

Risques

Nom commun masculin.

Désigne un service de l'entreprise (la Direction des Risques) dont l'activité consiste à prévoir tout ce qui pourrait mal tourner, et à obliger les autres services à en discuter longuement.

Certaines Directions des risques vont plus loin, et forcent leurs collègues à jouer avec eux à classer les risques identifiés et à leur donner des notes. Rigolo.

Les membres de la Direction des risques sont généralement recrutés pour leur paranoïa aigüe et leur fidélité à la loi de Murphy.

Comme on ne fait pas d'omelette sans casser d'œufs, c'est dans les banques et les assurances qu'on rencontre les Risk managers les plus expérimentés.



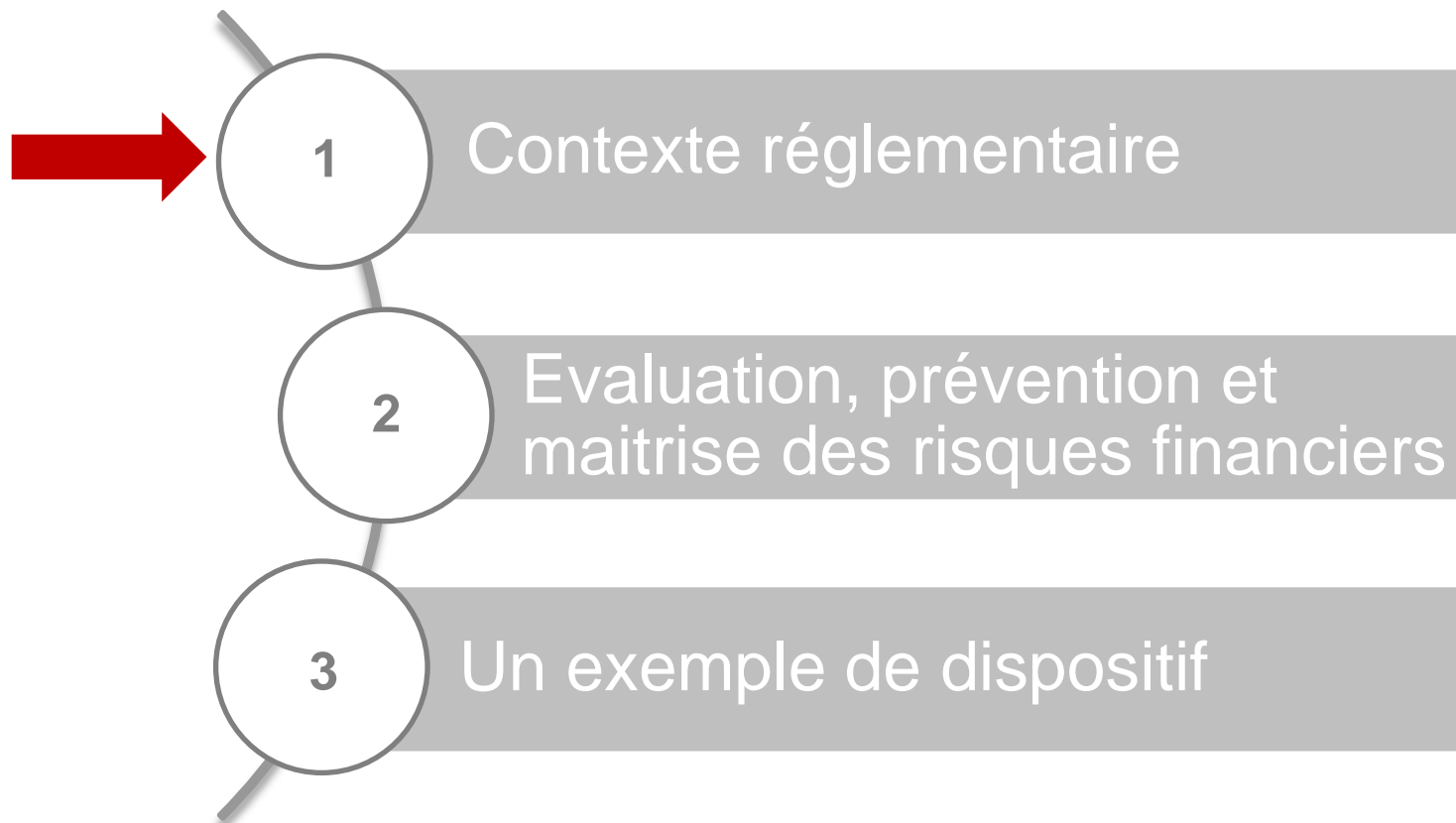


La banque : une activité de prise de risques

L'activité bancaire historique consiste en la transformation ou gestion actif/passif, entre l'activité de dépositaire pour la clientèle d'une part et l'activité de financement de la clientèle d'autre part.

- Cette activité de transformation des dépôts en financements génère des risques financiers, comme les activités connexes des banques (moyens de paiement, services aux investisseurs)
- La gestion des risques est au cœur de l'activité bancaire

