OBSERVATOIRE DES RISQUES

Kurt Salmon

# Newsletter de
# l'Observatoire des Risques

Novembre 2011

# Edito

Les risques sont à l'honneur en cette deuxième partie de l'année avec la crise de la dette qui ne cesse d'alimenter les débats et les inquiétudes. Tous les risques sont mis en exergue…Risque souverain, risque de liquidité, risque systémique, risque d'image, risque de solvabilité… Cela a conduit à une crise de confiance qui touche aujourd'hui l'ensemble de l'économie, les ménages et les entreprises.

Alors que la mise en place des règles prudentielles Bâle II depuis 2006 avait pour objectif d'améliorer la robustesse des établissements financiers et la prévention des futures crises, il s'avère que les établissements restent fortement démunis face à la crise de la dette. Il est loin le temps où les institutions financières pensaient que le risque souverain était quasi-nul et que la faillite d'un état était inenvisageable. En application des règles prudentielles Bâle II, la dette souveraine constituait un levier pour réduire ou optimiser le niveau du capital réglementaire des banques.

Afin de tirer les leçons de la récente crise financière et de l'actuelle crise de la dette, le comité de Bâle a publié ses recommandations sur les nouvelles exigences prudentielles Bâle III.

Au regard de la crise actuelle, le niveau de solvabilité des banques et le besoin en liquidité font souvent l'objet de nombreux débats. Quel niveau de solvabilité doit être appliqué ? Faut-il recapitaliser les banques au regard de leurs activités ? Comment apporter de la liquidité aux banques ? Faut-il envisager une prise de participation de l'Etat ? Les exigences Bâle III renforcent considérablement le niveau de fonds propres nécessaires aux institutions financières au titre du capital réglementaire, ainsi que les exigences en liquidité à court et long terme.

Par ailleurs, l'importance du contrôle interne reste une préoccupation majeure pour les établissements financiers. Même en période de crise, les établissements financiers ne sont pas à l'abri d'un risque opérationnel, de conformité ou de fraude. L'exemple récent de la banque UBS a révélé, alors que les institutions financières sont actuellement fortement chahutées par les marchés, une fraude d'un montant de 2 milliards de dollars liée à une opération de trading. Comment renforcer le dispositif de contrôle interne des banques ? Quelles évolutions réglementaires sont en cours d'instauration ?

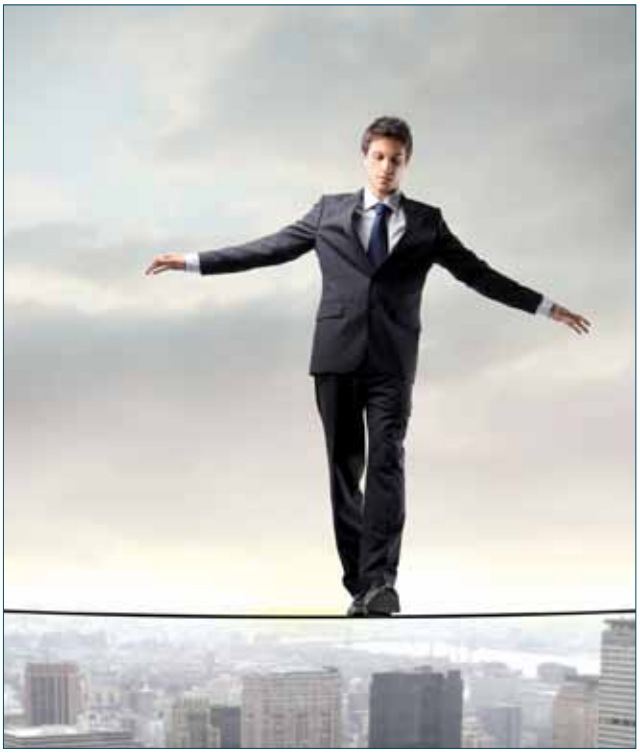
Enfin, au-delà de la question de la gouvernance de la zone Euro et de la réforme de ses institutions qui est un sujet incontournable dans la résolution de la crise actuelle, le système bancaire international a montré ses limites et la refonte de sa gouvernance sera sans conteste le grand chantier des années à venir. Comment élargir et approfondir le périmètre d'application de la réglementation internationale ? Comment préparer les conditions de résolution d'une crise systémique ?

