



Management des risques

Idées forces

Istanbul, Octobre 2019

Olivier Manzila & Henri-Pierre Maders

HPM Conseils



1. **Premier jour : Le dispositif de contrôle interne**
2. Deuxième jour : Le dispositif de maîtrise du risque de conformité dans l'industrie bancaire et financière
3. Troisième jour : La mise en œuvre du dispositif de maîtrise des risques



Première journée

Le dispositif de contrôle interne



Sommaire premier jour

1. **La performance**
2. Le glossaire du management des risques
3. L'histoire du contrôle interne
4. Le rôle du Comité d'audit dans le dispositif de contrôle interne



Les risques auxquels est confrontée une organisation sont nombreux

A côté des risques industriels apparaissent de nouveaux risques notamment le risque de conformité à la réglementation

Une organisation ne peut être performante si elle ne met pas ses risques sous contrôle



Gouvernement

- > Risque politique (contraintes d'aménagement du territoire, contraintes budgétaires, ...)

Autorités de tutelle

- Respect de la réglementation
- > Risque de conformité (sanctions administratives, financières, ...)

Climat, guerre, sanctions économiques, ...

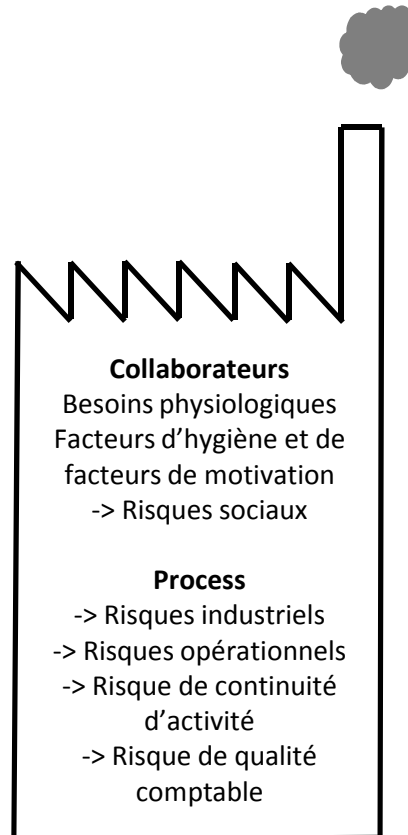
- > Risque sur les actifs
- > Risque commercial
- > Risque financier
- > Risque d'approvisionnement
- > Risque sociaux
- > Etc.

Fournisseurs, partenaires, sous-traitants

- Chiffre d'affaires, rentabilité
- > Risque d'approvisionnement
- > Risque de sous-traitance

Actionnaires

- Rentabilité, valeur ajoutée, efficacité
- > Risques financiers



Justice

- Corruption, ententes, blanchiment, ...
- > Risque pénal
- > Risque juridique

Bénéficiaires (clients, usages, citoyens, ...)

- Réponse aux besoins rationnels et aux attentes subjectives
- Rapport « qualité/prix »
- > Risques commerciaux
- > Risque de réputation, d'image

Collectivité

- Sécurité, développement durable
- > Risques industriels
- > Risques sanitaires
- > Risque sur l'environnement
- > Risque de réputation, d'image



Sommaire premier jour

1. La performance
2. **Le glossaire du management des risques**
3. L'histoire du contrôle interne
4. Le rôle du Comité d'audit dans le dispositif de contrôle interne



Risque : possibilité qu'un événement se produise et ait une incidence défavorable sur la poursuite et/ou l'atteinte des objectifs et/ou les actifs de l'entreprise. L'événement doit être potentiel et sa potentialité de survenance doit être évaluée, de même que ses impacts. Le risque peut être considéré comme la combinaison d'un aléa et d'une conséquence



Sommaire premier jour

1. La performance
2. Le glossaire du management des risques
3. **L'histoire du contrôle interne**
4. Le rôle du Comité d'audit dans le dispositif de contrôle interne



Historiquement, le contrôle interne s'est développé avec les objectifs suivants :

- **Sauvegarde des actifs** : détecter les fraudes et de protéger les ressources de l'entreprise
- **Sincérité des comptes** : renforcer le contrôle des comptabilités et protéger les investisseurs par une plus grande transparence financière
- **Efficacité et efficience** : disposer des bonnes informations au bon moment afin de prendre les bonnes décisions stratégiques et opérationnelles dans le respect des lois et règlements



Sommaire premier jour

1. La performance
2. Le glossaire du management des risques
3. L'histoire du contrôle interne
4. **Le rôle du Comité d'audit dans le dispositif de contrôle interne**



