

Bâle IV : quels impacts pour les banques ?	4
Brexit : le booking model des banques sous surveillance des superviseurs	10
Risk Assessment : un exercice au cœur de la fonction conformité	14
Enquête globale sur l'évolution du rôle de Chief Data Officer	18
Actualités prudentielles	22
Protection de la clientèle	29
Actualités des marchés financiers	32
Autres réglementations	37



ANALYSES ET PERSPECTIVES



Risk Assessment : un exercice au cœur de la fonction conformité



Géraud du Deschaux,
Directeur Consulting
FS en charge du sujet
Risk Assessment

L'exercice annuel d'évaluation des risques de non-conformité (dit Risk Assessment) est au cœur de la fonction conformité et du pilotage des risques des institutions financières.

Cet exercice, loin de se limiter à la mesure des risques, a vocation à devenir la pierre angulaire du pilotage de la fonction conformité et à permettre d'instruire sa feuille de route de transformation.

Cet exercice peut représenter un défi opérationnel lourd pour les institutions financières, d'où la nécessité de réfléchir aux approches les plus efficaces.

Pourquoi un Risk Assessment de non-conformité ?

La pression des régulateurs et les pratiques de la place

L'exécution d'un Risk Assessment de non-conformité est désormais une exigence imposée par de nombreux régulateurs, même s'ils restent assez peu prescriptifs quant aux modalités pratiques de l'exercice. Par exemple, l'AMF stipule que cet exercice doit faire « l'objet d'une actualisation et d'une évaluation régulière » pour s'assurer que l'information et le niveau de risque sont à jour.

Concernant les risques de type crime financier, les régulateurs se montrent plus explicites et stricts puisqu'ils conseillent une fréquence au moins annuelle pour l'exécution d'un Risk Assessment.

La recommandation du groupe Wolfsberg précise que:
«Un processus d'évaluation des risques peut impliquer une évaluation d'activités multiples et parfois disparates, comprenant

le blanchiment d'argent, les sanctions internationales, la corruption, les fraudes de toutes sortes, les délits d'initiés et les manipulations de marché. (...) Les institutions financières devraient décider de la fréquence appropriée de l'évaluation afin de maintenir la pertinence de leurs résultats et du programme d'atténuation des risques ».

Le groupe Wolfsberg est une association non gouvernementale de treize banques mondiales. Son objectif est de développer des normes pour la lutte contre le crime financier, en particulier le KYC, la lutte anti-blanchiment et le financement du terrorisme.

Les pratiques de marché des grandes banques européennes et américaines montrent que l'exercice est effectué pour tous les risques liés à la non-conformité et sur une base annuelle. On remarque par ailleurs une tendance à augmenter la fréquence, certaines banques passant sur un rythme trimestriel et affichant même l'ambition d'une évaluation des risques en continu.

Pour atteindre cet objectif, les banques remplacent peu à peu les questions qualitatives par des questions s'appuyant sur des données. Elles intègrent aussi des systèmes de collecte automatique de données qui alimentent directement l'évaluation des risques. Ces évolutions conduiront à une évaluation plus objective, mais aussi plus simple et moins consommatrice de temps.

Bâle IV : quels impacts pour les banques ?	4
Brexit : le booking model des banques sous surveillance des superviseurs	10
Risk Assessment : un exercice au coeur de la fonction conformité	14
Enquête globale sur l'évolution du rôle de Chief Data Officer	18
Actualités prudentielles	22
Protection de la clientèle	29
Actualités des marchés financiers	32
Autres réglementations	37



ANALYSES ET PERSPECTIVES



Mieux piloter les risques et la fonction non-conformité

L'objectif d'un Risk Assessment est de mesurer et cartographier le risque résiduel de non-conformité d'une institution financière en vue d'établir des plans d'action qui réduiront ce risque.

Pour cela, l'exercice identifie et évalue les risques intrinsèques auxquels chaque entité est exposée. De même, il évalue la qualité du dispositif de couverture de ces risques, appelé «Mitigation». Il en déduit une mesure de l'exposition aux risques résiduels sur différents niveaux organisationnels (Entité locale, « Business Lines », Groupe). Des plans d'action correspondants sont identifiés et mis en œuvre afin de réduire ces risques résiduels.

Cet exercice loin de se limiter à la mesure des risques a vocation à devenir la pierre angulaire de la fonction conformité et à permettre d'instruire sa feuille de route à un niveau global et local. Cette feuille de route comprend les plans de recrutement, de formation, de transformation IT à la fois au niveau groupe et aux niveaux les plus granulaires de l'organisation. Le Risk Assessment doit également alimenter et mettre à jour, au plus fin, les plans de contrôle de niveau 2 de l'organisation.

La mise en place d'un dispositif d'évaluation des risques devient un effort de groupe. Il nécessite la contribution de plusieurs acteurs (Responsable de conformité, Responsable Métier, DSI, Responsable RSE, etc...) en fonction des thématiques de risques couvertes et des entités embarquées, conduisant à une personnalisation croissante de l'exercice par secteur d'activité.

