



Formation Risk Management ACI

6 avril 2022

Amaury CHABOUD

Avant propos

La gestion des risques : « Everyone needs Risk Management »

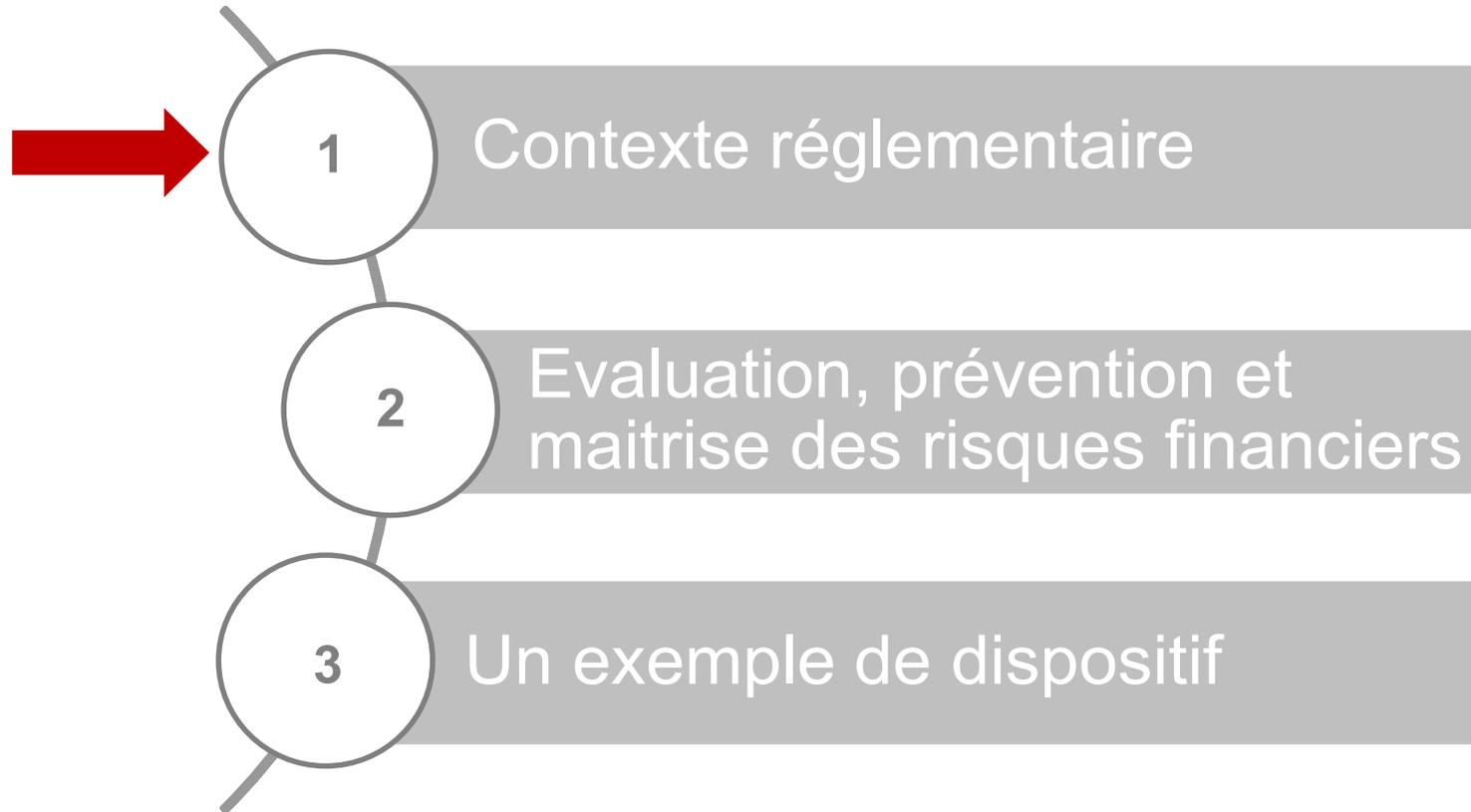
Le focus client : « Why I Am leaving Goldman Sachs »

Une banque pratique le commerce de l'argent (dépôt, crédit, gestion). Ce commerce est réglementé par l'Etat afin de protéger les déposants, emprunteurs et investisseurs.