Depuis 2008, le code de commerce définit les missions légales du comité d'audit, qui est chargé, sous la responsabilité du conseil d'administration, du suivi de :

- L'élaboration de l'**information financière**
- L'efficacité des systèmes de **contrôle interne** et de **gestion des risques**
- Le contrôle légal des **comptes annuels**
- **CAC** : surveillance de l'indépendance, recommandation nomination et renouvellement et approbation des la fourniture des Services Autres que la Certification des Comptes
- **Information** du conseil d'administration



Au delà des missions légales du comité d'audit, le conseil d'administration peut décider de confier au comité d'audit des missions supplémentaires :

- La revue des **informations prévisionnelles**
- L'examen des **opérations de fusion/acquisition/cession**
- L'examen de la **politique financière**
- La revue de l'**information non financière**



Deuxième journée

*Le Dispositif de maîtrise du risque de conformité
dans l'industrie bancaire et financière*



Sommaire deuxième jour

1. **De la grande dépression de 1929 à nos jours**
2. La réglementation
3. Les autorités de tutelle
4. La fonction conformité
5. Le périmètre de la conformité



- Selon une étude du G20, 29 banques, dont les grands groupes bancaires français, sont capables d'entraîner une crise systémique mondiale en cas de faillite
- Selon le Fonds Monétaire International, depuis la fin des accords de Bretton Woods en 1971, le monde a connu :
 - **147 crises bancaires**
 - **2.108 crises de change**
 - **66 crises de dettes souveraines**