Sommaire



ACI Monaco
The Financial Markets Association



CCAF
Commission de Contrôle des Activités Financières





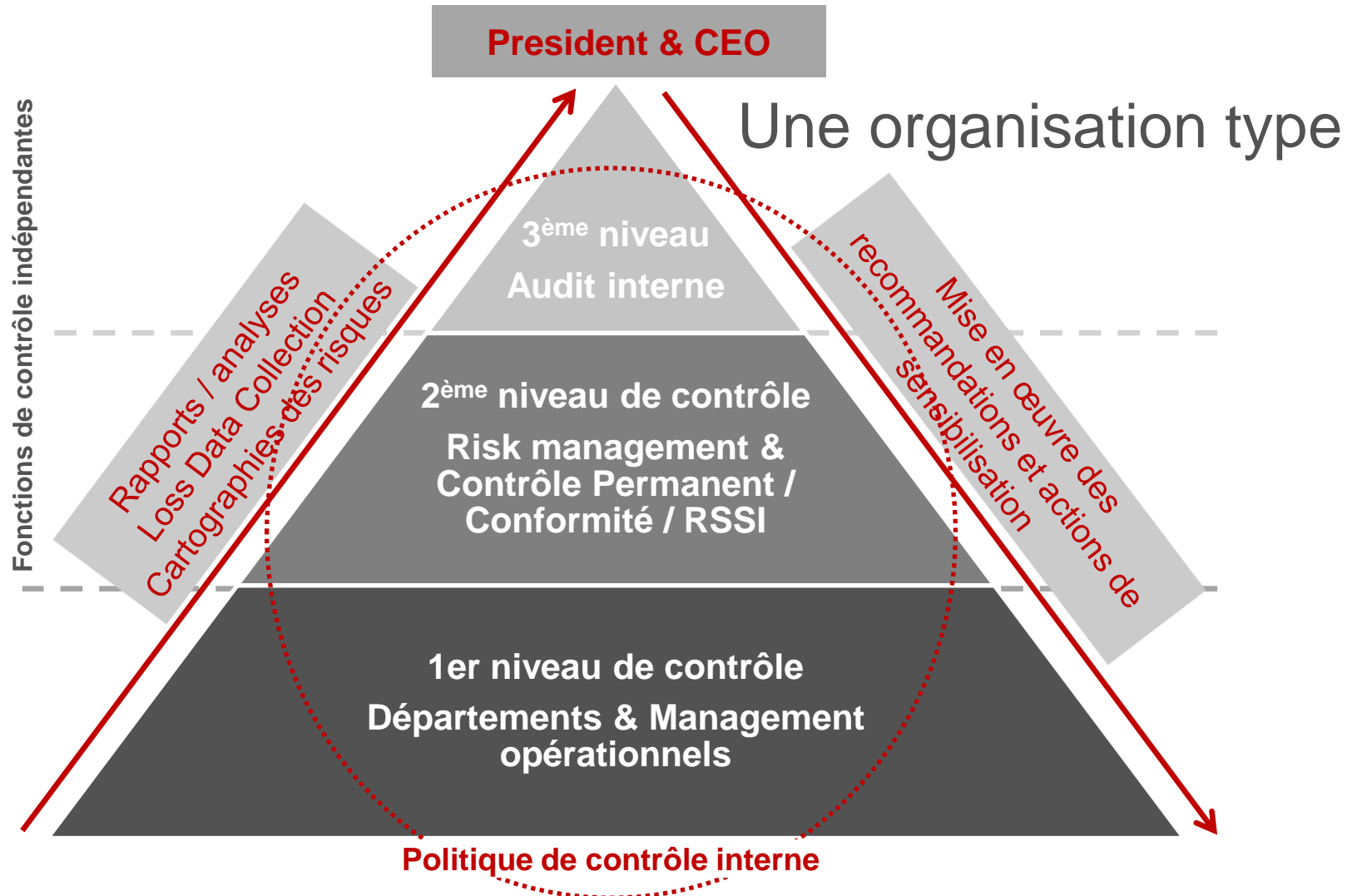
Les enjeux et les attentes de l'ACPR

- 3 missions : Agrément / Contrôle Prudentiel / Résolution pour les établissements de crédit, sur la base de l'Arrêté sur le Contrôle Interne du 3 novembre 2014 modifié

- 3 enjeux en termes de risques :
 - ❖ **Modèle économique et rentabilité**, face aux évolutions stratégiques du métier bancaire (adaptation des bilans/optimisation des services/identification des activités à valeur ajoutée)

 - ❖ **Contrôle interne et dispositif de gestion des risques**, pour une meilleure intégration organisationnelle et en termes de gouvernance

 - ❖ **Risques opérationnels**, avec un niveau préoccupant des risques cyber et des conséquences majeures en termes d'image



La gestion des risques

Le rôle de la Fonction Risk Management est de contribuer, par ses objectifs, à la prévention et à la surveillance des risques pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise et à l'application correcte des orientations données par la Direction Générale, dans une démarche de prévention des risques avec des contrôles effectués le plus souvent a priori.





Sommaire

1

Contexte réglementaire

2

Evaluation, prévention et
maitrise des risques financiers

3

Un exemple de dispositif



Le bilan et les processus bancaires, à l'origine des risques

Classe	ACTIF	PASSIF	Classe
1	Prêts interbancaires	Emprunts interbancaires	1
2	Crédits à la clientèle	Dépôts de la clientèle	2
	Divers	Divers	
3	Portefeuille titres	Certificats de dépôts	3
		Obligations	
4	Immobilisations	Fonds propres	5



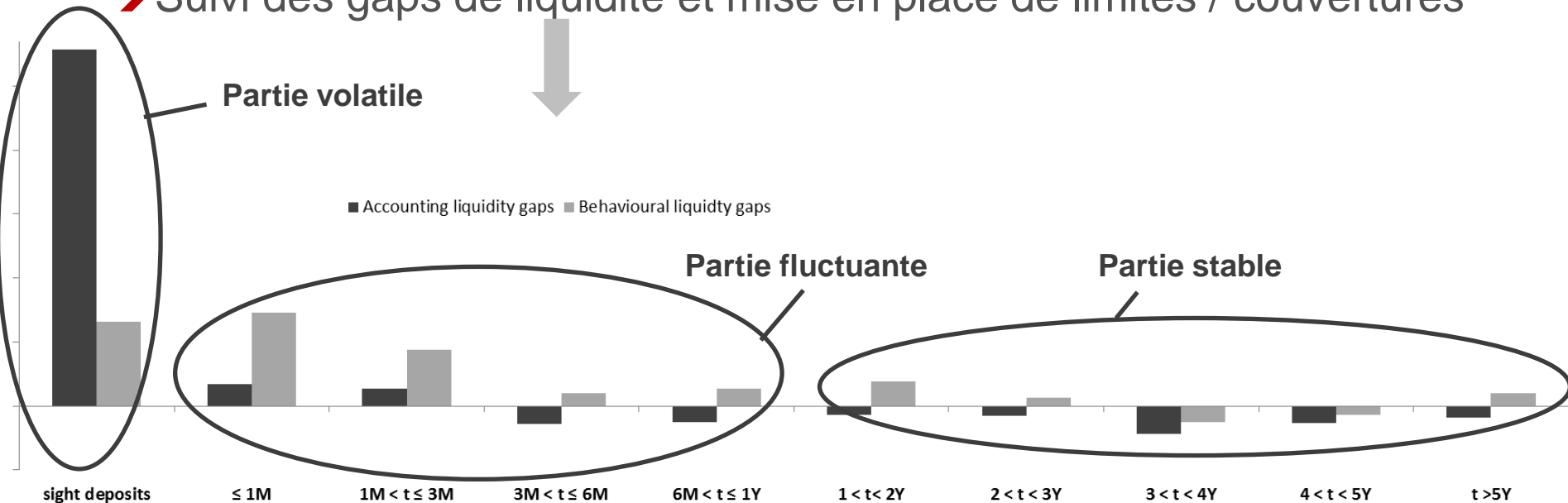
Les risques de liquidité et de taux d'intérêt global