→ Respecter la réglementation c'est protéger ses clients

→ Gérer les risques c'est être orienté client

Sommaire



Contexte réglementaire français



Contexte réglementaire monégasque



Les enjeux et les attentes de l'ACPR

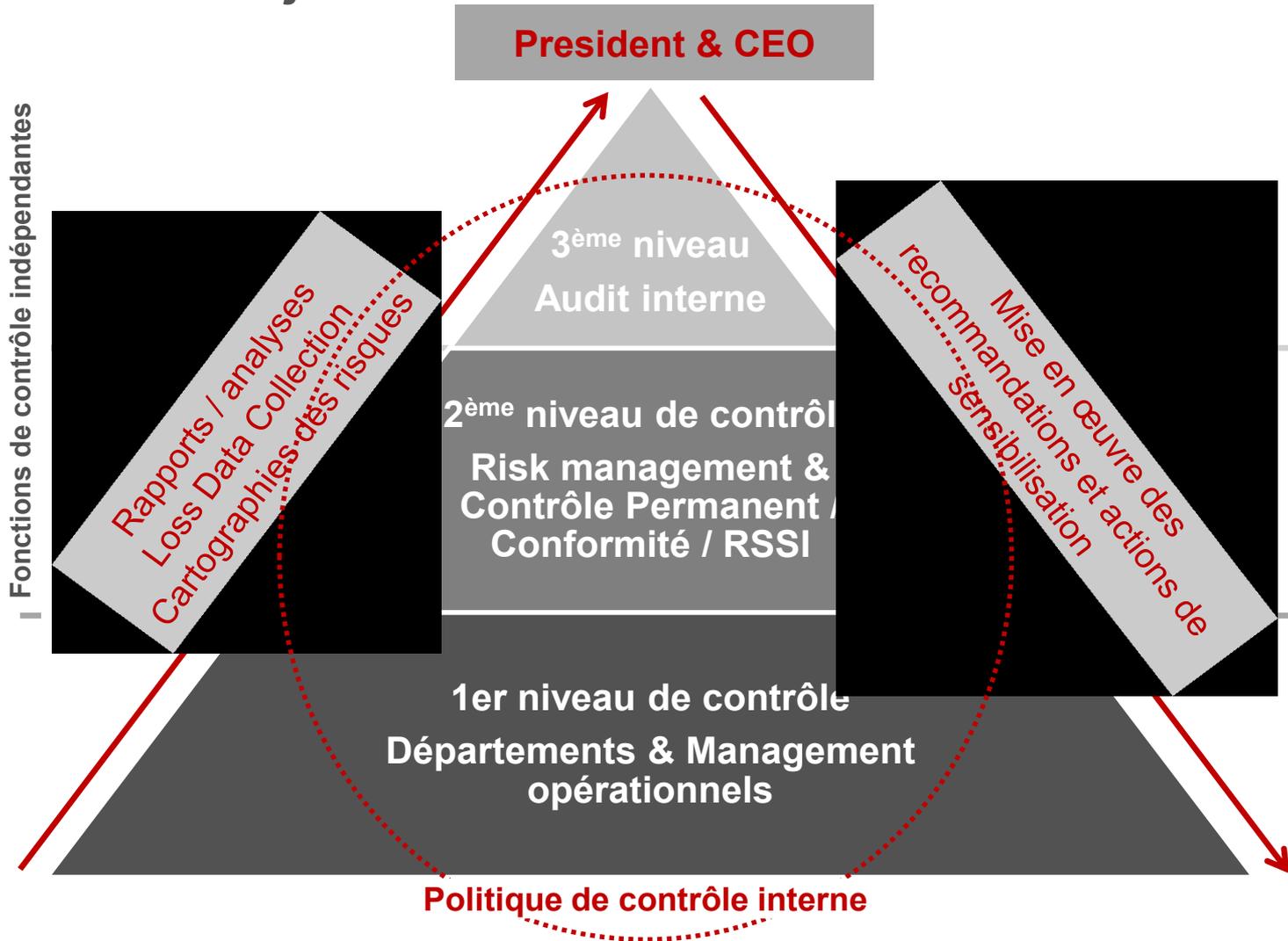
- ➔ 3 missions : Agrément / Contrôle Prudentiel / Résolution pour les établissements de crédit, sur la base de l'Arrêté sur le Contrôle Interne du 3 novembre 2014

- ➔ 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

Les enjeux et les attentes de l'ACPR



Le contrôle permanent

Le rôle de la fonction Contrôle Permanent est notamment de :

- vérifier la conformité, la sécurité et la validité des opérations réalisées par notre Etablissement
- s'assurer du respect des règles, de la permanence et de la pertinence des contrôles de premier niveau.

Les missions de contrôle permanent de deuxième niveau sont réalisées a posteriori, le plus souvent par sondage.

Le contrôle permanent de 2^{ème} niveau s'appuie sur le dispositif de contrôle au 1^{er} niveau, essentiel pour assurer le respect des normes et procédures au jour le jour.

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
maîtrise des risques financiers