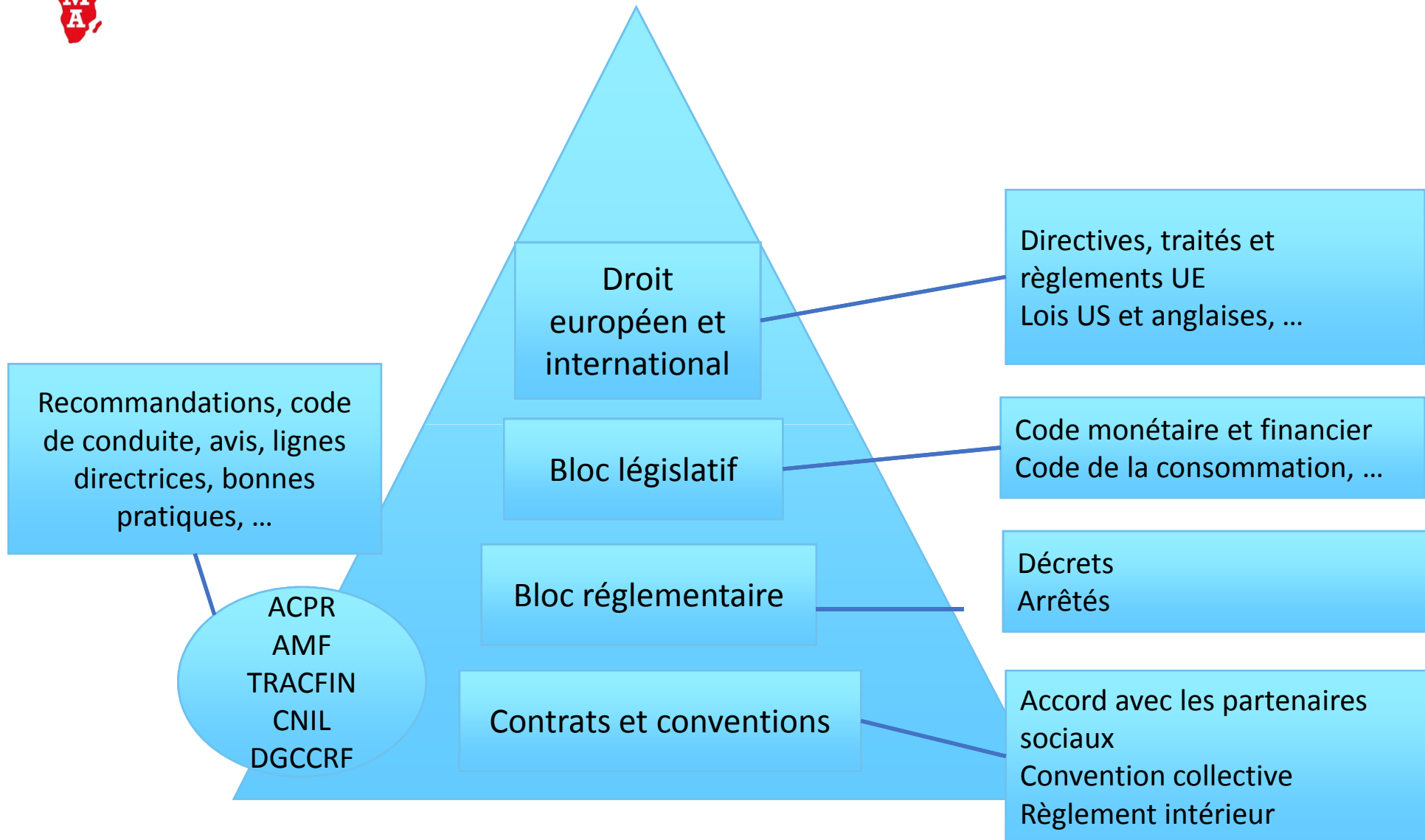


Sommaire

1. De la grande dépression de 1929 à nos jours
2. **La réglementation**
3. Les autorités de tutelle
4. La fonction conformité
5. Le périmètre de la conformité



Les acteurs du secteur bancaire et financier doivent connaître leurs obligations dans un **environnement réglementaire spécifique**





Sommaire

1. De la grande dépression de 1929 à nos jours
2. La réglementation
3. **Les autorités de tutelle**
4. La fonction conformité
5. Le périmètre de la conformité



<p>Office of Foreign Assets Control (OFAC)</p> <p>Surveillance transactions interdites</p>	<p>USA</p>
---	------------

Europe	<p>Banque Centrale Européenne (BCE)</p> <p>Supervision des 126 banques et compagnies d'assurance européennes les plus importantes</p>			
	<p>European Banking Authority (EBA)</p>	<p>European Securities and Market Authority (ESMA)</p>		
France	<p>Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR)</p> <p>Supervision banques et compagnies d'assurance</p>	<p>Autorité des Marchés Financiers (AMF)</p> <p>Supervision Prestataires de Services d'investissement (PSI)</p>	<p>Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes (DGCCRF)</p> <p>Fonctionnement et transparence des marchés tous secteurs Information des consommateurs Sécurité physique et santé des consommateurs</p>	<p>Commission Nationale Informatique et Liberté (CNIL)</p> <p>Protection des données personnelles des personnes physiques tous secteurs</p>



- Des amendes très élevées pouvant atteindre des milliards de dollars
 - Tous les secteurs d'activité sont visés

	Banque	Motif	Année	Montant (en millions de \$)
	Bank of America	Vente des produits hypothécaires américains à risques	2014	16 650
	Deutsche Bank	Vente des produits hypothécaires américains à risques	2016	14 000 ?
	JPMorgan	Vente des produits hypothécaires américains à risques	2013	12 982
	BNP Paribas	Violation d'embargo	2014	8 970
	Citigroup	Vente des produits hypothécaires américains à risques	2014	7 000
	JPMorgan	Vente des produits hypothécaires américains à risques	2013	5 150
	Bank of America	Saisies immobilières abusives	2013	2 900
	Crédit suisse	Evasion fiscale	2014	2 615
	Deutsche Bank	Fraude sur les taux interbancaires (Libor, Euribor...)	2015	2 175
	Wells Fargo	Saisies immobilières abusives	2013	1 991
	JPMorgan	Saisies immobilières abusives	2013	1 962
	Deutsche Bank	Vente des produits hypothécaires américains à risques	2013	1 925
	JPMorgan	Absence de lancement d'alerte concernant Madoff	2014	1 700
	Bank of America	Vente des produits hypothécaires américains à risques	2013	1 700
	SAC Capital	Délit d'initiés	2013	1 324
	Morgan Stanley	Vente des produits hypothécaires américains à risques	2014	1 250
	Goldman Sachs	Vente des produits hypothécaires américains à risques	2014	1 200
	Citigroup	Vente des produits hypothécaires américains à risques	2013	968
	Bank of America	Vente des produits hypothécaires américains à risques	2014	950
	Citigroup	Manipulation des changes	2015	925
	Crédit suisse	Vente des produits hypothécaires américains à risques	2014	885
	UBS	Vente des produits hypothécaires américains à risques	2013	885
	Wells Fargo	Vente des produits hypothécaires américains à risques	2013	869
	Rabobank	Fraude sur les taux interbancaires (Libor, Euribor...)	2013	800
	Citigroup	Saisies immobilières abusives	2013	794
	Crédit Agricole	Violation d'embargo	2015	787



Sommaire

1. De la grande dépression de 1929 à nos jours
2. La réglementation
3. Les autorités de tutelle
4. **La fonction conformité**
5. Le périmètre de la conformité



Le Directeur de la conformité

- **Missions**

- S'assurer de la conformité de la banque aux dispositions administratives, réglementaires, législatives en vigueur
- Conseiller la Direction générale et/ou le Conseil d'administration