- **Liquidité** : risque pour l'entreprise assujettie de ne pas pouvoir faire face à ses engagements ou de ne pas pouvoir dénouer ou compenser une position en raison de la situation du marché ou de facteurs idiosyncratiques, dans un délai déterminé et à un coût raisonnable.
- **Taux d'Intérêt Global** : risque encouru en cas de variation des taux d'intérêt du fait de l'ensemble des opérations de bilan et de hors-bilan, à l'exception, le cas échéant, des opérations soumises aux risques de marché.

Le risque de liquidité

→ Suivi des ratios réglementaires (LCR / NSFR)

→ Suivi des gaps de liquidité et mise en place de limites / couvertures

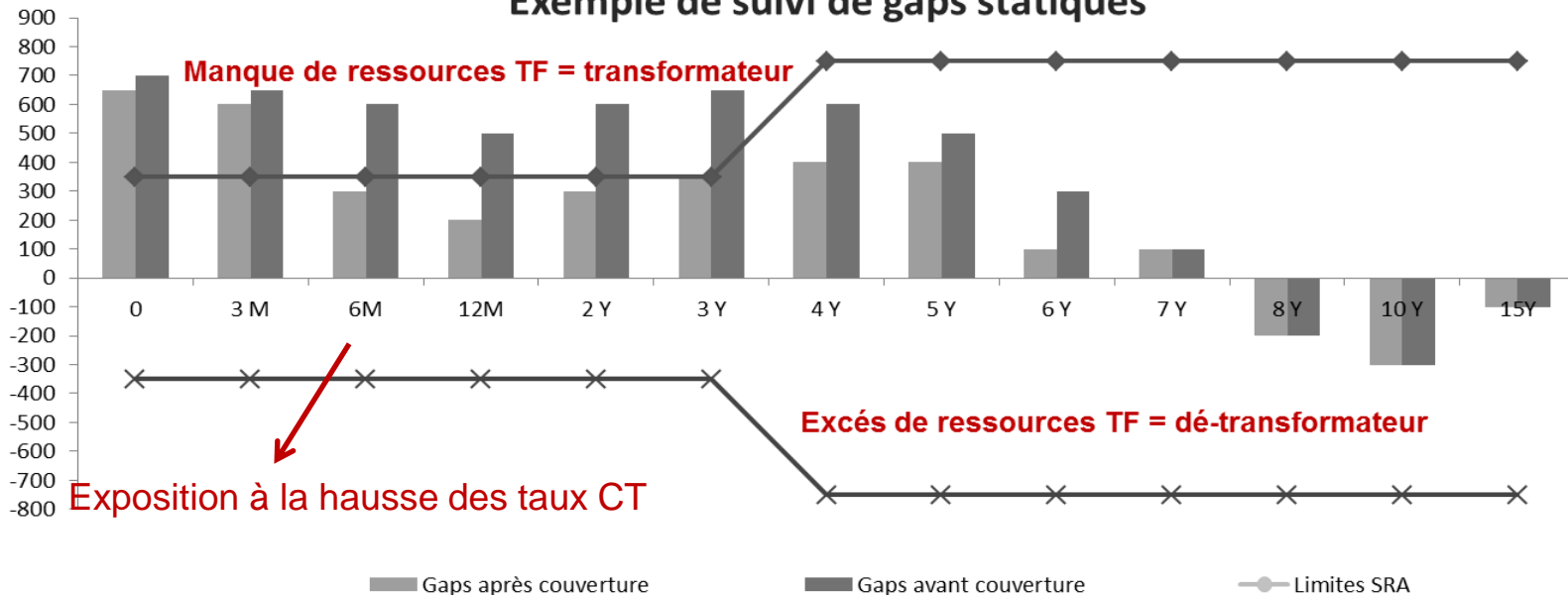


- Gaps de liquidité = différence entre les ressources et les emplois clientèle
- Application d'hypothèses d'écoulement des ressources et des emplois clientèle basées sur l'historique statistique (comportement des clients)
- Extension du suivi des gaps de liquidité à l'ensemble du bilan
- Approche dynamique possible sur base des hypothèses budgétaires

Le risque de taux d'intérêt global

- Stress scénarii type choc de taux et rapport aux PNB et FP
- Suivi des gaps de taux et mise en place de limites / couvertures