Ainsi la fonction conformité se positionne comme un véritable « business partner » au service de l'ambition de l'établissement dans lequel elle s'inscrit.

Comment orchestrer le « Risk Assessment » ?

La recette du succès

Une connaissance du réglementaire partout dans le monde

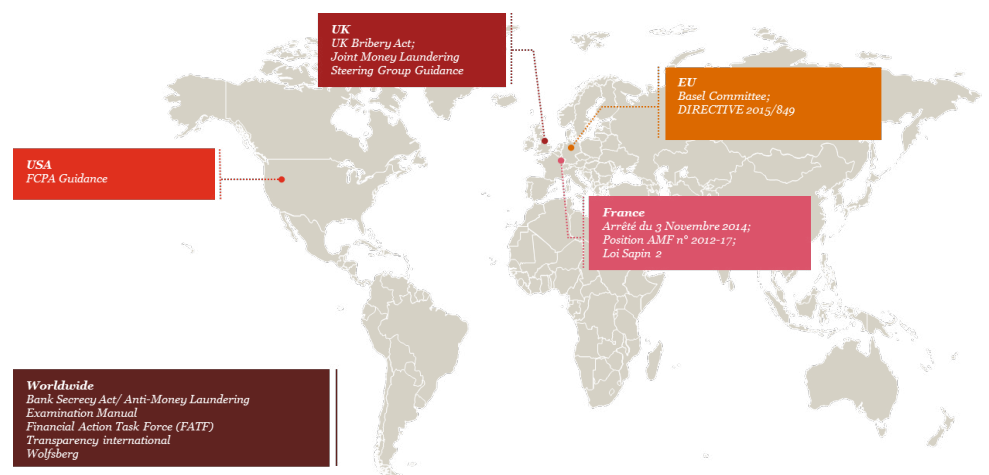
La première condition du succès d'un tel exercice est de disposer d'une expertise réglementaire forte sur l'ensemble des risques de non-conformité.

Cette expertise doit s'étendre aux réglementations des principales places financières avec un focus particulier sur les exigences américaines, notamment en termes de sanctions & embargos, de lutte

anti-blanchiment et corruption. Les autres sujets réglementaires (non-financial crime), doivent également être couverts, avec notamment les sujets liés à la protection des investisseurs, aux règles de marché, à la Responsabilité Sociale et Environnementale, aux règles fiscales et à la protection des données.

Il convient également d'accorder une attention particulière aux réglementations locales des entités, qui peuvent être plus contraignantes que les réglementations de référence.

La mobilisation d'un réseau d'expert international constitue à cet égard, une réelle valeur ajoutée dans le succès de tels projets d'envergure.



Cartographie des principales réglementations et recommandations des principales places financières citant des exigences d'évaluation des risques de non-conformité.

Bâle IV : quels impacts pour les banques ?	4
Brexit : le booking model des banques sous surveillance des superviseurs	10
Risk Assessment : un exercice au coeur de la fonction conformité	14
Enquête globale sur l'évolution du rôle de Chief Data Officer	18
Actualités prudentielles	22
Protection de la clientèle	29
Actualités des marchés financiers	32
Autres réglementations	37



ANALYSES ET PERSPECTIVES



Une méthodologie certifiée : de la collecte de données et d'information au scoring des entités

Pour exécuter un exercice de Risk Assessment, il convient d'appliquer une méthodologie claire, documentée, ayant vocation à être auditée par un régulateur et décrivant de manière précise les différentes étapes de l'exercice ainsi que la méthode de scoring des risques.

Cette méthode de scoring des entités pour chacun des risques nécessite d'être calibrée pour que les résultats soient représentatifs de la situation réelle des entités. Cette calibration peut être ex-ante via une phase de testing par des entités pilotes et ex-post en jouant les résultats et en faisant varier certains paramètres du modèle.

L'intégration d'un dispositif d'assurance qualité des réponses des entités dans une approche bottom-up garantit la fiabilité des résultats. On peut définir deux types de contrôle de qualité : d'une part, les contrôles de cohérence de premier niveau et d'autre part, les contrôles approfondis se concentrant sur un échantillon choisi du groupe évalué pour vérifier et challenger sur le fond les réponses apportées par les entités.

Change Management : le Risk Assessment au centre de la conformité

Le Risk Assessment est un exercice périodique qui sollicite un grand nombre d'acteurs à différents niveaux de l'organisation au-delà de leur charge de travail courante. Il s'agit de mobiliser ces acteurs en leur faisant prendre conscience

de l'importance de l'exercice tout en promouvant la culture du risque dans l'entreprise. Un dispositif d'accompagnement au changement fort et durable est donc nécessaire.

Ce dispositif s'articule autour de plusieurs activités : le plan de formation (kick-off, outils pédagogiques, sessions de formation), le plan de communication (avancée de la campagne, jalons, plateforme collaborative), l'assistance aux équipes (support, anticipation des besoins) et un retour d'expérience.