3

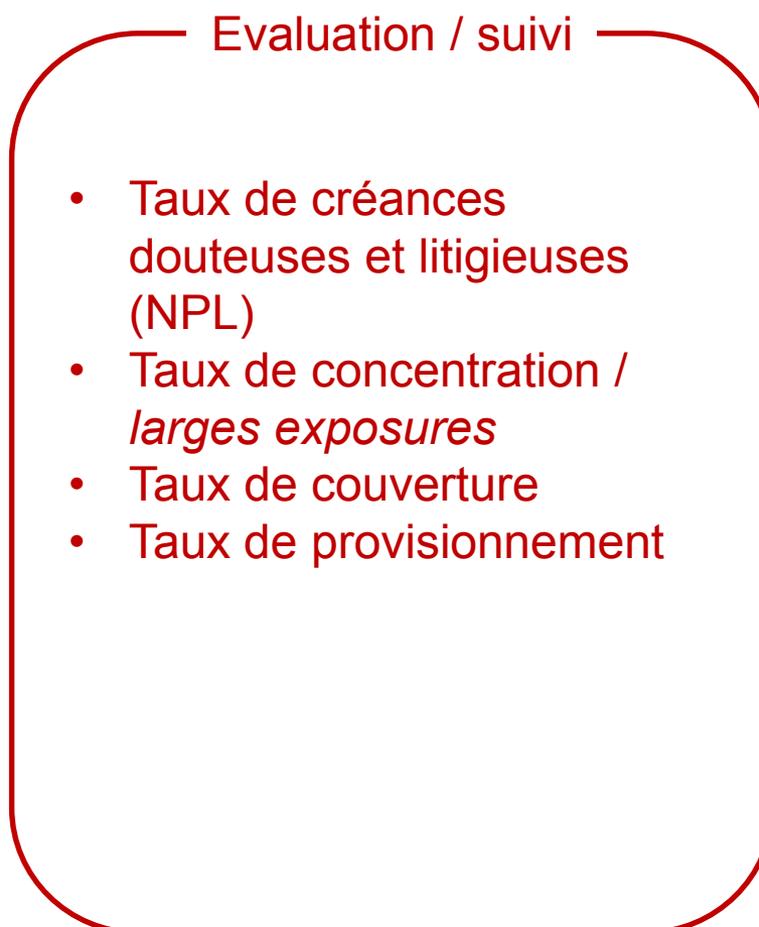
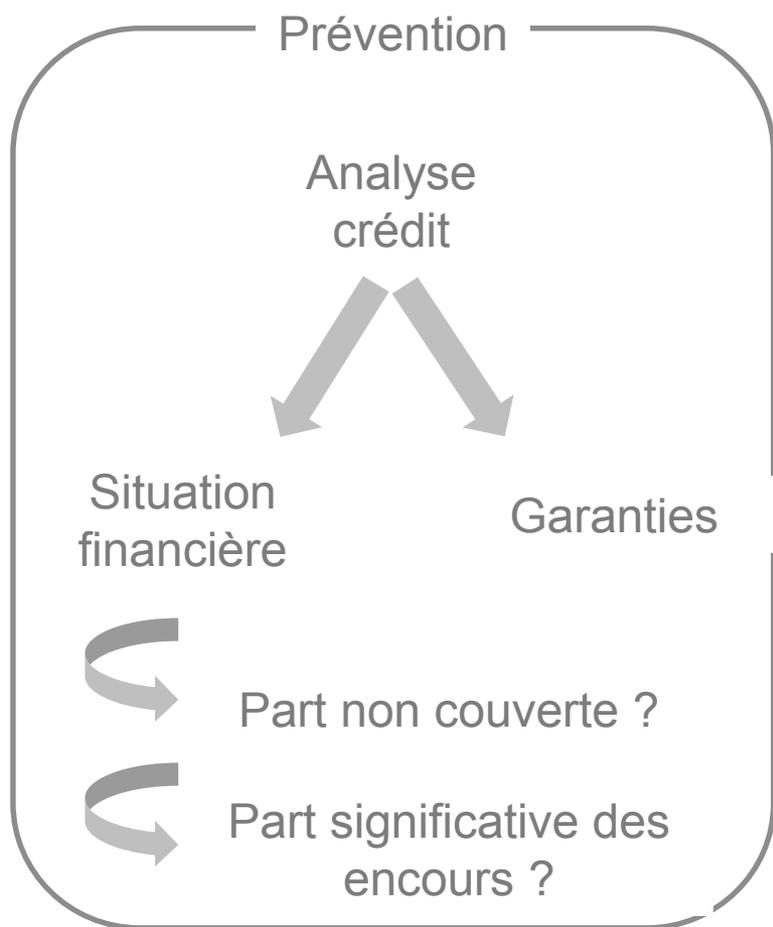
Un exemple de dispositif



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



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

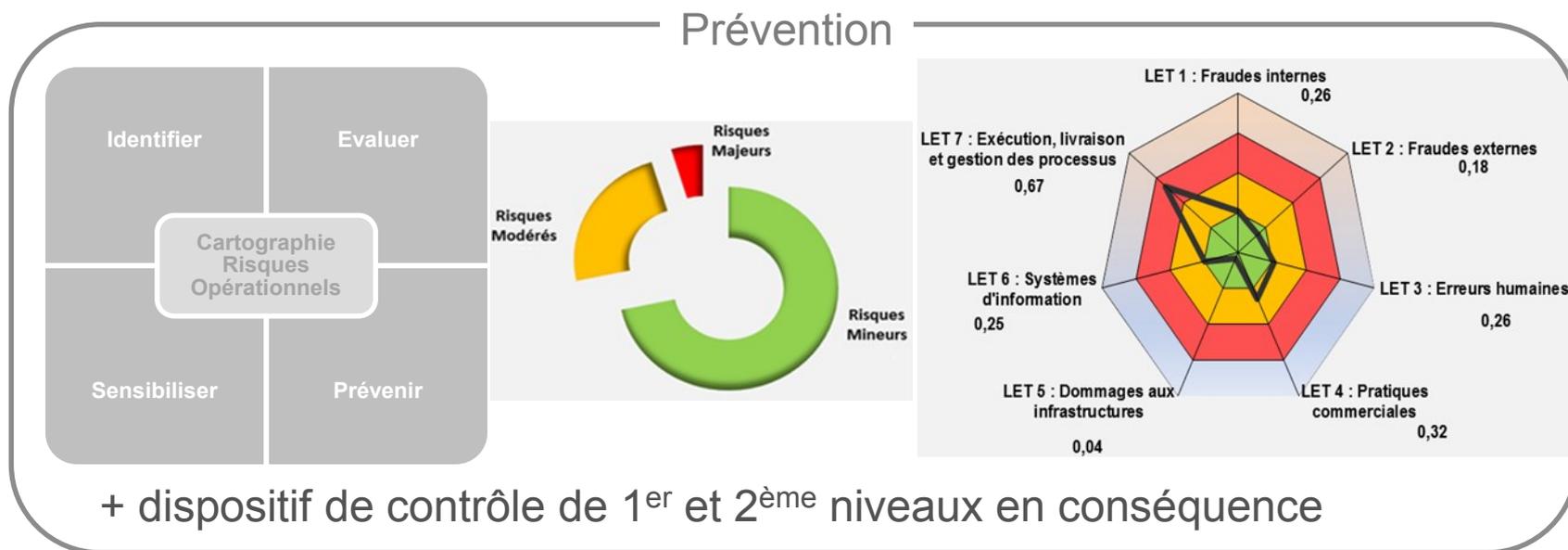
Les risques opérationnels, dont fraude et non-conformité