Face à ces nouveaux enjeux, nous assistons à un foisonnement de textes réglementaires ou de projets autour desquels s'articulent moult articles, points de vue, partages d'expérience, interprétations plus ou moins éclairées. A ce titre, il s'avère complexe de discerner des tendances ou des ensembles cohérents.
A partir des travaux de veille réglementaire du cabinet Kurt Salmon sur les récentes réformes, nous vous proposons dans cette nouvelle édition de la Newsletter de l'Observatoire des risques, une synthèse sous la forme d'une identification et d'une structuration des thématiques réglementaires : les sujets concernent ainsi le renforcement de la solvabilité des banques, l'amélioration du contrôle interne et de la conformité, la gouvernance du système bancaire international et enfin l'information et la protection de l'investisseur et du consommateur.
Nous profitons de cette nouvelle Newsletter pour vous encourager à prendre contact avec nous afin de rendre ce support plus interactif en nous suggérant des sujets ou en participant à la rédaction d'un article mais aussi pour réfléchir ensemble à la tenue de prochaines conférences dans le cadre de l'Observatoire des risques sur des enjeux qui vous intéressent.

Nous vous souhaitons une bonne lecture !
Jean-Fabrice **FEUILLET** et Christophe **SAUTHON**
jean-fabrice.feuillet@kurtsalmon.com

# Vers une grille d'analyse / de lecture des nouveautés réglementaires en matière de risque et de conformité.

## Pour une approche structurée des récentes réformes réglementaires en matière de risque et de conformité.



La faillite de Lehman Brothers a agi comme un révélateur de la fragilité et de l'opacité du système financier mondial : forte interconnexion des acteurs financiers entre eux (banques, mais également de nouveaux acteurs comme les fonds et les assureurs), produits de plus en plus sophistiqués, volumes de transactions accrus du fait de la mondialisation de l'économie. La crise financière a ainsi ouvert le débat sur la pertinence du cadre réglementaire existant et sur la nécessité de le réformer pour mieux appréhender les nouveaux risques liés à la modernisation de la finance mondiale.
A ce titre, les régulateurs nationaux, les instances internationales et les organismes transnationaux se sont donnés des objectifs ambitieux et multiples, se traduisant par une production de textes, de règlements et de lois qui visent à empêcher - ou du moins à atténuer - les effets d'une nouvelle crise financière internationale.

Cette production a même été parfois qualifiée d'inflation réglementaire, compte tenu de la volumétrie des textes impliquant les contributeurs. De ce fait, la seule lecture instantanée des textes pourrait donner l'impression d'un traitement « désordonné », voire d'orientations et de préconisations s'exerçant tout azimut.

Au regard de cette diversité, Kurt Salmon a mené dans le cadre de ses travaux de veille réglementaire une analyse des textes produits sur le volet risque et conformité par les groupes de travail internationaux (EBA, Comité de Bâle, Commission européenne, Sénat américain, ...).

Cette synthèse permet de structurer les nouveautés réglementaires en matière de risque et de conformité autour de quatre axes principaux :

- le renforcement de la solvabilité des banques,
- l'amélioration du contrôle interne et de la conformité,
- la gouvernance du système bancaire international,
- l'information et la protection de l'investisseur et du consommateur.

## Le renforcement de la solvabilité des banques

Cette dimension réglementaire est portée par les évolutions en cours des normes bâloises, dites « Bâle III » qui viennent renforcer et compléter les accords actuels « Bâle II », avec deux sujets majeurs dans cette réforme :

- le renforcement des standards de capital réglementaire, à la fois sur la définition et la méthode de calcul des fonds propres (partie numérateur du ratio) et sur le calcul des exigences en fonds propres (partie dénominateur du ratio), en particulier pour le risque de marché et le risque de contrepartie (opérations de marché et titrisation),
- le nouveau dispositif pour l'encadrement de la liquidité à travers la mise en place de deux nouveaux ratios : « LCR - Liquidity Coverage Ratio », ratio à court terme (1 mois) et « NSFR - Net Stable Funding Ratio », ratio à long terme (1 an).

