



EFFICIENCY

MANAGEMENT CONSULTING



KYC - Know Your Customer - Offres de marché conseil

Introduction



■ Environnement réglementaire du KYC / Connaissance Client :

- ✓ Le Know-Your-Customer / KYC désigne l'univers des processus et activités permettant de remplir les exigences de conformité en terme d'identification, de classification et vigilance client sur l'ensemble du périmètre réglementaire, notamment **la lutte anti-blanchiment, la criminalité financière, la conduite des services d'investissement et la conformité fiscalité.**

Facteurs réglementaires du KYC

Facteur réglementaire		Mesures applicables de vigilance client
CRIMINALITE FINANCIERE	LAB/FT	▪ La recommandation 10 du GAFI est le facteur historique des exigences de connaissance client et la mesure préventive clé du blanchiment d'argent, financement du terrorisme et de la prolifération.
	Sanctions	▪ Une application effective des sanctions requiert une identification adéquate du client alors que les risques de sanctions indirects sont évalués à partir de la nature des activités économiques du client.
	Evasion fiscale	▪ Prévenir l'évasion fiscale requiert la compréhension des circonstances du client, l'origine des fonds, les structures actionnariales et l'objet de la relation d'affaire.
	Anti-Corruption	▪ La lutte anti-corruption requiert un profil de risque explicitant clairement la nature de la relation l'affaire, les connexions aux PPE, les bénéficiaires effectifs et l'origine des fonds / de la fortune.
Conformité fiscale (CRS/FATCA)		▪ L'application efficace des règles de conformité fiscale s'appuie sur les mesures de vigilance comme l'identification des clients, le type de client, la nature des activités du client, des bénéficiaires effectifs.
Services d'investissement (MiFID, EMIR, DFA)		▪ La classification des clients telle qu'exigée par les règles de conduite des services d'investissement s'appuie sur l'identification du client, type et taille du client, nature de l'activité et objet de la relation.
Risques de réputation		▪ En sus des exigences réglementaires ci-dessus, les risques de réputation sont gérés en partie par l'évaluation de l'activité du client, l'origine des fonds/de la fortune et des informations négatives.

Un environnement de plus en plus complexe et sensible



Les obligations légales et les attentes réglementaires ont gagné en ampleur et en complexité

- Le paysage réglementaire a beaucoup évolué depuis la crise financière en lien avec l'attention prêtée par le monde politique et les opinions publiques à la criminalité financière et à la conduite des affaires dans la finance :

4^{ème} et 5^{ème} directives LAB, application des sanctions internationales, efforts anti-corruption (Criminal finances bill au RU, loi Sapin II en France), lutte contre l'évasion fiscale, inclusion financière, « de-risking »; MiFID II, PRIIPS, PSD II. Par ailleurs le Règlement Général sur la Protection des Données (GDPR) ajoute une dimension supplémentaire aux activités clients

- Cette complexité est un challenge impactant les 3 dimensions du KYC :

- ▶ **Risques** Adopter une **approche par les risques** sur toutes les dimensions de la sécurité financière requiert une approche holistique du KYC et présente une opportunité d'amélioration des dispositifs de conformité.
- ▶ **Coûts** Implémenter les exigences réglementaires dans une approche cloisonnée engendre un niveau de coût **non viable** créé par des processus disjoints et leur manque d'automatisation.
- ▶ **Service** **L'expérience client** est impactée négativement par de multiples points de contact et des processus mal alignés alors qu'elle peut être améliorée pour un meilleur avantage compétitif par une approche intégrée du KYC.

Les autorités de contrôle montrent une volonté croissante de responsabilisation du secteur réglementé

- la lutte contre le financement du terrorisme, l'évasion fiscale et la corruption sont des priorités publiques au delà de la lutte contre le blanchiment de la grande criminalité
- Les institutions financières sont de plus en plus exposées à des sanctions et amendes



Companies fined for breaching sanctions

BNP Paribas	2014	8.9 Bn USD
HSBC	2012	1.9 Bn USD
Commerzbank	2015	1.5 Bn USD
ZTE	2017	1.2 Bn USD
Credit Agricole	2015	787 m USD
Standard Chartered	2012	667 m USD
Deutsche Bank	2017	630 m USD
ING	2012	619 m USD
Crédit Suisse	2009	536 m USD