- **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.
- **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.
- **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.



Fraude au président

Les risques opérationnels, dont fraude et non-conformité



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 marché, de liquidité et de taux d'intérêt global

- **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.
- **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.
- **TIG** : 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.

Les risques de marché

Prévention

Dispositif de limites quantitatives et qualitatives :

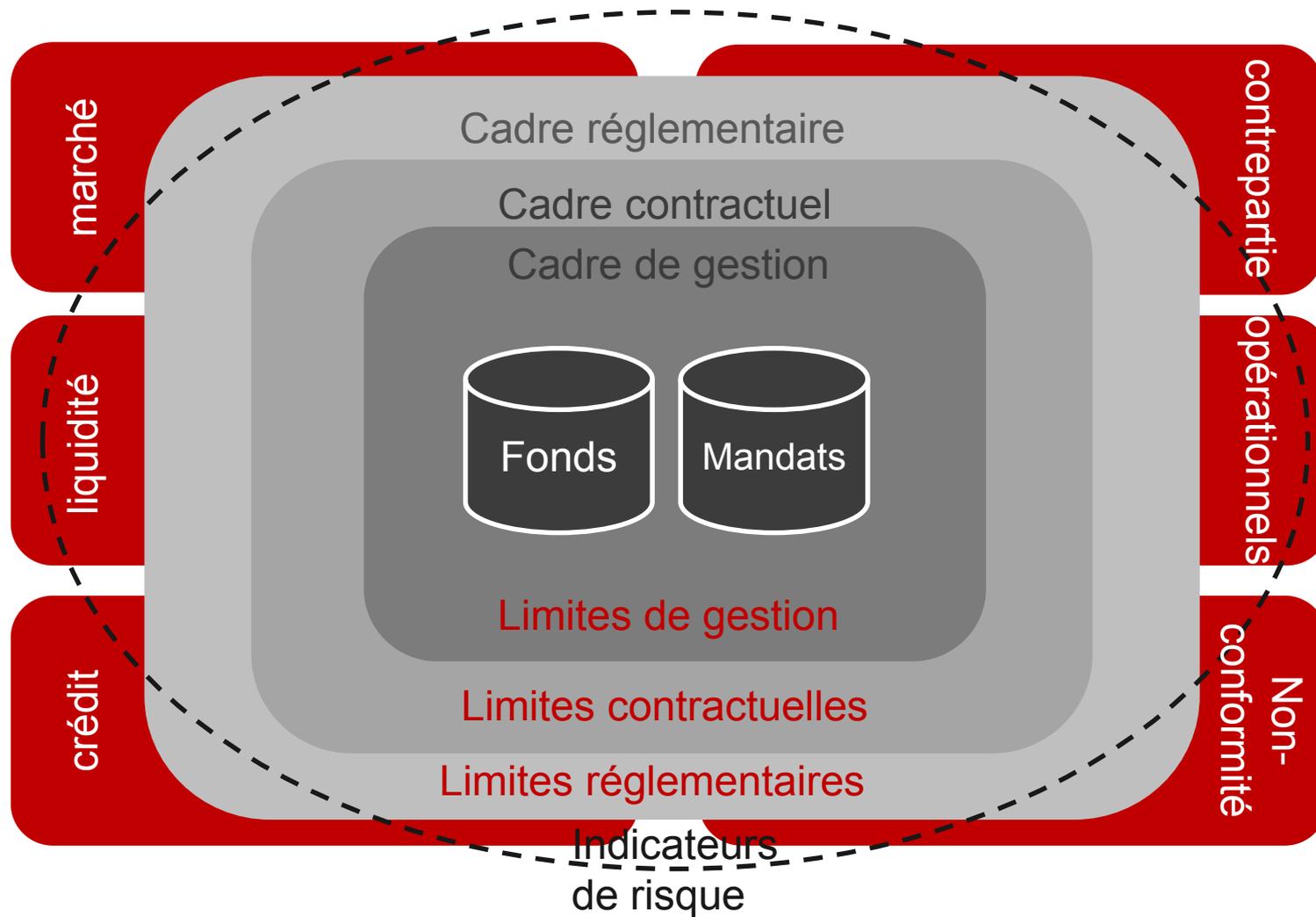
- risque émetteur / crédit,
- risque de contrepartie,
- risque pays,
- risque secteur,
- risque de change,
- risque de concentration,
- risque de sensibilité
- en termes de duration,
- en termes de support