Les propositions intègrent par ailleurs des mesures visant à améliorer les processus des banques en terme de gestion interne des risques et de communication vis-à-vis des marchés.

L'ensemble des mesures regroupées sous cet axe vise à limiter l'impact dû à l'effondrement d'un acteur (risque systémique) et à limiter au système bancaire le coût des crises.

Concernant la mise en œuvre, c'est certainement l'un des axes d'investissement le plus important pour les banques internationales sur les prochaines années. Ainsi, le coût de la mise en place de Bâle III sur le marché français entre 2010 et 2015 est estimé à 1 Milliard € (source Les Echos). Sans oublier les impacts métiers sur le business model des banques du fait du durcissement des règles de calcul du capital et de la liquidité.

## L'amélioration du contrôle interne et de la conformité

C'est une thématique qui revient en force au regard des défaillances dans les processus de contrôle et de gouvernance des banques. Les scandales et crises financières récentes ont souligné les faiblesses du système actuel.
Les évolutions comme la directive européenne sur le rôle du comité d'audit ou l'évolution du règlement 97-02 de janvier 2010 qui vise à structurer la filière risque, devront limiter les dommages que génère le dysfonctionnement des organisations (comme les pertes financières ou la dégradation de l'image de marque de l'établissement).

D'autres textes comme la directive européenne sur la lutte anti-blanchiment ou les textes Mi-FID renforcent des processus fondamentaux dans l'évaluation du risque, comme la connaissance client ou l'appréciation de l'adéquation produit / client.

Au travers de ces nouveaux textes réglementaires, les superviseurs veulent clarifier le mode de gouvernance des risques et institutionnaliser la culture risque au sein des établissements.

# Gouvernance du système bancaire international

C'est sans conteste le grand chantier des années à venir. Il s'articule autour de deux pistes majeures.

En premier lieu, les autorités veulent élargir et approfondir le périmètre d'application de la réglementation internationale :

- l'élargissement de l'application des textes passe par la négociation avec les zones hors réglementation et la lutte contre les paradis fiscaux…,
- tandis que l'approfondissement de la réglementation vise à inclure de nouveaux instruments et de nouveaux acteurs dans le champ réglementaire (création de chambres de compensation, nouvelles contraintes pour les Hedge Funds).

La seconde piste consiste à préparer les conditions de résolution d'une crise systémique :

il s'agit des réformes portant sur les aspects macro prudentiels des normes qui visent à améliorer la gouvernance de l'ensemble du système bancaire international. Un sujet qui a pris toute son importance avec la mise en évidence du risque systémique lors de la récente crise.

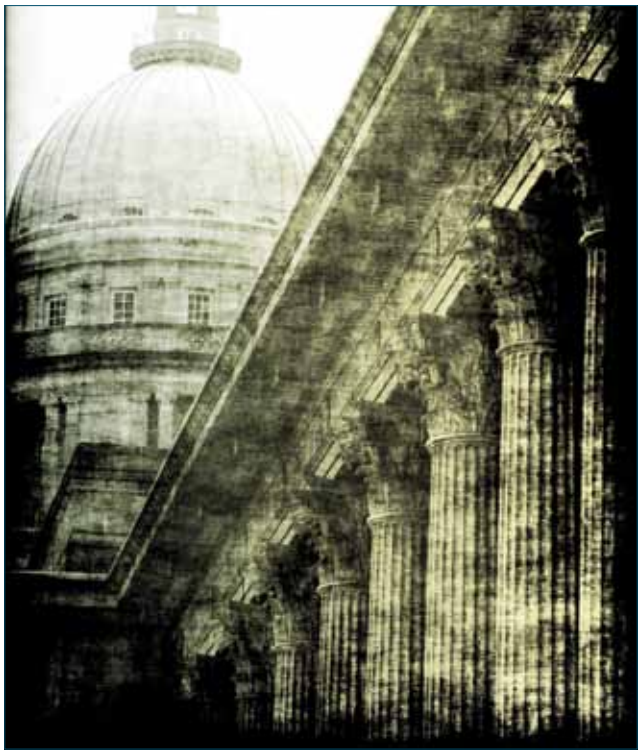
Plusieurs instances gouvernementales et réglementaires (G20, Comité de Bâle, FSB,…) réfléchissent sur les dispositifs adéquats à mettre en place pour mieux prévenir et traiter les crises bancaires systémiques. Parmi les recommandations proposées :