Challenges du KYC pour les entreprises réglementées



Le KYC est au cœur des challenges de la sécurité financière et de la conformité

- Le profil de risque de la relation permet la surveillance des opérations et l'exercice continu des obligations de vigilance
- Une approche par les risques de la relation d'affaire permet une entrée en relation efficace et à coûts maîtrisés
- Une robuste identification des clients permet la mise en œuvre adéquate des filtrages sur sanctions, des classifications réglementaires et de la gestion du référentiel tiers.
- Les investissements en formation et compétences réduisent les inefficacités et protègent l'institution



Source: Most challenging areas in AML and sanctions compliance 2017 global anti-money laundering and sanctions compliance survey, AlixPartners

Les institutions financières doivent évoluer pour répondre aux challenges d'un environnement complexe et en évolution:

- **Se conformer** avec la réglementation grâce à une approche par les risques pertinente et des compétences KYC adéquates
- **Maintenir** durablement leur activité commerciale via un contrôle des coûts de la conformité tout en évitant le piège du *de-risking*
- **Concourir** pour la qualité de service grâce à des processus réglementaires intégrés et une automatisation judicieuse.

Pour se faire, le processus de transformation inclut 4 dimensions clés:



Gouvernance, Risque et Contrôle



Modèle Opérationnel



Performance Opérationnelle



Capacité d'Exécution

Les solutions KYC d'Efficiency Management Consulting



■ Nous vous accompagnons tout au long de votre parcours de transformation KYC grâce à une approche unique combinant :

- ✓ Une connaissance approfondie du domaine et les compétences d'un cabinet de conseil en management
- ✓ Une approche intégrée des facteurs de conformité réglementaire, gestion référentielle et GDPR
- ✓ Des offres de marché dédiées pour une mise en œuvre rapide du changement dans les secteurs clés de votre dispositif KYC



Gouvernance, Risque et Contrôles

- **Audit :**
 - ✓ Identification rapide des risques réglementaires
 - ✓ Identification des points faibles Opérationnels
- **Cadre de gouvernance :**
 - ✓ Modèle de responsabilisation de gestion
 - ✓ Implémentation 3 LOD
 - ✓ Définition et implémentation des MI et KPIs
- **Evaluation du risque & standards**
 - ✓ Evaluation du risqué au niveau de l'entreprise
 - ✓ Procédures et politiques
 - ✓ méthodes de cote du risque



Model Opérationnel

- **Définition & design :**
 - ✓ model fonctionnel
 - ✓ design organisationnel
 - ✓ Stratégie de location
 - ✓ Management de la capacité
 - ✓ modèle interne de pricing
 - ✓ Adoption des « utilities » de place
- **Implémentation**
 - ✓ Processus de transformation
 - ✓ Test de faisabilité
 - ✓ change delivery intégral



Performance Opérationnelle

- **Processus & technologie :**
 - ✓ optimisation des processus intégrale (adoption, révision periodique screening)
 - ✓ Implémentation des SLAs
 - ✓ Flux du travail, gestion des documents, déploiement des outils de recherches
 - ✓ Intelligence artificielle et RPA
- **Assurance Qualité :**
 - ✓ Cadre de définition
 - ✓ Conception organisationnelle, contrôles et implémentation
- **Référencement de données des entités :**
 - ✓ Gestion de la qualité des données et processus
 - ✓ Gestion de la classification des clients



Capacité d'Exécution

- **Formation et coaching :**
 - ✓ Académies KYC pour la formation en interne
 - ✓ Analyse des besoin en formation
 - ✓ Curriculum Learning & Développement
 - ✓ Coursus de formation et workshops
 - ✓ Coaching Individuel des managers
- **Augmentation de la Capacité :**
 - ✓ Gestion des services Nearshore
 - ✓ Implémentation d'une équipe de réhabilitation

Conseil

Conduite du Changement

Expertise Réglementaire et Veille

Technologie & Digitalisation



KYC - Know Your Customer - Offres de marché dédiées

Aperçu des offres de marché



Efficiency Management Consulting a développé 5 offres de marché dédiées pour répondre à 4 objectifs