Stress scenarii historiques ou prospectifs

Evaluation / suivi

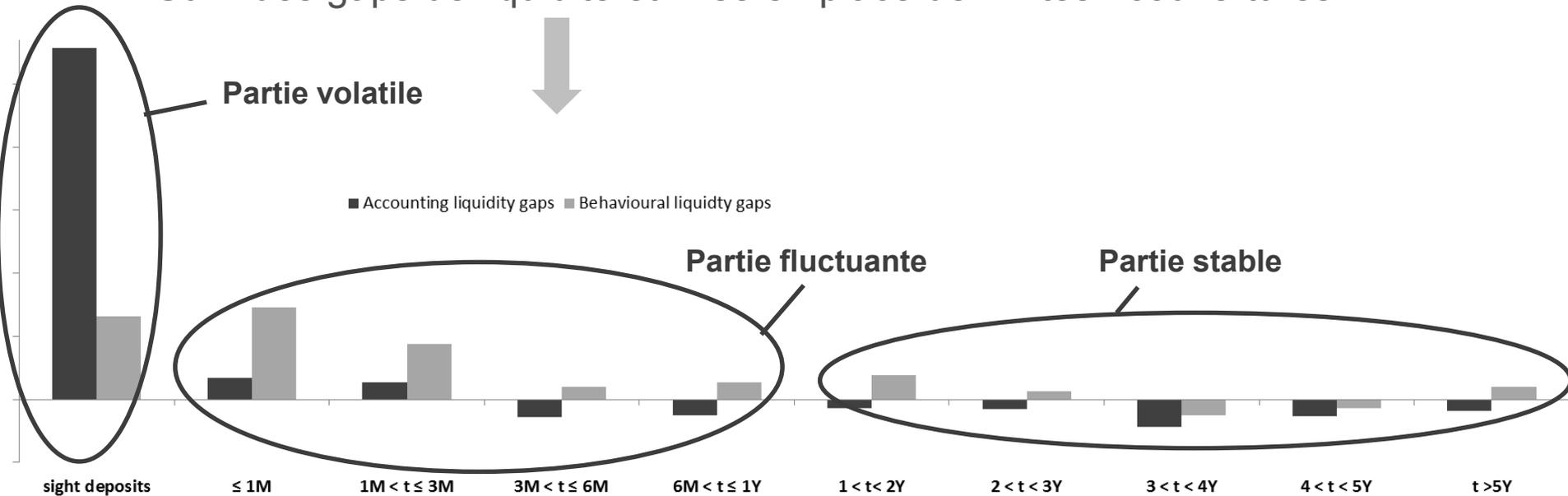
- Value at Risk 99% 1J et backtesting
- Duration
- Liquidité (ex. bid-ask spread > 150 bps)
- Ratios de diversification (émetteur, contrepartie, support, pays, secteur)
- Choc de taux

Les bonnes pratiques AMF en gestion



Le risque de liquidité

- Suivi des ratios réglementaires (LCR / NSFR)
- Suivi des gaps de liquidité et mise en place de limites / couvertures

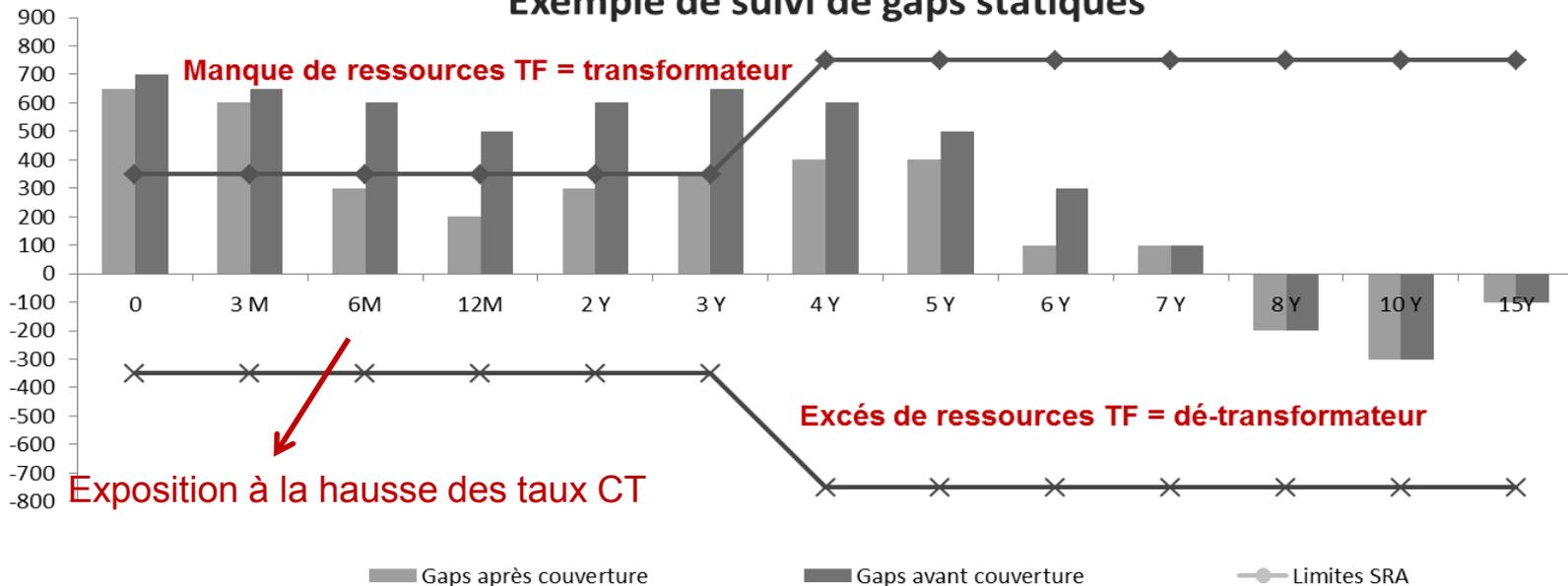


- Gaps de liquidité = différence entre les ressources et les emplois clientèle
- Application d'hypothèses d'écoulement des ressources et des emplois clientèle basées sur l'historique statistique (comportement des clients)
- Extension du suivi des gaps de liquidité à l'ensemble du bilan
- Approche dynamique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

