

# Fonction conformité : Enjeux et perspectives

Christophe Raballand  
Intervenant Certificat IRM Conformité

# SOMMAIRE

- Introduction
- Rappel des missions de la fonction clé Vérification de la conformité
- Principaux enjeux de la fonction conformité
  - *A quoi ressemble la fonction conformité en 2022 ?*
- Perspectives
  - *Quels défis et changements à venir pour les Directeurs conformité ?*



## Expérience C. Raballand

**2009 - 2017** Directeur Maitrise des risques et contrôle interne MAIF

- Préparation Pilier 2 de Solvabilité 2
- Installation des fonctions clé Conformité et Gestion des risques

**2017 - 2022** Directeur Contrôle interne et Conformité Groupe MACIF / AEMA

- Fonction clé Conformité Groupe et solos
- Création équipe et réseau correspondants Conformité
- Travaux d'arrimage Groupe avec ABEILLE et AESIO

# Rappel des missions de la fonction clé Conformité

L'article 46 de la directive Solvabilité 2, relatif au contrôle interne, définit les contours de la fonction de vérification de la conformité en la définissant comme :

- Faisant partie du système de contrôle interne
- Ayant un rôle de conseil :
  - ✓ sur l'application de la réglementation,
  - ✓ sur l'impact possible de tout changement de la réglementation.

*Extrait du Code des assurances (article R354-4-1) :*

- *Conseiller la direction générale (directeur général et directoire ainsi que le conseil d'administration) sur toutes questions relatives au respect des dispositions législatives, réglementaires et administratives afférentes à l'accès aux activités de l'assurance et à leur exercice.*
- *Evaluer l'impact possible de tout changement de l'environnement juridique sur les opérations de l'entreprise.*
- *Identifier et évaluer le risque de non conformité.*

## Rappel du périmètre de la fonction clé Conformité

- Vise le respect par les entreprises de divers types de normes : droit « dur », soft law (recommandations, avis, chartes, codes de conduite, etc. ) ainsi que les procédures internes et les instructions émanant des instances dirigeantes
- Vise le droit positif autant que le droit prospectif :
  - Besoin d'anticiper les réformes, y compris celles lointaines et incertaines
  - Besoin d'en apprécier l'impact sur l'organisme ainsi que les mesures qu'il conviendrait de prendre (prévention, mais aussi dimension de réactivité)
- Ne vise pas seulement le risque de sanction judiciaire ou administrative, mais également celui d'atteinte à la réputation de l'entreprise
- Doit inclure l'entreprise d'assurance, mais aussi ses filiales, ses participations ainsi que les intermédiaires, délégataires et prestataires

# Principaux thèmes de la conformité

## La sécurité Financière

(Lutte anti blanchiment et lutte contre le financement du terrorisme / Respect des embargos internationaux)



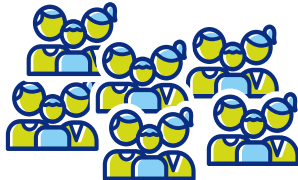
## L'éthique



## La lutte contre la fraude



## Protection des intérêts du client



## Protection de la donnée (RGPD : règlement général sur la protection des données)



**Attention : la liste des thèmes de la conformité peut varier entre les assureurs !!**

# Principaux enjeux actuels de la fonction clé Conformité

- Être un appui et une force de propositions auprès des instances dirigeantes et des organes de surveillance (CA, CS, comité des risques, comité d'audit) :
  - Eclairer les instances sur les actualités (veille) des réglementations et normes gérées par la fonction conformité **dans un langage accessible**
  - Remonter régulièrement les actions en cours : contrôles, avancement des plans d'actions suites aux contrôles passés : externes (ACPR, AFA, CNIL, CAC, partenaires, etc.) et internes (audit interne, CPN2, actions intra-groupe)
  - Et bien sûr alerter au plus haut en cas de besoin !