Changer l'organisation (*Change*)

- ✓ **Objectif 1** : Assurer une définition adéquate du dispositif KYC (organisation, personnes & processus, méthodes et outils)
- ✓ **Objectif 2** : S'assurer que les principes définis soient mis en œuvre efficacement

Sécuriser l'environnement de production (*Run*)

- ✓ **Objectif 3** : S'assurer que l'organisation exécute le service tel que défini ?
- ✓ **Objectif 4** : S'assurer que les individus sont formés en fonction de leur rôles actuels et futurs

		Définition (<i>Change</i>)	Mise en œuvre (<i>Change</i>)	Exécution (<i>Run</i>)	Formation (<i>Run</i>)
1	Définition du modèle organisationnel (gouvernance et modèle opératoire)	✓	✓	-	-
2	Politique et Procédures (élaboration, révision, remédiation)	✓	✓	-	-
3	Académie de formation KYC (Cursus de formation, animation)	-	-	✓	✓
4	Technologies (Automatisation et digitalisation)	✓	✓	✓	-
5	Dispositif d'Assurance Qualité (Assurance & contrôle qualité)	✓	✓	✓	✓

Offre de marché – Définition du Modèle Organisationnel



■ Pourquoi les Institutions financières doivent-elles revoir leur modèle organisationnel ?

L'environnement KYC est très changeant

- Les changements organisationnels sont entraînés par:
 - Les exigences de conformité réglementaire
 - Le besoin d'aligner l'organisation avec la stratégie générale de l'entreprise

Les évolutions rapides de la réglementation, des pratiques, des centres de service ont changé le paysage des activités KYC, poussant ainsi les institutions financières à revoir régulièrement leur organisation afin de rester compétitives et conformes.

■ Où intervenons-nous ?

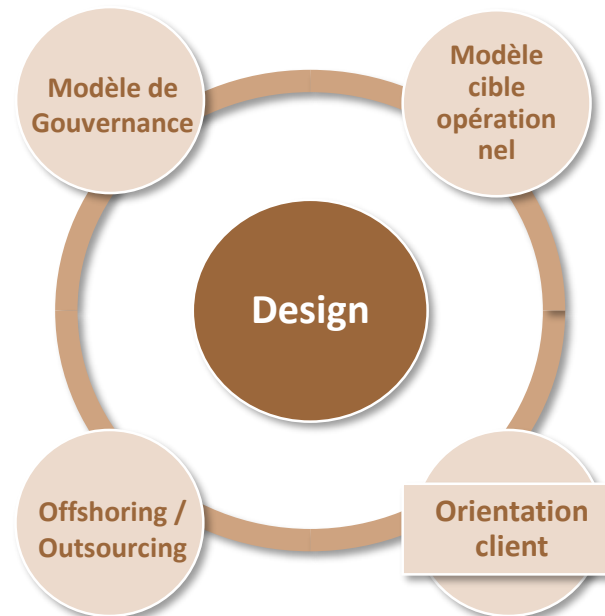
Efficiency Management Consulting est votre partenaire pour redéfinir votre organisation KYC – nos missions comprennent (sans limitation)

■ Modèle de gouvernance

- Exercice de la responsabilité managériale
- Mise en œuvre des 3 lignes de défense
- Statistiques et indicateurs de performance

■ Offshoring / Outsourcing

- Stratégie d'implantation
- Périmètre d'intervention
- Contrats de service
- Gouvernance et contrôles



■ Modèle opérationnel cible

- Modèle fonctionnel
- Gestion de la capacité d'exécution
- Model de pricing interne
- Adoption des « utilities » de place

■ Orientation client

- Intégration réglementaire
- Communication avec les clients
- Référentiel tiers unique
- Vue 360° de l'activité client