Exemple de suivi de gaps statiques

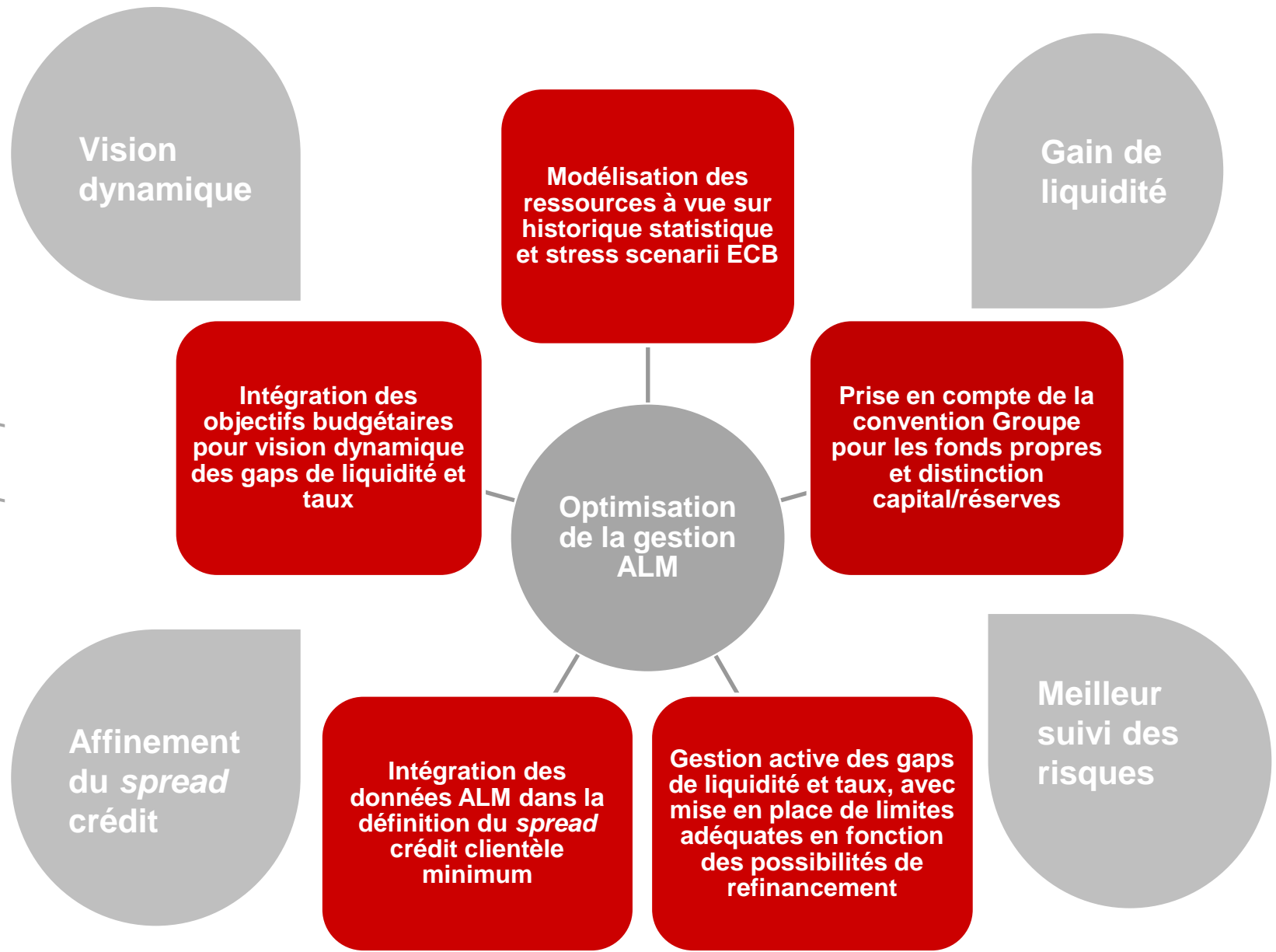


- Gaps = différence entre emplois ressources en taux fixe et en taux variable
- Couverture des gaps de taux via opérations de swap de taux
- Approche dynamique possible sur base des hypothèses budgétaires



Gestion ALM : le dispositif cible

Bonnes pratiques



Les risques de marché

➔ **Marché** : risque de position des titres de créances ou de propriété détenus pour compte propre, comprenant le risque de taux, le risque de variation de prix des titres de propriété et les risques optionnels qui y sont attachés. Le risque de change, relatif aux variations des cours de change, est compris dans les risques de marché.





Les risques de marché

Prévention

Dispositif de limites quantitatives et qualitatives

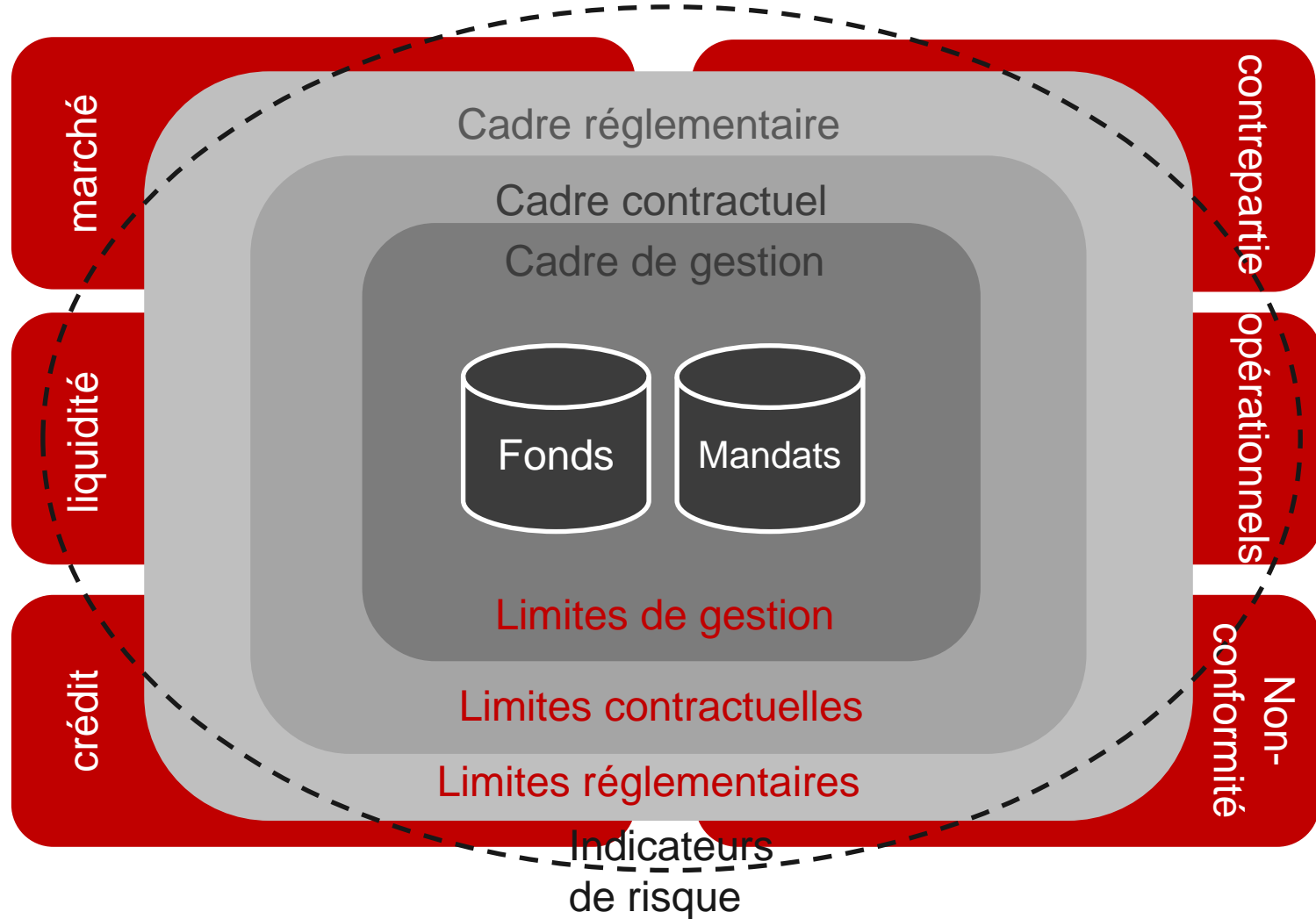
- risque émetteur / crédit,
- risque de contrepartie,
- risque pays,
- risque secteur,
- risque de change,
- risque de concentration,
- risque de sensibilité
- en termes de duration,
- en termes de support