- **Activités**

- Piloter le dispositif de veille réglementaire sur son périmètre
- S'assurer de la mise à jour des procédures impactées par les évolutions légales et réglementaires
- Piloter les travaux de cartographie des risques de non-conformité et identifier les dispositifs de maîtrise des risques et les plans d'action à mettre en place
- S'assurer de la mise en œuvre un plan de contrôles spécifique aux risques de non-conformité
- Superviser les missions de contrôles
- Organiser et coordonner les formations à l'attention des salariés de la banque afin de les sensibiliser aux problématiques de conformité du moment
- Organiser et coordonner les reporting, les outils de suivi et de prévention du dispositif de conformité
- Conseiller les collaborateurs et les décideurs
- Faire un reporting à la direction Générale



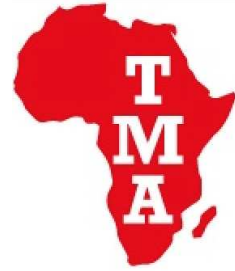
Sommaire

1. De la grande dépression de 1929 à nos jours
2. La réglementation
3. Les autorités de tutelle
4. La fonction conformité
5. **Le périmètre de la conformité**



Le périmètre de la conformité

- Suite aux évènements des années 2007-2008, les enjeux actuels de la réglementation sont la protection du modèle de fonctionnement mondial basé notamment sur un certains nombre de valeurs et une logique de croissance économique passant par :
 - La lutte contre le blanchiment de l'argent (évasion fiscale) et le financement du terrorisme
 - Les sanctions internationales
 - L'intégrité et la transparence des marchés financiers
 - Les règles prudentielles et exigences de fonds propres
 - Les moyens de paiement (notamment par internet)
 - La lutte contre la fraude
 - La lutte contre la corruption
 - La protection de la clientèle
 - La protection des données personnelles



Troisième journée

***La mise en œuvre du dispositif de maîtrise des
risques***



Sommaire

1. **Inventorier les risques**
2. Evaluer les risques bruts
3. Evaluer les risques nets
4. Adapter le dispositif de maîtrise des risques
5. Accompagner le changement



Les risques d'une organisation sont **externes** (son environnement) et **internes** (relatifs à l'organisation elle-même)



Plusieurs méthodes pour identifier les risques

- Compréhension partagée de l'environnement et projection sur l'avenir
- Collecte d'avis d'experts internes et externes à l'organisation
- Prise en compte des sinistres survenus (au sein de l'organisation ou au sein de concurrents) ou évités dans le passé et de leurs impacts
- Inventaire des éléments nouveaux (tout élément nouveau est porteur potentiel de risque...) : structure du capital, métier, produit, pays, technologie, processus industriel, processus de commercialisation, concurrent, client, fournisseur, réglementation, changement organisationnel et/ou système d'information...



Sommaire

1. Inventorier les risques
2. **Evaluer les risques bruts**
3. Evaluer les risques nets
4. Adapter le dispositif de maîtrise des risques
5. Accompagner le changement



- L'éventualité prospective de la sévérité des risques doit être réalisée à l'aide d'une échelle à plusieurs niveaux
 - **Sévérité mineure** : réalisation éventuelle avec impacts non significatifs
 - **Sévérité modérée** : réalisation possible avec impacts faibles
 - **Sévérité majeure** : réalisation probable avec impacts significatifs
 - **Sévérité critique** : réalisation quasi certaine avec impacts importants
- Cette échelle permet de déterminer la sévérité des risques selon les deux paramètres les plus importants : la **fréquence d'apparition** et l'**impact financier** en cas d'apparition



Les impacts doivent être pris en compte pour évaluer les risques bruts

- **Impacts sur l'image et la réputation** : perte de crédibilité
- **Impacts juridiques** : ouverture de procédures contentieuses et/ou judiciaires ; Sanctions civiles ou pénales contre un collaborateur ou un dirigeant
- **Impacts sociaux** : Action individuelle d'un collaborateur (saisine des organisations syndicales, du conseil des Prud'hommes, de l'Inspection du travail ; Action collective (arrêt de travail, manifestation sur la voie publique)
- **Impacts réglementaires** : Sanctions administratives et/ou financières d'une autorité de tutelle (ex banque : retrait de l'agrément)
- **Impacts organisationnels en matière de continuité d'activité** : J/H perdus : J/H pendant lesquels l'activité a été interrompue + J/H consommés pour redémarrer et rattraper le retard
- **Impacts liés au stade de découverte** : en cours de fabrication, en fin de fabrication, après livraison au destinataire
- **Impacts sur la qualité des comptes**