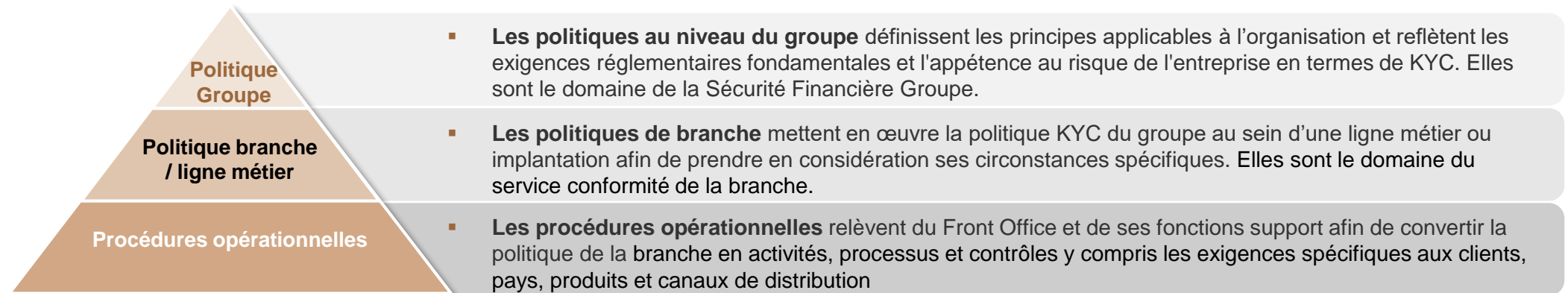
Offre de marché – Politiques et Procédures



Comment sont mises en oeuvre les exigences KYC au sein de l'organisation ?

Pyramide de la documentation normative fournie à titre d'illustration

- Les normes régissant les activités KYC suivent une démarche descendante de politiques mises en oeuvre via des procédures opérationnelles
- La documentation normative est le pilier d'une mise en oeuvre précise et cohérente des standards KYC dans l'organisation et un contrôle clé pour la sécurité financière, les processus opérationnels, les risques de réputations et les sanctions-embargos.
- Les changements de politiques et de procédures ont souvent un impact significatif sur les processus métiers et opérationnels du métier, et requièrent une gestion fine de leur évolution



Où intervenons-nous ?

Efficiency Management Consulting est votre partenaire pour le développement et la transposition de votre documentation normative.



Conception et révision

- Expertise et connaissance approfondie des:
 - Exigences réglementaires
 - Attentes des régulateurs
 - Bonnes pratiques du marché
- Développement / révision des politiques et procédures KYC en fonction des évolutions réglementaires ou de l'appétence au risque
- Benchmarking et analyse d'impact



Mise en oeuvre globale / transposition locale

- Aide à la transposition des politiques du groupe vers les métiers / branches et les procédures
 - Exigences locales
 - Développement de normes détaillées
 - Validations et gestion des exception
- Déploiement des politiques et procédures métier dans les implantations et les unités opérationnelles



Gestion en continu

- Conception d'une structure de gouvernance pour une gestion continue du dispositif de politiques et procédures
- Soutien opérationnel aux activités de gouvernance (comités de priorisation, comités de politiques)
- Assistance aux fonctions pour :
 - Analyser l'impact des politiques
 - Formuler les demandes de changement

Offre de marché – Académie de formation KYC (1/2)



■ Qu'est ce qu'une académie de formation KYC?

Définition Générale et principes majeurs

- Les équipes KYC opérationnelles exigent une formation continue à grande échelle des nouveaux arrivants et le développement des ressources existantes
- **L'académie KYC est l'organisation en charge de la gestion de la formation** du personnel KYC dans tous les aspects de leur poste
- L'académie fournit une capacité continue et durable pour assurer les niveaux de connaissances et de compétences requis pour l'organisation KYC, le Front Office (en tant que participant au processus) et les autres fonctions concernées

■ Missions principales de l'académie de formation KYC:

- 1 Déterminer le cursus d'apprentissage et de développement; piloter le développement des contenus de formation
- 2 Exécuter les formations en interne; superviser les formations externes; évaluer les résultats des formations
- 3 Assurer la cohérence des pratiques de formation
- 4 Offrir une certification interne, gérer les initiatives de certification externe, administrer l'accréditation du personnel
- 5 Offrir des solutions de formation dans le cadre de problèmes de qualité

■ Que vous offre l'académie de formation KYC ?

Comment soutient-elle l'organisation?