Ce retour d'expérience doit être conduit à la fois au niveau local et central au travers de techniques interactives (retour en temps réel, enquête de satisfaction en ligne, interviews et points dédiés), pour permettre une amélioration continue de l'« expérience utilisateur » de l'exercice.

Les outils dédiés au Risk Assessment

Pour exécuter et monitorer un Risk Assessment, il est important d'avoir les outils adéquats : récupération de données, distribution des questionnaires, contrôle automatique de la cohérence des réponses et génération des rapports de synthèses. Une suite d'outils logique doit être pensée pour concentrer l'effort humain sur des tâches à forte valeur ajoutée :

- Les tableaux de bord affichent en temps réel la progression de l'exercice et les résultats. Des filtres dynamiques de données isolent des zones spécifiques de l'institution financière.
- Des outils d'analyse permettent à l'expert de trouver des éléments clés qui expliquent les causes racines des risques à l'échelle

mondiale ou à une granularité très élevée (catégorie, thèmes comme PEP, correspondance bancaire dans un secteur spécifique ...).

- Des contrôles automatiques de cohérence garantissent la fiabilité des réponses aux Risk Assessment et corrigent massivement des problèmes basiques pour améliorer la qualité des résultats.
- Des outils de comparaison pairs à pairs des entités, des unités commerciales ou autres types de groupements d'entités déterminent ceux dont les réponses divergent et qui doivent donc être analysés.
- Un outil d'« assessment replay » utilisé à la fin de l'évaluation des risques rejoue les réponses collectées pendant l'exercice suivant différents paramètres et méthodes de calcul en vue de mieux calibrer la méthodologie pour les exercices des années suivantes.

Efficacité opérationnelle : maîtriser les coûts du Risk Assessment

L'ambition est de pouvoir optimiser l'efficacité opérationnelle du dispositif via deux aspects : l'offshoring (délocalisation des activités) et l'automatisation (remontée des données en central).

Le Risk Assessment comporte un certain nombre de tâches très consommatrices de temps et à faible valeur ajoutée, et d'autres activités requérant une expertise réglementaire pointue. Ces dispositions se prêtent à un modèle opérationnel comportant une patte offshorée et de l'automatisation poussée.

Bâle IV : quels impacts pour les banques ?	4
Brexit : le booking model des banques sous surveillance des superviseurs	10
Risk Assessment : un exercice au coeur de la fonction conformité	14
Enquête globale sur l'évolution du rôle de Chief Data Officer	18
Actualités prudentielles	22
Protection de la clientèle	29
Actualités des marchés financiers	32
Autres réglementations	37



ANALYSES ET PERSPECTIVES



Géraud du Deschaux, Directeur Consulting FS en charge du sujet Risk Assesment partage avec vous sa vision du sujet

Quels sont pour vous aujourd'hui les grands enjeux du Risk Assessment de demain?

Les institutions financières réalisent généralement plusieurs exercices d'évaluation de risque (risques de non-conformité, risques opérationnels mais aussi des exercices de Risk Assessment locaux). Ces exercices ont tous pour but d'évaluer les risques et les dispositifs de contrôles, puis d'établir des plans d'action en vue de réduire le risque résiduel.

L'ensemble de ces évaluations de risque ont vocation à se coordonner de manière étroite, et demain éventuellement à fusionner pour permettre une cohérence d'ensemble de l'évaluation de la deuxième ligne de défense, et également améliorer l'efficacité opérationnelle.

Dans un second temps, l'intégration des contrôles de niveau 2 au Risk Assessment transforme un exercice imposé par les régulateurs en un dispositif d'amélioration continue.

Les rapports et résultats des contrôles de niveau 2 doivent venir alimenter les informations demandées par l'exercice de Risk Assessment, notamment pour l'évaluation du dispositif de couverture des risques. Le résultat du Risk Assessment doit venir en retour alimenter les plans de contrôles.

À plus long terme, quel serait l'exercice de Risk Assessment optimal pour les institutions financières?

Pour une institution financière, les premières années de mesure des risques via un Risk Assessment montrent une difficulté à obtenir des données issues des systèmes. L'objectif à long terme est pourtant de s'appuyer au maximum sur des informations quantitatives pour finement évaluer le risque à un instant « t » et minimiser la sollicitation des entités.

Cette solution ne sera réalisable que lorsque les institutions financières seront en mesure de déverser toutes les informations relatives aux opérations et à la non-conformité dans un seul et même centre de données (via des data Lakes, data backbone...). On pourra puiser dans ces « golden source » pour immédiatement analyser, recouper,

transformer l'information et obtenir un niveau de risque précis, granulaire et en temps réel.

Disposer de ces données et les coupler à des technologies du type « Machine learning » permettrait de mettre en place des questionnaires auto-adaptatifs pour coller au plus près des risques de chacune des entités d'une institution financière : les réponses aux premières questions permettant d'évaluer la nécessité de « creuser » davantage un thème ou au contraire de limiter l'évaluation.

Ces solutions permettraient aussi un découpage plus fin des groupes financiers – afin de « pixeliser » davantage l'analyse sans accroître l'effort de sollicitation des équipes. ■