore le filtre en découvrant automatiquement les personnes et entités autorisées, ce qui réduit le nombre de faux positifs et simplifie le processus d'examen. Il a été démontré que la capacité d'autoapprentissage peut entraîner une réduction du nombre de faux positifs allant jusqu'à 50 %, sans diminuer la précision du filtre ni rétrécir le champ de recherche.

Ressources humaines : des professionnels formés et compétents

Une conformité rigoureuse exige des professionnels compétents qui exploitent les technologies de conformité et qui évaluent chaque alerte générée. Le processus d'examen des alertes nécessite différents niveaux d'expertise, depuis le respect des procédures lors du triage de premier niveau jusqu'à la connaissance approfondie des multiples programmes de sanctions aux niveaux supérieurs. Il faut examiner rapidement chaque alerte et lui attribuer une cote de risque exacte pour accélérer les transactions et réduire les coûts tout en s'assurant d'une entière conformité. Pour recruter et fidéliser les personnes aptes à exercer cette fonction essentielle, certaines mesures sont nécessaires.

- **Des procédures d'embauche efficaces** pour trouver des personnes dotées de compétences telles que l'esprit d'analyse et d'interrogation, ainsi que de l'aptitude à collaborer avec des collègues de toute l'organisation pour décider d'approuver ou non une transaction. Les employés potentiels doivent être capables de maîtriser des processus complexes et de déceler des relations peu évidentes entre des personnes et des groupes. De nouveaux programmes de sanctions, comme celui des sanctions sectorielles ciblant la Russie, peuvent également nécessiter la connaissance d'autres langues.
- **Une formation continue des employés** afin que ceux-ci respectent les exigences des nouveaux programmes de sanctions et de listes de surveillance. La formation doit être uniformisée et on doit l'offrir au moins une fois par année afin d'actualiser les compétences et les connaissances. Les organisations doivent aussi tirer parti des forums et des autres activités dans leur secteur pour saisir des occasions d'échanger des idées, de s'informer sur l'évolution des tactiques des terroristes et des criminels, ainsi que de découvrir les meilleures pratiques utilisées par d'autres experts du secteur. Notamment, l'Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) et l'Association of Certified Anti-Money Laundering Specialists (ACAMS) offrent des formations et des cours de certification reconnus mondialement.
- **Le soutien de la gestion du changement** pour permettre à l'organisation de comprendre et d'exploiter les nouvelles technologies et les nouveaux processus afin de renforcer et de simplifier les activités relatives à la conformité. Les interdépendances de la culture, de la capacité, des processus et des comportements d'une organisation peuvent influencer sur les résultats des changements planifiés. Une gestion efficace du changement facilitera l'intégration des changements dans toutes les dimensions de l'entreprise.
- **Le perfectionnement professionnel et la planification de la relève** pour créer un cadre de travail solide et motivant pour les professionnels de la conformité. Les entreprises doivent définir les rôles essentiels de leur équipe de conformité, ainsi que les qualifications et les compétences requises. À partir de cette information, elles pourront mettre en place un programme de perfectionnement professionnel et établir des cheminements de carrière stimulants au sein de l'organisation. La planification de la relève fera en sorte que les postes clés soient toujours pourvus.

Réunies, ces mesures réduisent au minimum le risque lié à la conformité en permettant à l'organisation de maintenir le capital humain de haute qualité nécessaire pour relever les défis imposés par l'évolution rapide du contexte actuel de la conformité.

Processus : efficacité, collaboration et apprentissage

En plus de créer des processus efficaces pour embaucher, former et fidéliser des professionnels de la conformité, les institutions financières doivent élaborer et mettre en œuvre des processus qui facilitent une résolution rapide, rigoureuse et efficace des alertes générées par le logiciel de filtrage. Si chaque organisation doit créer des processus qui reflètent le caractère unique de sa culture institutionnelle et de son profil de risque, les processus compris dans chaque programme doivent toutefois répondre aux critères ci-dessous.

- Normaliser les procédures de triage des alertes
- Faciliter la collaboration des équipes interfonctionnelles dans des domaines comme les opérations de paiement, la conformité et les services qui interagissent avec le client
- Soutenir la participation aux forums du secteur, autant au pays qu'à l'échelle mondiale
- Soutenir le partenariat avec d'autres secteurs
- Uniformiser les procédures pour permettre une réponse rapide et l'atténuation des répercussions après une infraction en matière de conformité

Les institutions financières doivent également élaborer des processus pour exploiter pleinement les capacités de leur logiciel de filtrage. Par exemple, la technologie de détection de transaction modifiée alertera l'institution financière s'il existe une probabilité élevée qu'une transaction contenant des données modifiées ait été soumise de nouveau aux fins de paiement.

La mise à l'épreuve du logiciel, des personnes et des processus est essentielle au maintien d'un programme de conformité de haute qualité. Notamment, les organisations doivent mener des essais lorsqu'elles procèdent à la mise à niveau de leur technologie ou qu'elles apportent des changements à leurs processus et procédures. L'ajout de nouvelles sanctions, de pays ou d'entités sur les listes de surveillance doit aussi déclencher des essais visant à garantir que les filtres du logiciel sont étalonnés, que les personnes sont formées et que les processus sont adaptés aux nouvelles exigences de conformité. Les institutions financières peuvent impartir la réalisation des essais à un tiers apte à effectuer, de façon indépendante, des essais automatisés du logiciel de filtrage.