Compétences durables

Productivité et engagement des employés

Capacité de formation

Temps d'apprentissage réduit / Accréditation interne accélérée

- ▶ Le dispositif de formation est centré sur la performance et l'efficacité opérationnelles – Le personnel est encouragé à prendre à son compte son parcours de formation
- ▶ Le cursus de formation est défini autour d'objectives d'apprentissage clairs et mesurables
- ▶ L'apprentissage est ciblé pour répondre aux exigences du poste occupé
- ▶ La capacité durable de formation permet de former les équipes en continu

Offre de marché – Académie de formation KYC (2/2)



■ Où intervenons-nous?

Efficiency Management Consulting est votre partenaire de transformation dans la conception et la mise en œuvre de votre académie de formation KYC

Standards de compétence

Quel est l'objectif final de la fonction de formation ?

- Expliciter les critères de performance
- Mesurer les performances de manière cohérente
- Responsabiliser le personnel vis-à-vis de sa formation
- Développement du cadre de compétences pour améliorer, harmoniser et accélérer les niveaux de compétence
- Définir des objectifs individuels clairs d'amélioration

Cursus de formation

Comment articuler le programme de développement ?

- Elaborer la politique de formation
- Définir et soutenir le parcours professionnel des analystes
- Offrir le bon contenu de formation aux équipes
- Elaboration de mécanismes de certification et d'accréditation
- S'engager pour le développement de votre personnel
- Rester à jour avec l'évolution des politiques et procédures internes

Les piliers de la mise en œuvre

Modèle opérationnel

Comment fonctionne l'académie KYC ?

- Décrire le rôle fonctionnel de l'académie
- Communiquer efficacement avec les parties prenantes
- Définir des responsabilités claires pour l'académie
- Mener la conception et la mise en œuvre des formations avec les partenaires concernés
- Obtenir les ressources et le budget adéquats
- Gérer le changement de façon continue

Capacité d'exécution et d'évaluation

Comment seront exécutées les formations ?

- Définir les processus et procédures permettant de :
 - Gérer l'exécution des formations
 - Développer et enrichir de nouveaux contenus
 - Evaluer l'efficacité de la formation dispensée
- Historiser les formations dispensées (obligation réglementaire)
- Accréditer le personnel à tous les niveaux
- Former les formateurs

Offre de marché – Technologies



■ Comment soutenir l'organisation KYC ?

Implémenter une infrastructure IT moderne performante

- Les activités principales du KYC incluent:
 - La collecte des données et leur vérification au moyen de documents
 - Les *due diligence* et investigations
 - Profil de risque client et évaluation de la relation d'affaire
 - Acceptation de la relation d'affaires (escalade, accord, validation)



De nombreuses activités KYC sont de nature procédurale et peuvent être optimisées grâce à des solutions IT telles que les outils d'optimisation des processus business, génération et traitement de langage naturel, automatisation robotique, solutions d'archivage Intelligentes ...

■ Où intervenons-nous ?

Efficiency Management Consulting combine l'expertise métier et l'expérience du conseil et de la gestion de projet afin d'implémenter avec succès la bonne solution technologique:



Une connaissance approfondie de l'écosystème KYC

- Exigences réglementaires
- Fournisseurs de logiciels
- Fonctionnalités
- Technologies d'intelligence artificielle

Facteurs d'accélération de l'exécution des projets

- Expertise en intégration de logiciel
- Analystes d'affaires chevronnés et chefs de projet
- Capacités d'intégration nearshore compétitives

