

Recueil de bons usages en matière de gestion des risques

PREAMBULE

Contexte

La crise financière intervenue mi-2007 et qui s'est brutalement aggravée en septembre 2008, a conduit les Etats à prendre dans le cadre du G20 différentes initiatives en termes de supervision macro et microprudentielle du secteur financier. L'un des axes particuliers de cette démarche a trait aux conditions dans lesquelles l'analyse et la gestion des risques sont menées au sein des établissements financiers.

En France, cet axe particulier a conduit à modifier le Règlement CRBF n° 97-02 par arrêté du 19 janvier 2010 publié au Journal officiel du 12 février 2010 pour introduire un certain nombre de nouvelles dispositions que doivent observer les entreprises assujetties en matière de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques, notamment au travers de l'identification d'une filière « risques ».

Objectif et portée

Le présent recueil a été élaboré par la Fédération bancaire française, l'Association française des marchés financiers et l'Association française des sociétés financières, en concertation avec les services de la Commission bancaire, pour préciser, de façon opérationnelle, les bons usages applicables par les établissements assujettis aux fins de mise en œuvre des nouvelles dispositions du règlement 97-02.

Ce recueil s'articule autour de deux grands thèmes : la gouvernance et les méthodologies et procédures en matière de gestion des risques. Pour chaque thème, il présente, sous forme d'encadrés, d'une part, les principes généraux découlant d'approches internationales généralement admises en la matière et, d'autre part, les bons usages qui résultent de leur interprétation. Leur mise en œuvre peut varier, dans la lettre, d'un établissement à l'autre, selon leurs particularités, tant en termes de taille que d'activités menées, pour autant que l'esprit des principes et bons usages soit respecté.

Le recueil a été examiné par le Collège de la Commission bancaire qui en a approuvé le contenu. La conformité aux bons usages décrites dans ce document constitue l'un des éléments dont il sera tenu compte pour apprécier le respect des exigences en matière de gestion des risques définies par le règlement n° 97-02.

1. Gouvernance de la gestion des risques

❖ Principes généraux

La gestion des risques est l'une des composantes de la stratégie et de la culture de l'établissement. A cet égard, il importe d'accorder une place prépondérante aux questions relatives à la sélection, à la mesure et au suivi des risques générés par l'activité.

L'organe exécutif répond de la gestion des risques devant l'organe délibérant. L'organe exécutif veille à ce que lui-même et l'organe délibérant disposent d'une vision claire des risques et de leur évolution et encadrent les activités de l'établissement par des limites claires, qui traduisent en termes concrets son appétit aux risques.

Pour assurer une prise en compte de la gestion des risques au plus haut niveau, l'établissement désigne un responsable de la mesure, de la surveillance et de la maîtrise des risques pour l'ensemble de l'organisation. Ce dernier est indépendant et doit avoir une expérience suffisante pour influencer sur le processus de décision. Il est rattaché à l'organe exécutif ou peut en faire partie et il peut être entendu par l'organe délibérant lorsque ce dernier l'estime nécessaire.

Les entreprises assujetties veillent à mettre en place un dispositif de gestion des risques adéquat en adaptant, notamment pour les établissements spécialisés, l'ensemble des dispositions prévues dans le présent document à la nature et au volume de leurs activités, à leur taille, à leurs implantations et aux risques de différentes natures auxquels elles sont exposées.

❖ Bons usages

1.1. Renforcer l'implication des organes exécutifs et délibérants

- 1.1.1. Les organes exécutifs et délibérants ont un rôle clé en matière de risques. Ce rôle doit être clairement défini.
- 1.1.2. L'organe exécutif est explicitement désigné comme le responsable ultime de la gestion des risques. Cette responsabilité s'exerce sous le contrôle de l'organe délibérant.
- 1.1.3. L'organe exécutif définit et revoit en tant que de besoin la tolérance aux risques de l'établissement qu'il exprime, notamment, par des objectifs en matière de surveillance et de gestion.
- 1.1.4. L'organe délibérant examine et approuve l'expression de la tolérance aux risques définie par l'organe exécutif, directement ou, le cas échéant, par le truchement du comité spécialisé désigné à cet effet, comité des risques, comité d'audit ou autre.
- 1.1.5. L'organe délibérant ou son comité spécialisé examine régulièrement l'état des risques de l'établissement, de leur évolution possible et des dispositifs mis en place pour les maîtriser. Il entend, pour ce faire, si nécessaire le responsable en charge de la filière « risques ».