Le risque de taux d'intérêt global

- ➔ Application de stress scenarii type choc de taux et rapport au PNB et FP
- ➔ Suivi des gaps de taux et mise en place de limites / couvertures

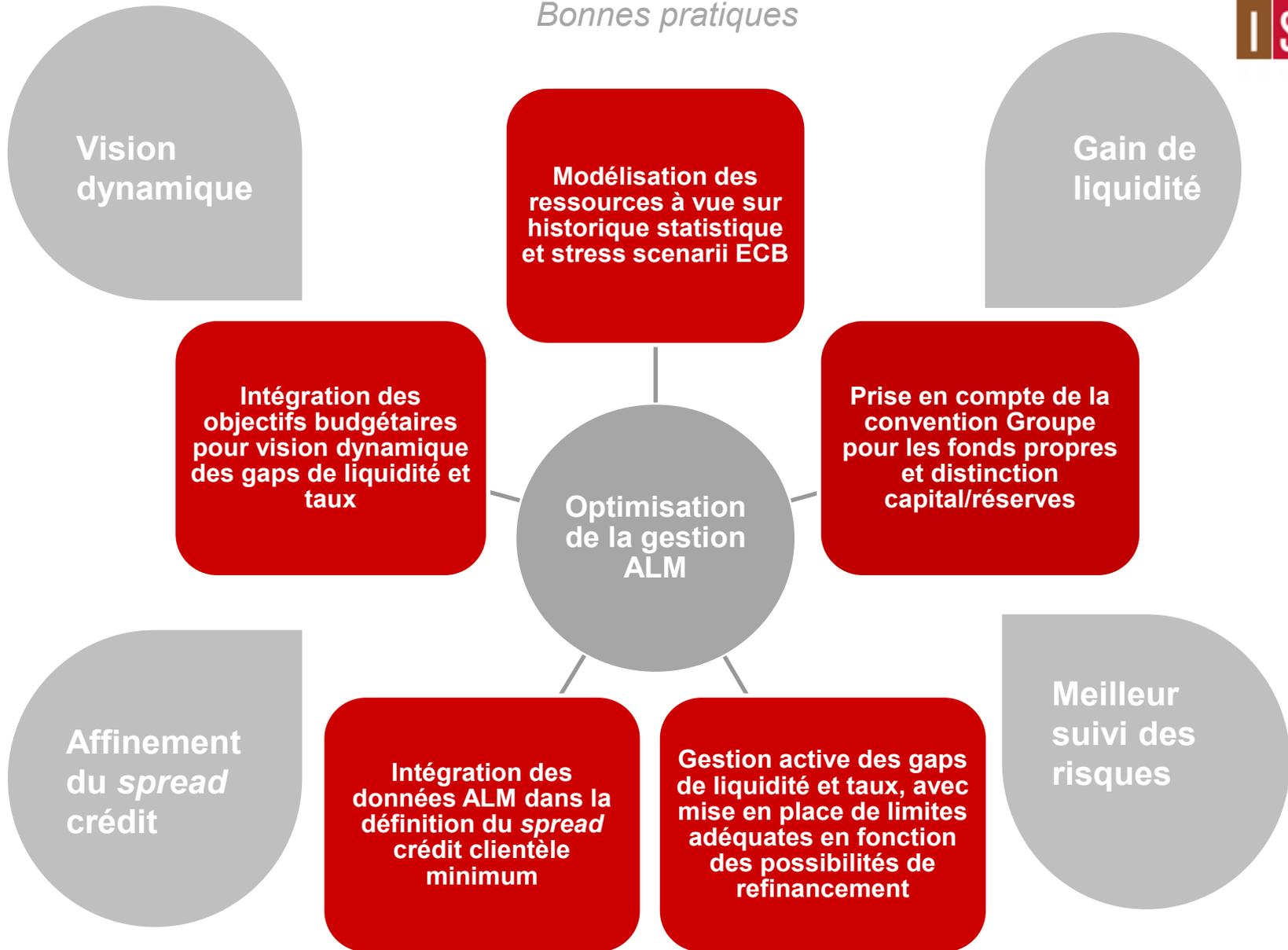
Exemple de suivi de gaps statiques



- 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 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 |

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.