- des mesures préparatoires et préventives, telles que l'obligation faite aux établissements et aux autorités de préparer des plans de restructuration et de résolution (« living will » ou « dispositions testamentaires ») et des pouvoirs pour les autorités leur permettant de contraindre les banques à faire des changements relatifs à leur structure ou à leur organisation,
- des instruments de résolution des défaillances, tels que le pouvoir de faciliter l'acquisition d'une banque ou d'une entreprise défaillante par un établissement sain, ou de transférer tout ou partie de ses activités vers une banque relais temporaire afin de permettre aux autorités d'assurer la continuité des services essentiels et de gérer la faillite de manière ordonnée.

En explorant ces deux pistes de réflexion, les régulateurs cherchent à organiser une gestion transfrontalière des crises qui permet de limiter l'effet de contagion lors des situations les plus critiques.

# Information et protection de l'investisseur et du consommateur

La récente crise a mis en relief certains dysfonctionnements au regard de la relation qu'entretiennent les consommateurs, les investisseurs et les établissements financiers.



A cet égard, les pratiques commerciales parfois agressives (ex : vente de produits complexes sans information nécessaire à l'évaluation des risques sous-jacents) ont fragilisé les relations de certains établissements financiers avec leurs clients.

Ceci a eu pour conséquence de mettre l'encadrement de cette relation au cœur des préoccupations actuelles des régulateurs. La législation en matière de crédit à la consommation - dite loi Lagarde - s'inscrit dans cette dynamique. Plus globalement, les enjeux des évolutions réglementaires sur ce thème portent sur :

- le renforcement du devoir de conseil à travers notamment une responsabilisation accrue des agents commerciaux dans la proposition et la vente des produits financiers,
- la meilleure segmentation des clients pour pouvoir proposer les produits les plus adaptés au profil et aux besoins des clients,
- l'encadrement réaffirmé des frais bancaires.

Les investisseurs et les régulateurs se sont également interrogés sur la qualité des informations de marchés disponibles (dissimulation d'une partie de la dette grecque, critères de notation des véhicules de titrisation). Ce manque de transparence a donné lieu à une série de textes sur les Credit Rating Agency (EBA/SEC) et sur les informations à délivrer aux marchés (revue des états de déclaration COREP). La réflexion n'est pas terminée puisque des textes sont en préparation.

Le but du régulateur est d'assurer assez de transparence et de sécurité dans le système pour que la confiance entre les investisseurs, les consommateurs et les établissements financiers soit rétablie.

Comme nous venons de le voir, il est tout à fait possible de remettre les réformes en cours et à venir dans une perspective plus globale, avec des objectifs dûment identifiés. Nous avons orienté cette réflexion dans un cadre relatif à la maîtrise des risques et de la conformité. Cet exercice ne présage pas d'autres évolutions liées elles aussi aux conséquences de la crise mais relatives à d'autres domaines telles que l'actualisation de normes comptables, juridiques ou sociales.

Ces différents axes de réflexion sont issus de notre dispositif de veille mais s'appuient également sur nos expertises, pratiques et projets développés auprès des principaux établissements financiers en France mais également à l'étranger.

Vous présenter nos missions auprès des directions des risques, de l'audit, de l'inspection, de la conformité ou financières (ALM, ...), vous décliner un retour d'expérience ?

**Pour cela, n'hésitez pas à prendre contact avec nous :**

**Jean-Fabrice FEUILLET**
jean-fabrice.feuillet@kurtsalmon.com

**Stanislas GAUTHIER**
stanislas.gauthier@kurtsalmon.com

**Riadh SELLAMI**
riadh.sellami@kurtsalmon.com

# L'Observatoire s'internationalise

Lancé fin 2008, l'Observatoire des risques de Kurt Salmon est une initiative visant à sensibiliser un public de professionnels à des problématiques d'actualité portant sur les risques.
Organisé au travers de l'alternance de conférences Les Rendez-vous de l'Observatoire animés par des interlocuteurs métiers à l'expertise reconnue, et de la Newsletter des Risques permettant de faire un point régulier sur l'évolution globale des risques et de leur gestion, l'Observatoire des risques visait dès sa mise en place à devenir un lieu d'échanges privilégié, de points de vue variés et complémentaires sur la gestion des risques.