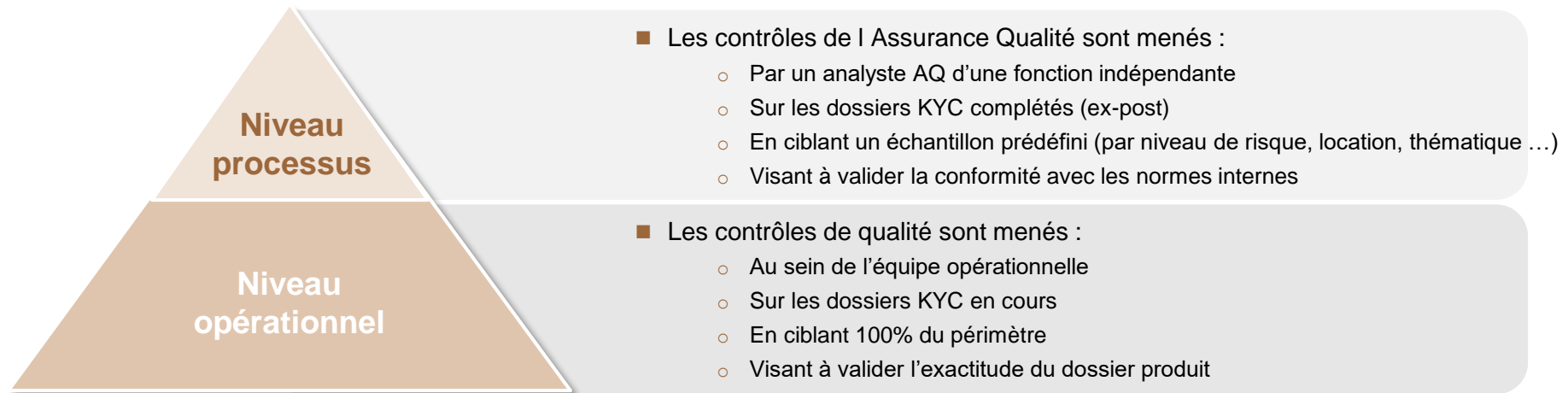
Offre de marché – Assurance Qualité (1/2)



■ Qu'est ce que l'Assurance Qualité ?

Définition Générale et principes essentiels

- **L'Assurance Qualité** est un moyen d'identifier et de prévenir les défauts au moment de la livraison au client d'une service; La norme ISO9000 la définit comme une « partie de la gestion de la qualité axée sur la confiance que les exigences de qualité seront remplies ». Elle est généralement composé de 2 niveaux de contrôles:



■ Qu'apporte la fonction Assurance Qualité ?

Comment soutient-elle l'organisation ?

Approche globale du management de la qualité

Méthodologie de mesure de la qualité

Statistiques fiables

Accréditation opérationnelle (« feu vert »)

Aide à l'amélioration continue

- ▶ ■ La fonction AQ s'appuie sur une méthodologie unique et joue le rôle d'interface entre la fonction KYC et les autres fonctions de support et de contrôle
- ▶ ■ La fonction AQ définit, maintient et implémente la méthodologie d'AQ sur la base d'une évaluation continue des risques, des attentes réglementaires et des problèmes de qualité existants.
- ▶ ■ Les statistiques sont consolidées globalement et permettent d'identifier les tendances dans les indicateurs de qualité
- ▶ ■ La fonction AQ soutient la création de nouvelles capacités d'exécution via l'accréditation interne (démarche « feu-vert »)
- ▶ ■ La fonction AQ analyse les erreurs récurrentes et identifie les causes de la non-qualité

Offre de marché – Assurance Qualité (2/2)



■ Où intervenons-nous?

Efficiency Management Consulting est votre partenaire de transformation pour la définition et l'implémentation de votre dispositif d'assurance qualité

Capacité de l'organisation

De quoi a besoin l'organisation?

- Concevoir le modèle et le périmètre fonctionnels
- Définir le modèle organisationnel y compris :
 - La stratégie d'implantation, périmètre, rôles et responsabilités
 - Alignement hiérarchique
- Allouer les ressources en fonction des besoins
- Dédier des modules de formation à la qualité
- Promouvoir l'AQ par la gestion des objectifs et des résultats

Méthodologie AQ

Quelle méthodologie pour mesurer la qualité

- Elaborer la politique AQ, processus et procédures (dont les principes directeurs)
- Définition des seuils acceptables de qualité permettant la validation des dossiers KYC, incluant les typologies d'erreurs, les seuils minimums et la méthode de calcul du scoring
- Elaborer un modèle d'échantillonnage pour optimiser la mitigation du risque de non-qualité

Les piliers de la mise en oeuvre

Operating model

Comment opérationnaliser l'AQ

- Elaborer un cadre de gouvernance
- Définir le modèle d'engagement avec les équipes opérationnelles et les autres fonctions support
- Interface avec les fonctions de contrôle
- Standardiser les statistiques et le reporting

Outils

Quelle infrastructure informatique pour soutenir l'AQ ?