Sommaire

1. Inventorier les risques
2. Evaluer les risques bruts
3. **Evaluer les risques nets**
4. Adapter le dispositif de maîtrise des risques
5. Accompagner le changement



- Le niveau de maîtrise des risques est évalué par une appréciation de l'ensemble des dispositifs mis en œuvre selon une échelle généralement à quatre niveaux
 - **Efficace** : le Dispositif de maîtrise des Risques (DMR) est efficace et suffisant au regard du risque, de l'appétence pour le risque de l'organisation, et des contraintes réglementaires et culturelles. Il réduit complètement la probabilité d'apparition et/ou la gravité du risque
 - **Acceptable** : quelques corrections doivent permettre de porter le DMR à un niveau satisfaisant dans les années à venir. Il réduit presque complètement la probabilité d'apparition et/ou la gravité du risque
 - **A améliorer** : le DMR doit être renforcé dans l'année car il ne réduit que partiellement la probabilité d'apparition et / ou la gravité est élevée du risque
 - **Défectueux** : le DMR doit être adapté sans délai car il ne réduit pas ou trop peu la probabilité d'apparition et / ou la gravité du risque



L'évaluation des risques nets nécessite la prise en compte du Dispositif de Maitrise des Risques existant et notamment

- **Organisation en place** : effectifs, moyens humains, séparation des fonctions incompatibles, ...
- **Procédures** : existence et formalisation, couverture du périmètre, validité temporelle, contenu et notamment présence de description des étapes, des rôles et responsabilités et des contrôles en place
- **Contrôles opérationnels** réalisés au fil de l'eau et a priori par les opérationnels dans le cadre du traitement des opérations
- **Plans de contrôle** réalisés : existence et couverture des contrôles, adéquation des méthodes, outils et fréquence, reporting et plans d'actions qui découlent des contrôles
 - Contrôles permanents de 1^{ier} niveau réalisés a priori par des contrôleurs spécialisés localisés au sein des métiers
 - Contrôles permanents de 2^{ième} niveau réalisés a posteriori par des fonctions de contrôle spécialisées
 - Contrôles périodiques de 3^{ième} niveau réalisés a posteriori par l'audit interne
- **Indicateurs d'activité et de risques** : couverture de l'activité et des risques et revue régulière par le management de l'activité et les Comités spécialisés



Stratégies possibles face à un risque

- **Arrêt de l'activité porteuse du risque** (ex : crédit bancaire -> arrêt du financement de certains secteurs d'activité)
- **Acceptation du risque** : auto assurance (ex : crédit bancaire -> autorisation de découvert)
- **Réduction de la probabilité (fréquence) d'apparition du risque** : actions préventive de nature à éviter les enchaînements / cumul de causes aboutissant in fine au risque (ex : crédit bancaire -> utilisation de grilles de scoring pour évaluer la probabilité de non remboursement)
- **Réduction de l'impact du risque** : actions permettant de limiter les conséquences du risque sur différents plans : financier, réglementaire, réputation, continuité d'activité... (ex : crédit bancaire - > prise de garanties, cautionnement)
- **Transfert de l'impact du risque sur un tiers** : principe de l'assurance (ex : crédit bancaire -> assurance des portefeuilles de crédits, titrisation)



Sommaire

1. Inventorier les risques
2. Evaluer les risques bruts
3. Evaluer les risques nets
4. **Adapter le dispositif de maîtrise des risques**
5. Accompagner le changement



Pour améliorer le DMR, on peut intervenir sur

- L'environnement organisationnel : processus, organigramme, murailles de Chine, séparation des fonctions incompatibles, sites de back-up ...
- Les hommes : compétences, motivation, nombre, polyvalence, spécialisation, formation, ...
- Le système d'information : solidité, disponibilité, couverture fonctionnelle, évolutivité, sécurité des traitements et des données, ...
- Les politiques, procédures, modes opératoires et contrôles opérationnels
- L'organisation du dispositif de contrôle interne : comités, fonctions spécialisées, ...
- Les plans de contrôle permanents de niveaux 1 et 2
- Le programme d'audit périodique de niveau 3
- Les indicateurs d'activité et de risques ainsi que les reporting
- Le dispositif de déclaration des incidents
- La gestion des plans d'actions
- L'animation de la filière contrôle



Sommaire

1. Inventorier les risques
2. Evaluer les risques bruts
3. Evaluer les risques nets
4. Adapter le dispositif de maîtrise des risques
5. **Accompagner le changement**



Le déploiement d'un dispositif de maîtrise des risques s'expose à des résistances au changement et doit être accompagné