Face au succès de son initiative parisienne, Kurt Salmon a décidé début 2011 d'étendre les rendez-vous de l'Observatoire des risques à un public international. Une première conférence a ainsi été organisée au Maroc sur le thème de « la gestion des risques et le devoir de conseil ». Celle-ci a eu lieu le 24 juin 2011 à Casablanca.

Un partage d'expérience plus global et transfrontalier est en train de voir le jour et d'être mis en œuvre dans ce cadre. Cette initiative sera bientôt suivie d'une autre en Belgique ; une conférence à Londres est également envisagée.

**Wouter HENDRIKS**
wouter.hendriks@kurtsalmon.com

# Kurt Salmon lance une nouvelle offre pour accompagner l'évaluation des prestataires externalisés (PSEE)

Dans le contexte actuel, de nombreux établissements bancaires ont confié à des prestataires extérieurs certaines de leurs activités, comme la fabrication de moyens de paiements ou encore les traitements de back office. Face à l'émergence des risques associés à l'externalisation d'activité, le législateur a adapté la réglementation et renforcé les obligations en matière de contrôle des prestataires.

Les établissements financiers doivent s'assurer de la maîtrise des risques associés à l'externalisation de leurs activités dites essentielles et intégrer le contrôle des prestataires dans leur dispositif de contrôle interne.

La compétence forte de Kurt Salmon en audit de prestataires de services externalisés nous a valu d'être sélectionnés par le Comité Inter Inspections Générales (CIIG) qui regroupe les inspections de BNP, SG, BPCE, CM-CIC, Banque Postale et CASA afin de procéder à l'audit de l'un de leurs prestataires majeurs, un acteur incontournable de production de cartes de paiement.

Kurt Salmon vous propose de partager son expertise de la maîtrise des risques associés aux activités externalisées :

- d'une part, dans l'organisation et la mise en œuvre d'un dispositif de supervision des services externalisés en conformité avec les directives du CRBF97-02,
- d'autre part, au travers de l'audit de prestataires sélectionnés.