Stress scénarii historiques ou prospectifs

Evaluation / suivi

- Value at Risk 99% 1J et backtesting
- Duration
- Liquidité (ex. bid-ask spread > 150 bps)
- Ratios de diversification (émetteur, contrepartie, support, pays, secteur)
- Choc de taux

Les bonnes pratiques en gestion

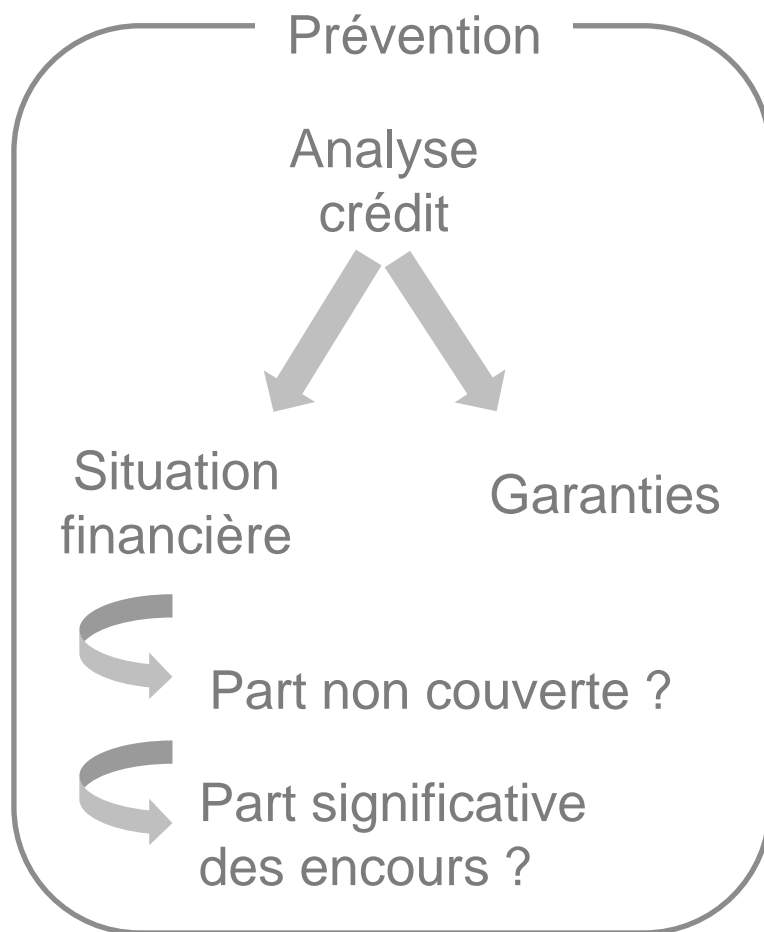




Les risques de crédit, concentration et résiduels

- **Crédit / Contrepartie** : risque encouru en cas de défaillance d'une contrepartie ou de contreparties considérées comme un même groupe de clients liés.
- **Concentration** : risque découlant de l'exposition à chaque contrepartie, y compris des contreparties centrales, à des contreparties considérées comme un même groupe de clients liés, à des contreparties opérant dans le même secteur économique ou la même zone géographique, ou de l'octroi de crédits portant sur la même activité, ou de l'application de techniques de réduction du risque de crédit, notamment de sûretés émises par un même émetteur.
- **Résiduel** : risque que les techniques d'atténuation du risque de crédit utilisées par les entreprises assujetties se révèlent moins efficaces que prévu.

Les risques de crédit, concentration et résiduel



Evaluation / suivi

- Taux de créances douteuses et litigieuses
- Taux de concentration
- *Larges exposures*
- Taux de couverture
- Taux de provisionnement
- Rating
- Taux de forborne...



Le risque de levier

➔ Risque de levier excessif : risque de vulnérabilité d'un établissement de crédit ou d'une entreprise d'investissement, résultant d'un levier ou d'un levier éventuel pouvant nécessiter la prise de mesures correctives non prévues par le plan d'entreprise, y compris une vente en urgence d'actifs pouvant se solder par des pertes ou une réévaluation des actifs restants

Peut résulter d'opérations sur produits dérivés, d'opérations de crédit type lombard

Dispositif approprié en fonction du contexte : information de la clientèle, processus automatisé, couverture des opérations de nature spéculative



Les risques opérationnels, dont la fraude

→ Opérationnels : risques de perte (directe ou indirecte) découlant d'une inadéquation ou d'une défaillance des processus, du personnel (erreur humaine, fraude ou malveillance) et des systèmes internes (panne informatique) ou d'événements extérieurs, y compris le risque juridique (litiges client/prestataire). Le risque opérationnel inclut notamment les risques liés à des événements de faible probabilité d'occurrence mais à fort impact, les risques de fraude interne et externe et les risques liés au modèle.