1.1.6. Afin d'être en mesure d'appréhender pleinement les risques encourus par l'établissement, leur impact sur la performance et les résultats de celle-ci, l'organe délibérant ou, le cas échéant, le comité spécialisé précité, compte en son sein des membres disposant de l'expérience professionnelle adéquate.

1.2. La détermination de la tolérance aux risques

1.2.1. La tolérance aux risques se traduit généralement, lorsque cette technique est pertinente, par la définition d'un ensemble de limites globales, elles mêmes déclinées en limites opérationnelles et ce, au niveau le plus fin au regard des activités de l'établissement.

1.2.2. La politique de risques tient compte de la stratégie de l'établissement, ainsi que de ses perspectives de croissance. Elle fait l'objet d'une gestion dynamique afin de rester dans le cadre des contraintes en termes de fonds propres, de liquidité et de résister à des conditions difficiles. Cette politique est connue de l'ensemble du personnel au niveau de détail approprié. Sa pertinence est régulièrement reconsidérée.

1.2.3. La filière « risques » intervient activement dans le processus d'élaboration de la stratégie de l'établissement. Elle donne, à ce titre, son avis sur la compatibilité durable entre les objectifs de croissance ou de profit et la politique de risques de l'établissement.

1.3. Le dispositif de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques

1.3.1. La filière « risques » est constituée de l'ensemble des unités en charge de la mesure, de la surveillance et de la maîtrise des risques ; elle est, au niveau approprié de responsabilité, indépendante du dispositif opérationnel et a accès à toute information utile à l'accomplissement de ses missions.

1.3.2. L'établissement met en place, le cas échéant, des modalités de gestion des désaccords entre les unités opérationnelles et la filière « risques » qui s'appuient généralement sur un processus d'escalade hiérarchique jusqu'au plus haut niveau.

1.3.3. La filière « risques » est responsable du dispositif d'évaluation des risques qui comprend notamment les systèmes de notation interne et les divers modèles internes dont ceux relatifs aux risques de marché et au risque opérationnel, qu'elle valide ou contribue à valider. Elle s'assure de leur pertinence dans le temps.

1.3.4. La filière « risques » est associée à toute transaction exceptionnelle ou toute opération de lancement de nouveaux produits, d'évolution de produits existants, de commercialisation de produits existants sur de nouveaux marchés ainsi qu'aux opérations de croissance interne ou externe, lorsque celles-ci sont susceptibles de présenter des risques significatifs.

1.3.5. A l'occasion de cette intervention, elle peut fixer des conditions préalables à l'approbation, telles que des : limites, contrôles, avis conformes de certaines directions, adéquation de l'infrastructure opérationnelle. Dans les cas graves, elle peut utiliser son droit d'évocation à un niveau de décision supérieur.

1.4. Le rôle du responsable de la filière «risques»

1.4.1. Chaque établissement désigne un responsable de la filière «risques» dont elle considère qu'il possède l'expérience et les compétences nécessaires compte tenu de la nature et la complexité des opérations traitées par l'établissement. Lorsque la taille de l'établissement ne justifie pas de confier à une personne dédiée la responsabilité de la filière «risques» celle-ci peut être assurée par le responsable du contrôle interne selon le rattachement déjà existant. Dans le cadre d'un groupe, un responsable est désigné pour l'ensemble du groupe.

1.4.2. Il doit être directement rattaché à l'organe exécutif. L'organe délibérant ou, le cas échéant, le comité spécialisé, ont la possibilité de l'entendre directement. Il doit être indépendant et n'est pas impliqué dans les activités commerciales, financières ou comptables. Il agit cependant en coopération avec les unités en charge de ces activités et a accès aux informations nécessaires à l'accomplissement de sa mission.

1.4.3. Il joue un rôle essentiel dans le processus de prise de décision en matière de prise de risque. Il est aussi consulté sur les décisions de développement et les processus d'élaboration budgétaire, de planification et, plus généralement, de la définition de la stratégie de l'entreprise.