→ ***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

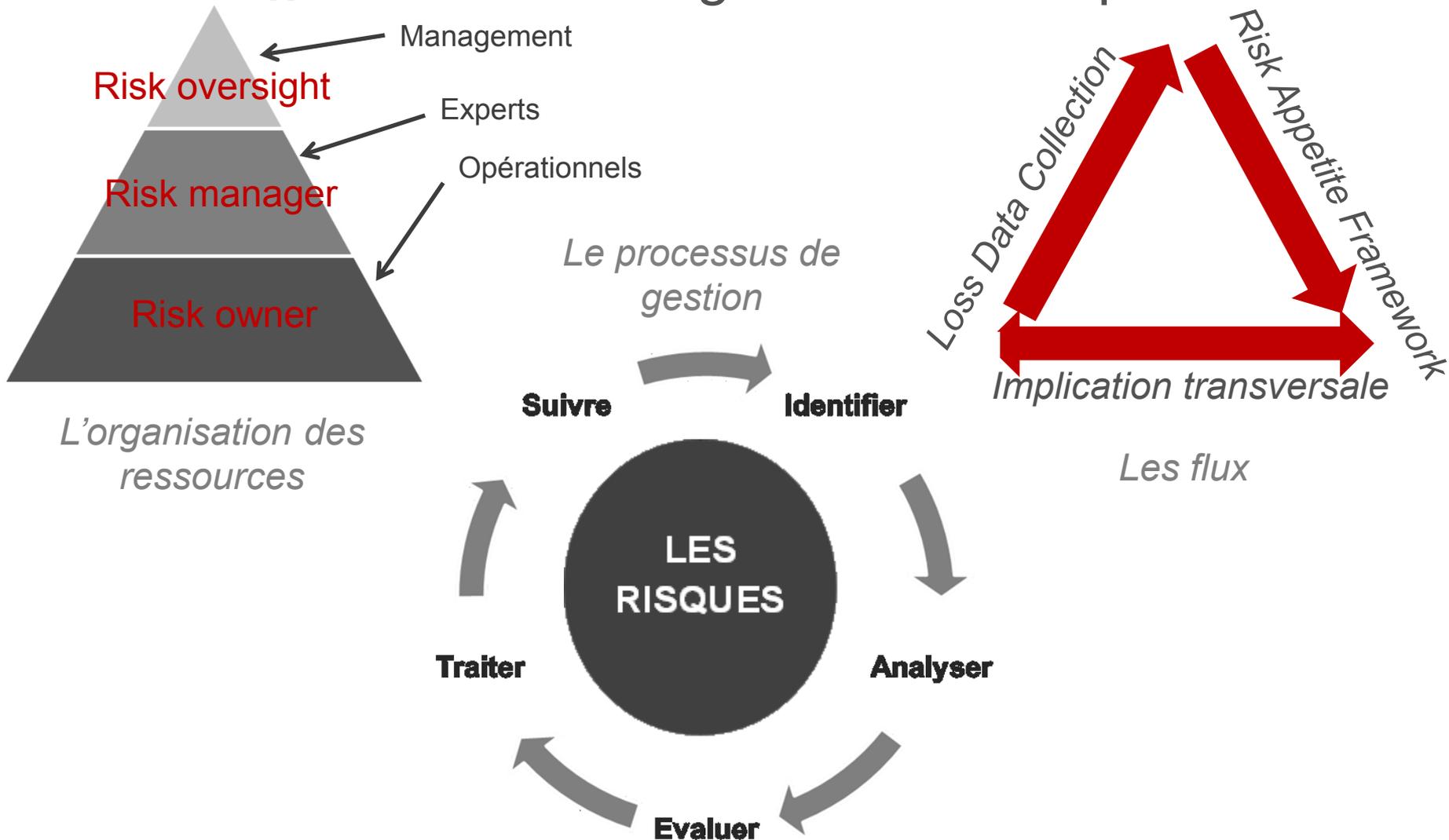
Evaluation, prévention et
maîtrise des risques financiers