Le risque de fraude

Fraude au président

- **Fraude** : risque de perte résultant d'actes de tiers (risque externe) ou de collaborateurs (risque interne) visant à détourner des actifs à leur profit ou à enfreindre une disposition législative ou réglementaire.
- Un risque accentué avec les outils d'Intelligence Artificielle

Limites opérationnelles
d'engagement / double
validation

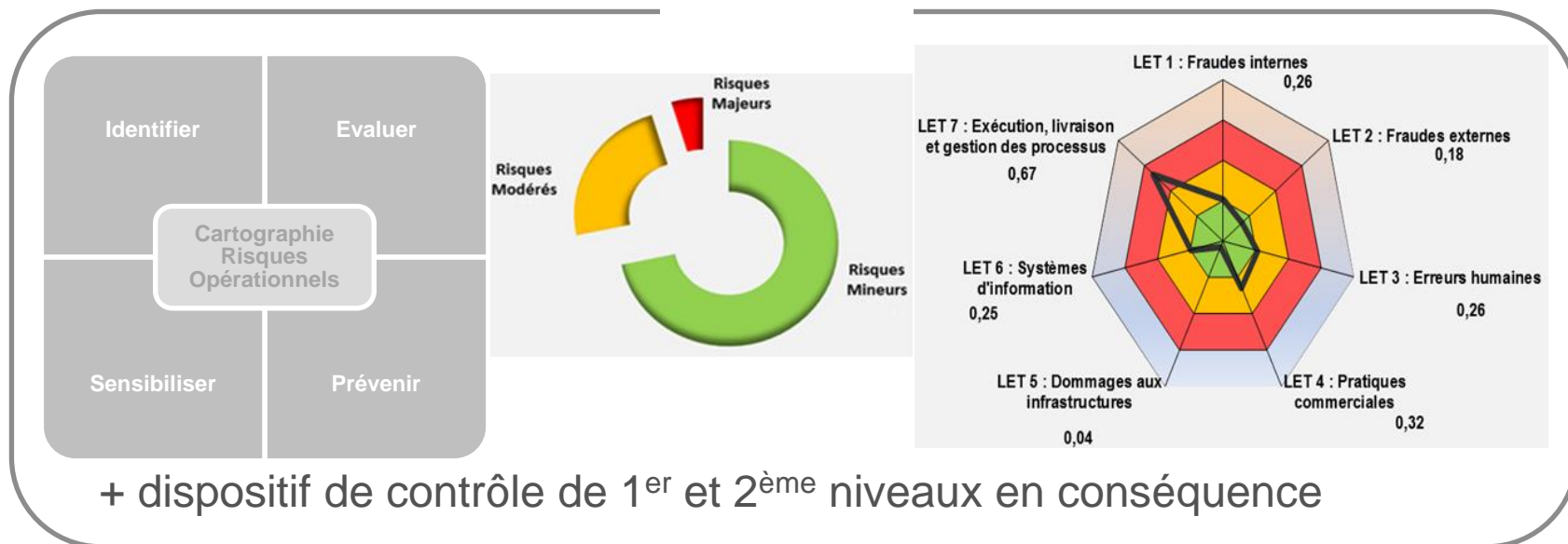
Contrôles
comptables



Formation &
communication

Les risques opérationnels, dont non-conformité et fraude

Prévention



Evaluation / suivi

- Rapport pertes opérationnelles sur PNB / FP
- Rapprochement LDC vs cartographie des risques opérationnels
- Résultats du dispositif de contrôle de 1^{er} niveau
- Stress scenarii sur base historique et prospective



Les risques de non-conformité

➔ **Non-conformité** : risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, de perte financière significative ou d'atteinte à la réputation, qui naît du non-respect de dispositions propres aux activités bancaires et financières, qu'elles soient de nature législative ou réglementaire, nationales ou européennes directement applicables, ou qu'il s'agisse de normes professionnelles et déontologiques, ou d'instructions des dirigeants effectifs en application des orientations de l'organe de surveillance.





Les risques informatiques & la cybersécurité

→ **Informatiques** : définis comme les risques opérationnels découlant de la défaillance ou de l'inadéquation des systèmes d'information de l'Etablissement, et comprenant les risques liés à la cyber sécurité et à l'intégrité des données, ceux-ci s'avérant toujours plus essentiels pour la mise en œuvre de la stratégie et la réputation de l'Etablissement.

Exemple de cartographie des risques IT

Event Type (Cat. Bâle 2 N1)	ID1	Scénarios de risque	RATING N
ET1 Fraude Interne / ET2 Fraude externe			
	1	Compromission / "Manipulation frauduleuse" des données	Moyen
	2	Divulgarion incorrect / vol de données	Faible
ET6 Interruptions d'activité et dysfonc. des systèmes			
	3	Perte de données	Faible
	4	Dysfonctionnement / inefficacité des systèmes d'information	Critique
	5	Indisponibilité des systèmes d'information	Moyen
	6	Inefficacité ou retard dans la mise en œuvre de projets informatique	Faible
	7	Incapacité d'atteindre les objectifs stratégiques de l'informatique	Elevé
	8	Non-respect des lois et règlements en vigueur	Faible



Les risques liés à la RSE

- Risques liés à la responsabilité sociale et environnementale des établissements bancaires et à leur impact en termes de développement durable
- Un risque accru en quelques années avec le développement de la réglementation européenne et les attentes accrues des marchés financiers (intégration de critères ESG dans les ratings)
- Des réflexions en cours depuis 2023 avec la création d'une association regroupant les correspondants des établissements financiers



Le risque de réputation: le « capital image »

- Conséquence directe ou indirecte d'un risque interne à l'entreprise (notamment suite d'événements de risques opérationnels) ou d'un événement externe (type attaque médiatique, catastrophe naturelle non anticipée notamment). Peut être la conséquence d'un dysfonctionnement n'ayant pas entraîné de perte financière directe pour l'entreprise.
- Écart entre l'image émise de l'entreprise – représentation que se donne l'entreprise vis-à-vis d'une partie prenante – et l'image perçue – perception de la partie prenante. A titre d'exemple, écart constaté entre le discours de l'entreprise et les pratiques observées.