- Implémenter des contrôles intégrés de validité et de cohérence des données
- Revoir et optimiser le processus de travail afin d'optimiser la gestion des cas
- Concevoir et produire des rapports permettant la prise de décision par le management

Nos missions KYC récentes



Consulting engagements



- Contexte** ▶ En 2017, SG a lancé un programme ambitieux de transformation de sa fonction KYC couvrant les aspects organisationnels, RH, processus et systèmes d'information
- Projet 1** ▶ Définition d'une approche de formation, du cursus et de l'organisation en support de l'augmentation continue des effectifs KYC et de la complexification du rôle d'analyste KYC
- Projet 2** ▶ Conception du cadre et de l'organisation de l'Assurance Qualité afin d'assurer un niveau adéquat de qualité au regard de exigences réglementaires et internes
- Projet 3** ▶ Revoir et optimiser les procédures KYC (traitement des points critiques, alignement avec les pratiques de marché...)



- Contexte** ▶ Après le vote du Brexit au Royaume-Uni, quelques activités GBM seront transférées en France
- Projet** ▶ Le transfert de certaines activités vers la France a un impact réglementaire sur les clients existants, ce qui a nécessité une action de remédiation de ces derniers
- Contexte** ▶ Confidentiel
- Projet** ▶ Gestion de projet, capacité d'exécution

Missions de formation

Formation contextuelle, environnementale et technique des nouvelles recrues, analystes seniors et consultants.



European Bank
for Reconstruction and Development

Contacts



Casimir Veisblat

Directeur Associé

+33 686 736 335

email: cveisblat@efficiency-mc.com

- Casimir est le co-fondateur de Efficiency Management Consulting.
- Avec 20 ans d'expérience internationale dans les grandes banques d'investissement, Casimir possède une expertise dans les projets complexes d'intégration de logiciels front-to-back.
- Avant de rejoindre Efficiency, Casimir était CEO de SMART Maltem Consulting Services et de Maltem FSI-Indikator.



Roland Guennou

KYC & Client Onboarding Leader

+44 7587 145751 / +33 778 437 450

email: rguennou@efficiency-mc.com

- Roland est un expert KYC et Client Onboarding avec 20 ans d'expérience à l'international dans le secteur de la banque de financement et d'investissement en la prestation de services, la gestion des risques, la transformation informatique et commerciale, le développement de politiques et la formation.
- Roland a occupé une série de postes régionaux et mondiaux en gestion des affaires, risque de crédit, KYC et gestion des clients chez Société Générale, HSBC et Deutsche Bank en Europe, aux États-Unis, au Japon et en Asie émergente.
- Au cours de cette carrière diversifiée, Roland a construit avec succès de grandes équipes internationales, a travaillé au-delà des frontières culturelles et fonctionnelles et a façonné des processus opérationnels complexes basés sur de solides compétences d'organisation, de leadership et techniques.
- Il est un expert reconnu en la matière, l'auteur principal du programme CDD de l'International Compliance Association (ICA), un enseignant en conformité AML et un conférencier régulier lors d'événements internationaux.



Julien Nguyen

Manager

+33 647 586 357

email: jnguyen@efficiency-mc.com

- Julien est un chef de projet de transformation expérimenté avec plus de 13 ans d'expérience en conseil en management.
- Il s'est spécialisé dans:
 - Conception de l'organisation To-Be
 - Benchmarking
 - Efficacité opérationnelle
 - Implémentation de l'externalisation et des services partagés
 - Nouveau développement des affaires
 - Analyse des coûts
- Ses connaissances fonctionnelles couvrent l'investissement / la banque privée / de détail, la gestion d'actifs ainsi que l'assurance.
- Au cours de son expérience, Julien a participé à toutes les étapes des projets (de l'initiation à la clôture)

PARIS OFFICE

**8 Avenue de la Grande Armée,
75017 Paris**

CASABLANCA OFFICE

**14, Boulevard Al Massira Al Khadra,
20000, Casablanca**

**London – United Kingdom
9, Devonshire Square London
EC2M 4YF**

Pour plus d'information, visitez notre site web

www.efficiency-mc.com