1.4.4. Le rôle du responsable de la filière «risques» doit intégrer les fonctions de conseil, de contrôle et de surveillance des risques décrites ci-après:

- Analyser et informer l'organe exécutif sur les risques encourus par l'établissement, avoir pour ce faire une vision aussi exhaustive, transversale et prospective que possible de ces risques, notamment par une approche à la fois quantitative et qualitative ; identifier les risques émergents, ceux liés au développement des nouveaux produits, les concentrations et autres développements adverses ;
- Participer à la mise en œuvre de politiques, procédures, systèmes de mesure, d'analyse et de suivi des risques robustes ;
- Veiller à ce que les risques encourus par l'entreprise ainsi que ses activités soient cohérents avec les objectifs fixés, la politique de l'entreprise et les dispositions réglementaires relatives à la gestion des risques ;
- Évaluer et contrôler le niveau du risque à l'échelle du groupe ;
- Alerter les responsables des services opérationnels, les responsables des autres services de contrôle, l'organe exécutif de toute situation susceptible d'avoir des répercussions significatives sur la gestion des risques ou d'être en contradiction avec les objectifs généraux ou la politique de risques de l'établissement ou avec les dispositions réglementaires.

1.5. Les ressources de la filière «risques»

1.5.1. Sous la surveillance de l'organe délibérant, l'organe exécutif veille à doter la filière «risques» de moyens suffisants en terme de personnel, de systèmes de gestion des données, de support et d'accès aux informations internes et externes jugées nécessaires. Il s'assure que le personnel en question dispose de suffisamment d'expérience, de qualification et du positionnement adéquat pour exercer ses missions.

1.5.2. La compétence de ce personnel doit être adaptée à la nature, à la complexité et à l'évolution des activités de l'établissement notamment pour les activités de marché, le lancement de nouveaux produits, l'acquisition d'entités non bancaires ou de filiales exerçant des métiers en dehors du champ d'activité habituel de l'établissement ou dans des zones géographiques considérées comme sensibles. La maîtrise des modèles les plus sophistiqués ne doit pas reposer sur un seul « homme clé ».

1.5.3. L'établissement doit considérer la mise en place de carrières facilitant le passage entre les lignes de métier et la filière «risques» afin d'enrichir les connaissances respectives des différents corps de métiers et d'améliorer le dispositif de gestion des risques tout en veillant à l'indépendance de la filière « risques » par rapport aux métiers.

1.5.4. L'allocation des ressources est proportionnée à la taille et aux activités de l'établissement.

1.5.5. L'organe exécutif est responsable devant l'organe délibérant de l'adéquation des ressources de la filière « risques ».

1.6. la diffusion d'une culture développée du risque au sein de l'établissement

1.6.1. La diffusion d'une culture du risque développée au sein de l'établissement est indispensable à une gestion efficace des risques. Celle-ci doit relever de la responsabilité de l'ensemble de la chaîne de décision en commençant à son plus haut niveau par l'organe délibérant et l'organe exécutif et se répercuter à l'ensemble des strates d'activité de l'établissement. Elle ne peut ainsi être cantonnée aux seuls services de la filière «risques». L'ensemble du personnel de l'établissement, y compris dans les domaines opérationnels, doit avoir conscience de son implication et de sa responsabilité dans le processus de gestion des risques.

2. Méthodologies et procédures en matière de gestion des risques

❖ Principes généraux

L'établissement doit mettre en place des systèmes et procédures internes aussi efficaces et fiables que possible lui permettant de mesurer, surveiller et gérer l'ensemble des risques encourus à l'échelle du groupe. Ce dispositif a notamment pour objectif de favoriser la vision transversale des risques, i.e. à travers les différentes entités, lignes de métier et portefeuilles. L'établissement doit par ailleurs veiller à l'existence de systèmes et procédures qui favorisent une circulation effective des informations, s'agissant de l'analyse, de la mesure et de la gestion des risques, entre l'organe délibérant, l'organe exécutif, les unités chargées de l'engagement des opérations et celles en charge de leur contrôle.