Le risque de réputation: le « capital image »



Critère de notation des agences de rating, comme mentionné par l'une d'elles « la méfiance du public ou une perception négative de la stratégie d'exploitation de l'entreprise serait définitivement considérée »



Lien démontré entre la valeur ajoutée de la réputation et la performance boursière (ex. progression boursière de Air Liquide et Essilor en fév. 2010 en rapport à l'indice CAC40)



Sommaire

1

Contexte réglementaire

2

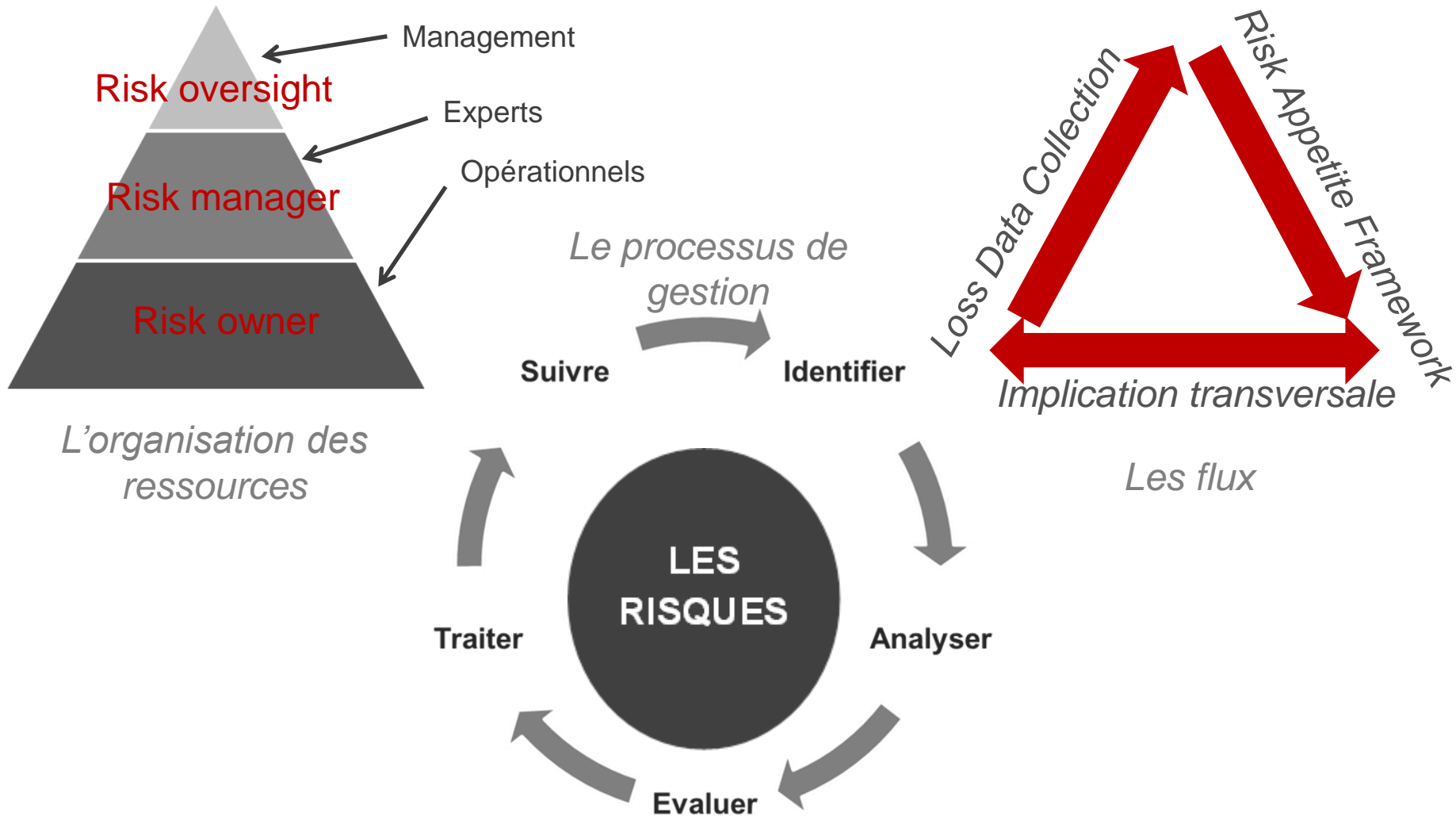
Evaluation, prévention et
maîtrise des risques financiers