# Principaux enjeux actuels de la fonction clé Conformité

- Donner aux instances une **vision réaliste des risques** : rappeler que tout ne peut pas être complètement « en conformité » même avec des actions / moyens conséquents mais que l'entreprise **pilote et gère le risque de non-conformité** :
  - Point majeur : une **cartographie des risques de non-conformité** établie par les équipes conformité et partagée avec les parties prenantes (Directions RH, DSI, commerciales, etc...). Validées ensuite par les instance dirigeantes.
  - Ensuite organiser le niveau de risque de conformité et prioriser les actions dans le **plan de conformité**: accepter d'être globalement conforme dans combien d'années ?, sur quel périmètre ?, quel niveau de mesure de conformité attendu ?, avec quels moyens à engager ? Etc.
  - Être opportuniste pour s'insérer dans la stratégie du Groupe / entreprise : temporiser éventuellement des actions de conformité si trop fort décalage avec les actions en cours VS accélérer sur des actions en s'intégrant dans des programmes et projets en cours.  
→ *L'idéal est de faire faire de la conformité sans que l'on s'en rende compte....*

# Principaux enjeux actuels de la fonction clé Conformité

- Organiser la diffusion d'une culture de conformité au sein de l'organisme
  - Animer un réseau de correspondants conformité qui soient des ambassadeurs (et pas de simple « passe-plats »). Les accompagner, les aider, les soutenir, se rendre disponible, etc... Idéalement organiser ce réseau avec les bonnes personnes → un métier d'animation de réseau
  - Intervenir dans des séminaires métiers, des CODIRs, des réunions de managers.... *Occuper le terrain !!*
  - Diffuser des newsletters, communiquer dans les réseaux sociaux, etc... Et rappeler les avancées, les quick wins, mais aussi les sanctions récentes avec une analyse courte et synthétique.
- Pour être plus percutant, s'appuyer sur les autres fonctions de contrôle : les 3 autres fonctions clé (actuariat, gestion des risques, audit), le RSSI, le DPO, la Dir. Juridique, etc.... Et également en dehors des comités en place (Comité des fonctions clé, CODIR / COPIL des projets RGPD, DORA, etc..).

# Perspectives de la fonction clé Conformité

- Depuis plusieurs années, un contexte d'inflation des réglementations (plus lourdes), et du niveau de sanctions associés (souvent en % du CA et non plus en K€).
- Des amendes / sanctions infligées en augmentation. Amende maxi ACPR : 50M€ (2014, déshérence Allianz ; 2018, LCB-FT Banque Postale). Des amendes plus élevées à l'étranger.....
- Des effectifs renforcés dans les autorités de contrôle
  - ACPR. Effectif ACAM en 2009 : 200. Effectif ACPR en 2021 : 1060
  - CNIL : Effectif en 2010 : 140. Effectif en 2021 : 225
- Des consommateurs mieux informés et exigeants :
  - 2010 : 6 103 saisines médiation FFSA + GEMA
  - 2021 : 19 684 saisines du Médiateur de l'Assurance

# Perspectives de la fonction clé Conformité

- Pour les Directeurs Conformité, face à ce contexte, **l'enjeu majeur est d'obtenir un niveau de moyens / effectifs / influence suffisant** pour répondre aux réglementations.
  - Communiquer régulièrement auprès des DG / CODIRs sur les sanctions des confrères : thèmes sanctionnés (nouveau par exemple : MMA LCB-FT IARD fin 2021), faits reprochés, etc.
  - Echanger avec la DG sur le coût de la non-conformité. Réaliser un stress test du risque réglementaire.
- Dans un environnement économique de contraction / maîtrise des frais généraux.
  - Rapporter l'investissement / coûts avec les enjeux en cas de plan de remédiation. Des sanctions limitées à quelques M€ VS des plans de remédiation de quelques dizaines de M€.
  - Souligner la capacité à faire / organiser des actions d'ampleur : la conduite du changement, impact sur les SI, réseaux commerciaux, centres de gestion, etc...

# Perspectives de la fonction clé Conformité

- Comme pour les autres fonctions de contrôle, pas uniquement « vendre de la peur » aux instances mais rappeler les opportunités liées à la conformité
  - Certaines évolutions réglementaires perçues initialement comme « un mal nécessaire » puis ensuite comme vertueuses (exemple : IPID dans DDA)
  - Meilleure visibilité (reporting) et pilotage des indicateurs de conformité (délais, contrôles, etc...)
  - Accélération pour transformer un process
- Investir / mutualiser les efforts dans le KYC
  - Thème repris dans plusieurs réglementations : LCB-FT, Sapin 2, RGPD, etc...
- Gérer les ressources RH des équipes conformité
  - Difficulté de recrutement
  - Besoin croissant de pilotes /chefs de projets dans les équipes conformité. Compétences rares.

# Merci pour votre attention !

*Christophe Raballand*



[ch.raballand@orange.fr](mailto:ch.raballand@orange.fr)



06 70 79 60 99