Comme nous l'avons déjà mentionné, chaque organisation doit mettre en œuvre des processus qui reflètent sa culture unique et ses objectifs, mais il importe surtout que ces processus soient élaborés, analysés et mis à l'essai dans un esprit de planification consciente, et non de manière fortuite et ponctuelle.

Conclusion

Les institutions financières reconnaissent le besoin de renforcer les mesures de contrôle de la conformité, mais leurs budgets sont limités, tout comme leurs ressources humaines. Une robuste technologie de filtrage qui analyse automatiquement de grands volumes de données transactionnelles est essentielle pour gérer la conformité dans les marchés financiers complexes d'aujourd'hui, mais l'approche la plus rentable combine la technologie intelligente, les ressources humaines et les processus. La clé de la réussite consiste à intégrer des mécanismes qui favorisent l'autoapprentissage et l'amélioration de ces trois composantes. Cette approche permet aux organisations non seulement d'étalonner leur programme de conformité pour atteindre les plus hauts niveaux d'efficacité et de rendement, mais également de suivre l'évolution rapide du contexte de la conformité. En adoptant une approche globale qui favorise l'apprentissage et l'amélioration en continu à l'égard des ressources humaines, des processus et des technologies, les organisations peuvent réduire le risque et le coût de la conformité tout en s'assurant que le traitement des transactions légitimes se déroule sans heurts et que la satisfaction des clients demeure élevée.

Pourquoi choisir CGI?

CGI a formé des partenariats avec des banques commerciales, des banques centrales, des sociétés de services financiers, des agences de paiement et d'autres organisations pour aider tous ces partenaires à créer des programmes de conformité d'entreprise qui coordonnent les ressources humaines, les processus et la technologie pour obtenir un niveau maximal d'efficacité et de rendement. Nos clients qui ont adopté cette approche ont renforcé leurs capacités en matière de conformité et ont simultanément simplifié leurs processus automatisés d'analyse, d'examen et d'approbation des transactions. Autre avantage non moins important : en facilitant l'apprentissage et l'amélioration en continu, cette approche permet aux clients d'ajuster régulièrement leurs capacités et d'adapter leur programme de conformité pour répondre à des exigences qui changent et atténuer des risques qui évoluent.

La technologie de filtrage HotScan de CGI est utilisée dans 30 pays et filtre 64 % de la valeur totale des monnaies échangées mondialement. De plus, HotScan s'est classée au premier rang dans la catégorie des technologies de pointe du rapport de Celent, « Evaluating the Vendors of Watchlist and Sanctions Solutions ». ¹ Certaines des plus grandes banques centrales au monde nous accordent leur confiance et nous obtenons le sceau SWIFT Alliance Add-on chaque année depuis 2005. Le module d'autoapprentissage intelligent de HotScan, qui peut être mis en œuvre avec toute solution d'analyse, permet une réduction du nombre de faux positifs pouvant atteindre 50 %, ce qui diminue le nombre de paiements nécessitant une intervention manuelle, sans pour autant diminuer la vigilance.

Le coût croissant de la modification des paiements

Alors que les organismes de réglementation sont de plus en plus stricts dans l'application des lois sur la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, les institutions financières non protégées s'exposent au risque d'une pratique qui consiste à modifier les données de paiement.

Dans un stratagème de modification de paiements, on supprime des renseignements d'un virement électronique pour dissimuler l'identité d'une personne, d'une entité ou d'un pays frappé de sanctions et lié au paiement ou à la réception des fonds. La suppression des données d'identité peut être faite par un bureau ou un employé hors-la-loi pouvant se trouver dans un endroit éloigné et peu supervisé. Par exemple, après que la soumission d'un virement électronique est refusée en raison de la participation d'une partie frappée de sanctions, le bureau supprimera des renseignements pour masquer la participation de cette partie afin que la transaction illégale soit traitée.

Les banques qui ont facilité ou qui n'ont pas réussi à empêcher la modification de paiements ont dû verser des centaines de millions de dollars en règlements aux autorités américaines. Pour effectuer la revue diligente qui s'impose, les institutions financières doivent à la fois former les employés et mettre en œuvre un logiciel de filtrage permettant de signaler et de prévenir la modification de paiements.

¹ Neil Katkov, PhD, « Evaluating the Vendors of Watchlist and Sanctions Solutions », Celent, 18 avril 2013



cgi.com

À propos de CGI

Fondée en 1976, CGI est l'une des plus importantes entreprises de services en technologies de l'information (TI) et en gestion des processus d'affaires au monde. Nous proposons des solutions et des services novateurs selon une approche rigoureuse se soldant par un bilan inégalé de 95 % de projets réalisés selon les échéances et budgets prévus. Notre portée mondiale, conjuguée à notre modèle axé sur la proximité du client grâce auquel nous offrons des services à partir de 400 emplacements à l'échelle mondiale, nous procure l'envergure et l'instantanéité requises pour répondre rapidement aux besoins de nos clients. Nos services-conseils en management ainsi que nos services d'intégration de systèmes et de gestion déléguée aident nos clients à tirer profit de leurs investissements tout en adoptant de nouvelles technologies et stratégies d'affaires qui leur permettent d'obtenir des résultats probants sur toute la ligne. Grâce à notre engagement auprès de nos clients, leur indice moyen de satisfaction s'établit constamment à 9 sur 10.

Pour en savoir davantage, visitez cgi.com ou écrivez-nous à banking.solutions@cgi.com.