3

Dispositif & outils

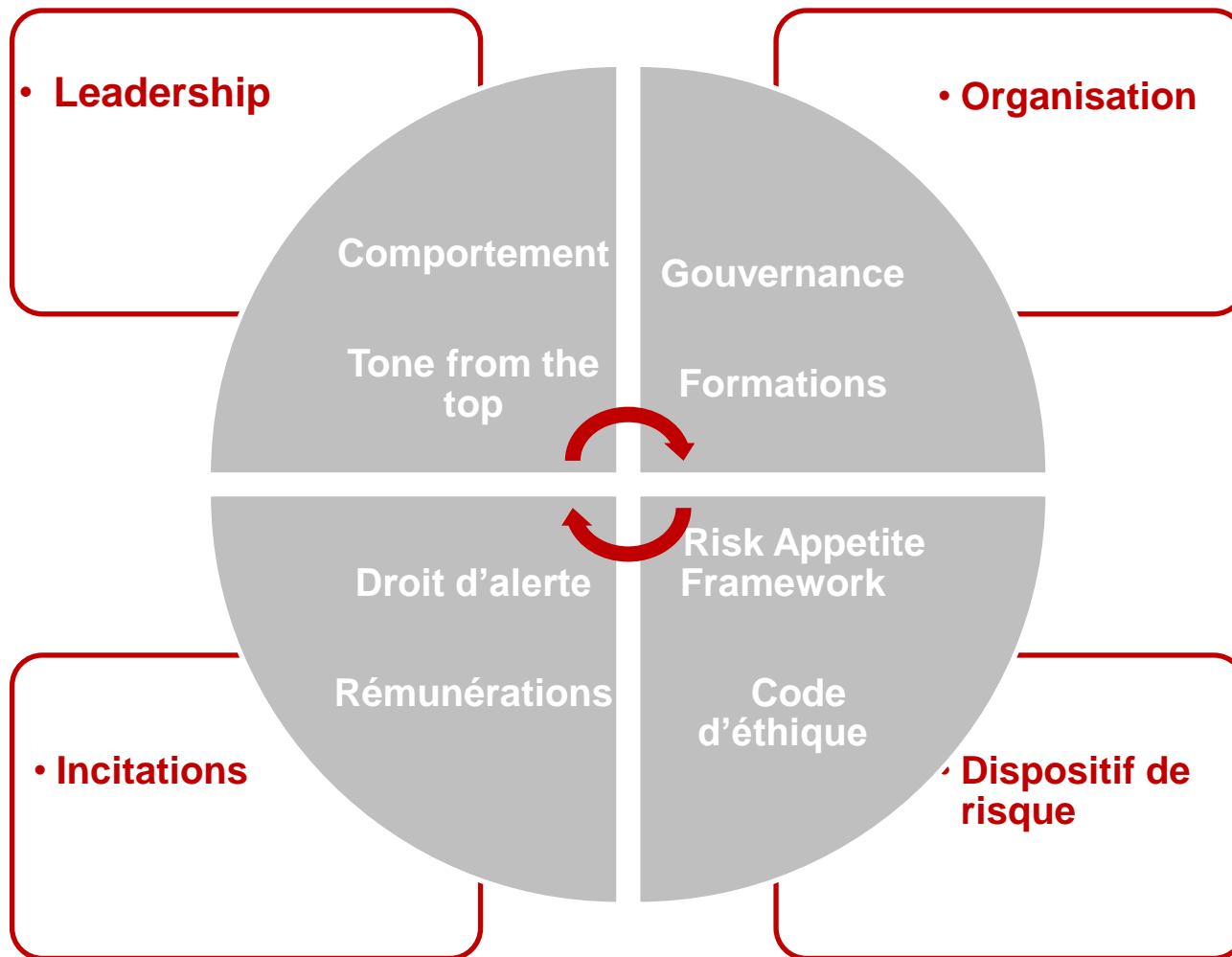


L'organisation de la gestion des risques

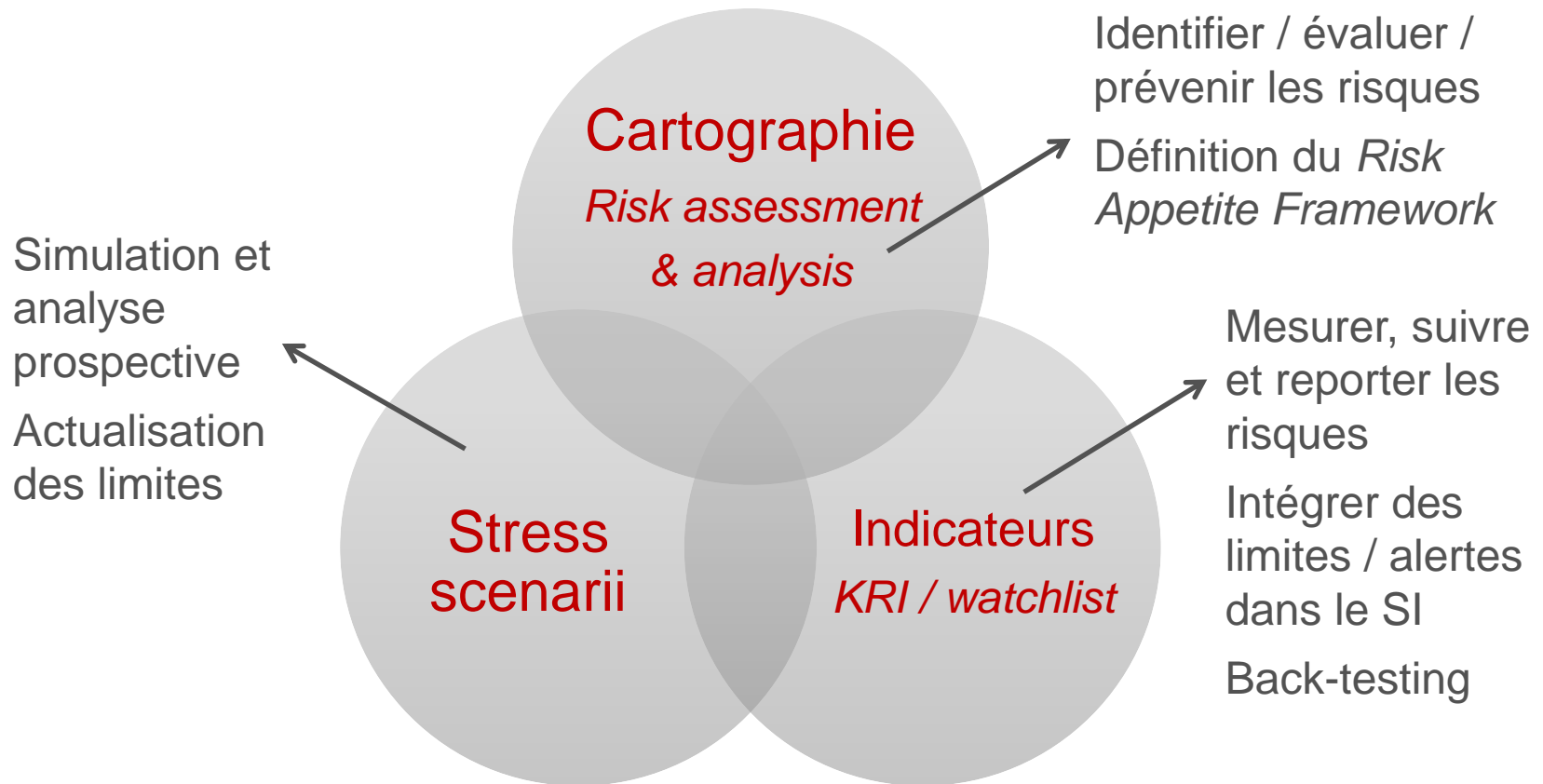




Les 4 composantes d'une culture du risque



Les outils de gestion des risques



au service de l'efficacité et de la réputation de l'entreprise



En conclusion...

« *Everyone needs Risk Management* » (Forbes 30/11/2014)

« *Why I Am leaving Goldman Sachs* » (NYT 14/03/2012)

La gestion des risques est une **activité à valeur ajoutée**, parce que son principal objectif est d'assurer la pérennité de l'établissement, l'entreprise, au service de ses clients.

ORIENTATION
CLIENT



REPUTATION DE
L'ETABLISSEMENT