3

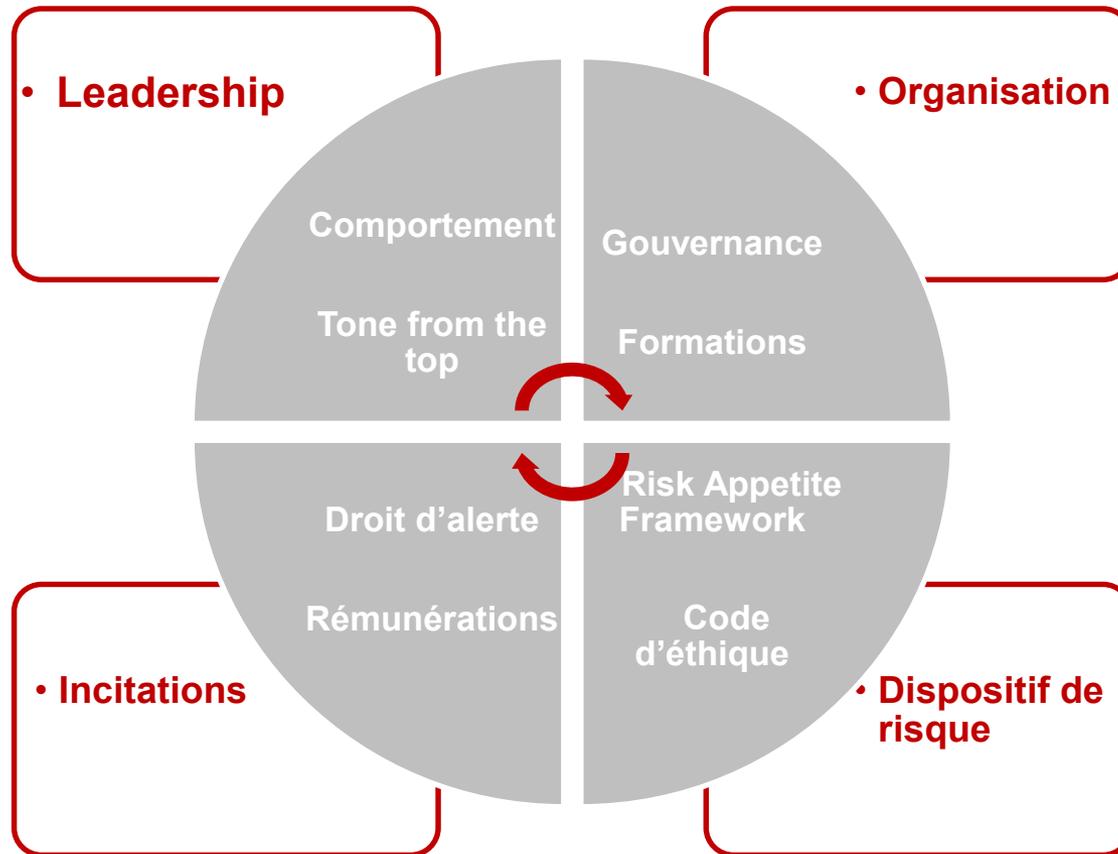
Un exemple de dispositif



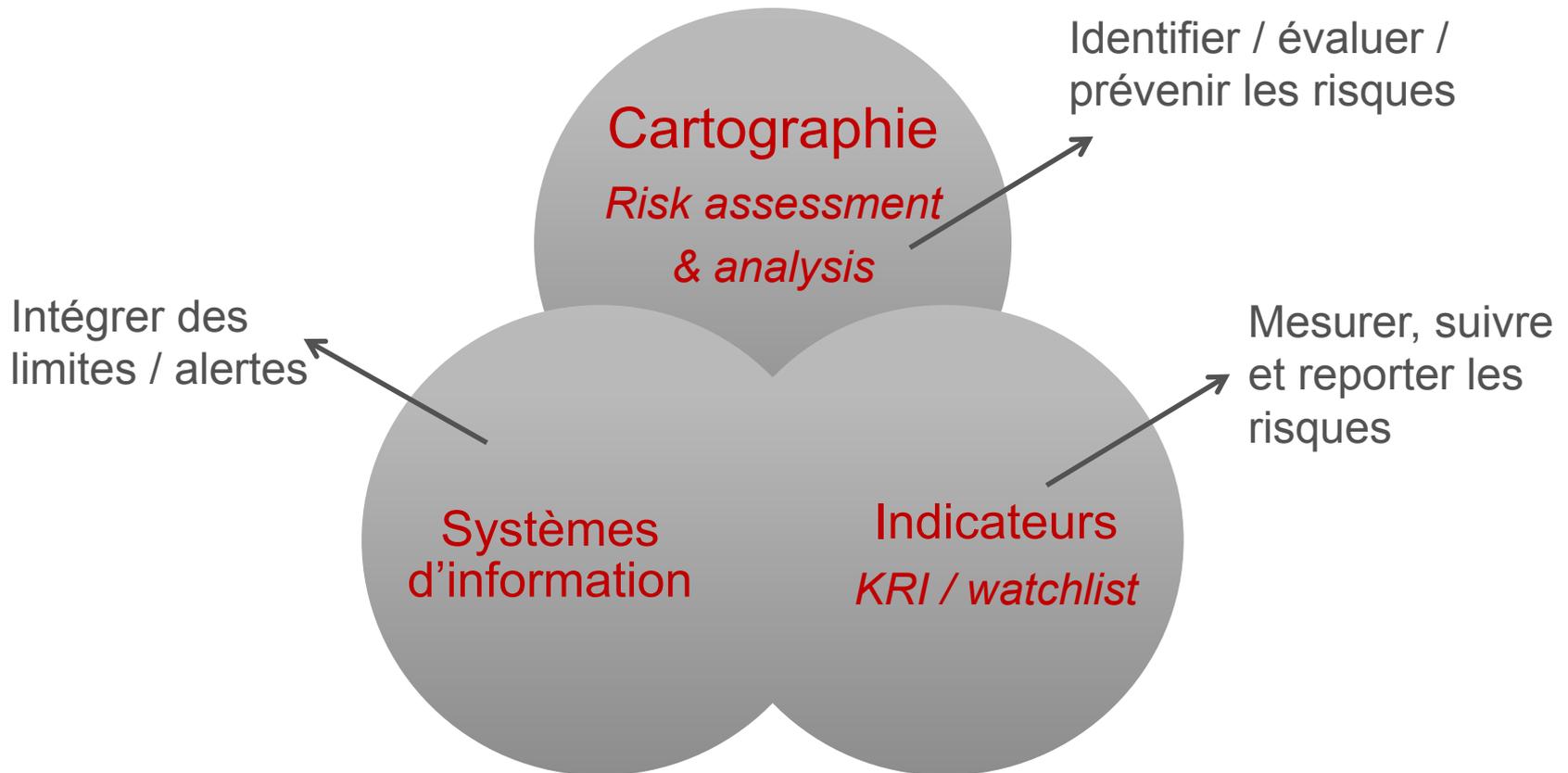
L'organisation de la gestion des risques



Les 4 composantes d'une culture du risque



Les outils de gestion des risques



au service de la réputation de l'entreprise !

En conclusion...

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.