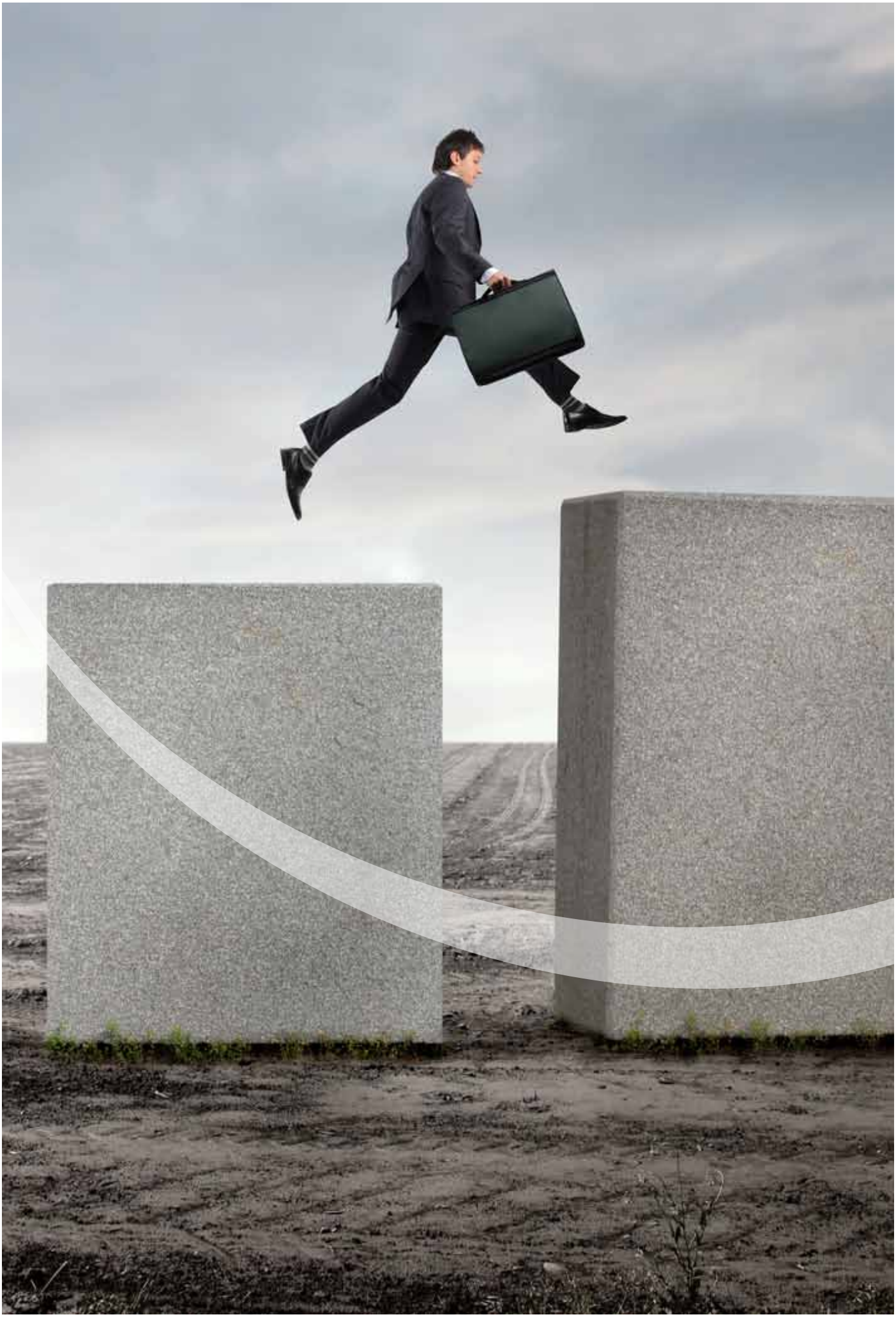
**Pour cela, n'hésitez pas à prendre contact avec nous :**

**Jean-Fabrice FEUILLET**
jean-fabrice.feuillet@kurtsalmon.com

**Nicolas GEORGIN**
nicolas.georgin@kurtsalmon.com

**Frédéric BLANCHARD**
frederic.blanchard@kurtsalmon.com

**Wouter HENDRIKS**
wouter.hendriks@kurtsalmon.com



# Agenda des évènements 2011 / 2012

Fév. 2011 - Club Banque - La protection de l'épargne et de l'épargnant (Animation Kurt Salmon)
Juin 2011 - Club Banque - Les Risques opérationnels (Animation Kurt Salmon)
Juin 2011 - Participation aux tables rondes de l'African Banking Forum à Tunis
Juin 2011- Lancement de l'Observatoire des risques à Casablanca (thème « Le devoir de conseil »).
Juin 2011 - Article Les Echos « Conseillez vos clients »
Juin 2011 - Article Challenge Hebdo « Kurt Salmon lance un observatoire des risques »
Juillet 2011 - Article News Hebdo « Gestion des risques : Le devoir de conseil, un pilier important »
Juillet 2011 - Article Essor « Les nouvelles tendances de l'externalisation »
Août 2011 - Article Economie & Entreprises « 1er Observatoire des Risques au Maroc »

Prochain Observatoire des Risques : rentrée 2012 – Le risque de liquidité

# Nous contacter

Vous souhaitez nous proposer un thème de conférence ou d'article ? Vous souhaitez intervenir dans le cadre d'une de nos conférences ? N'hésitez pas à nous contacter pour échanger à ce sujet.

**Jean-Fabrice Feuillet**
Associé
jean-fabrice.feuillet@kurtsalmon.com

**Wouter Hendriks**
Senior consultant
wouter.hendriks@kurtsalmon.com

159, avenue Charles-de-Gaulle
92521 Neuilly-sur-Seine cedex
**T** +33 1 55 24 30 00
**F** +33 1 55 24 33 33