Le dispositif de surveillance des risques ne doit pas favoriser une dépendance excessive vis-à-vis de certaines méthodologies ou instruments particuliers de mesure des risques. Par ailleurs, la modélisation des risques et, de façon plus large, toute technique de gestion des risques, doivent faire partie intégrante d'un système global de surveillance des risques. Elles doivent en outre être complétées par des jugements à dire d'expert lors de leur mise en oeuvre.

L'établissement doit disposer de données agrégées sur les risques encourus, à l'échelle du groupe, quelle que soit la nature de son exposition.

❖ **Bons usages**

2.1. Identification et mesure des risques

- 2.1.1. L'établissement dispose d'un système de mesure, de surveillance et de maîtrise des risques qui ne repose pas uniquement sur une analyse purement quantitative mais intègre également des considérations d'ordre qualitatif.
- 2.1.2. Les systèmes d'analyses quantitatifs et qualitatifs couvrent tous les risques significatifs dont peuvent faire partie les risques de réputation, les risques de contrepartie, les risques générés par les opérations de hors bilan, et les risques relatifs aux véhicules ad hoc (notamment conduits ABCP et véhicules d'investissement structurés), ainsi que les risques liés à des activités non bancaires.
- 2.1.3. Il incombe à l'établissement d'identifier les méthodes de mesure adéquates des risques et des résultats, ce qui constitue une étape préalable à toute définition de limites. Le suivi d'indicateurs très simples d'évolution des encours, notamment en termes de volumes et de tendances, peut s'avérer utile. De même des résultats anormalement élevés – tels que mesurés au travers des indicateurs classiques de marge et de rendement sur actifs et sur fonds propres - sont des révélateurs auxquels toute l'attention nécessaire doit être accordée.
- 2.1.4. L'information transmise aux organes exécutif et délibérant de l'établissement et au responsable de la filière « risques » est de qualité, synthétique, lisible et assimilable. En effet, une volumétrie exagérée d'information ne favorise pas une lecture satisfaisante des effets de la stratégie du groupe. Des circuits d'information sont prévus pour permettre un suivi des sujets les plus importants ou qui appellent une réaction immédiate. Une transmission rapide de l'information aux niveaux hiérarchiques concernés est, à cet égard, essentielle.
- 2.1.5. La filière « risques » doit mesurer et surveiller les risques sur la base de méthodologies et procédures internes, en sus des exigences de nature réglementaire. Les notations externes ne doivent pas se substituer au processus d'analyse de l'établissement, en particulier dans la mesure où elles pourraient ne pas prendre en considération certaines problématiques spécifiques à l'établissement ou n'être pas définies pour répondre à ses objectifs en matière de surveillance et de maîtrise des risques. Des exceptions peuvent cependant être envisagées pour des transactions simples de marché.
- 2.1.6. Les spécificités et évolutions significatives de l'environnement macro-économique (i.e. à partir d'études disponibles ou de prévisions) sont prises en compte dans les décisions de prise de risques de l'établissement pour, par exemple, en identifier les impacts sur les positions, les portefeuilles ou la stratégie en matière de gestion des risques.

- 2.1.7. Les instruments de surveillance et de mesure des risques doivent permettre une vision par portefeuille d'expositions.
- 2.1.8. L'établissement veille à la mise en place de procédures pour que les informations relatives aux portefeuilles d'expositions soient structurées et organisées de manière à aboutir à une vision cohérente de l'ensemble des risques encourus par le groupe.
- 2.1.9. La surveillance des risques doit s'efforcer de couvrir différentes perspectives de temps, du plus court au plus long terme. De ce point de vue, par exemple la VaR, calculée à un horizon de court terme et le capital économique, généralement déterminé à un horizon de long terme, pourraient ne pas être suffisants, d'où la nécessité de recourir à des techniques de mesure à d'autres horizons ou sous d'autres angles, en fonction du profil de risque de l'établissement.
- 2.1.10. Le contenu en information des approches de type VaR et les éventuelles limites méthodologiques des modèles mis en oeuvre doivent être explicités par l'établissement lors de la conception, de la révision et des adaptations de ces méthodologies. Le « back testing » et les stress tests sont des méthodes indispensables pour surveiller la performance des modèles et doivent être conduits régulièrement. Leurs résultats font l'objet d'une synthèse.
- 2.1.11. Les procédures de surveillance et de mesure des risques tiennent compte autant que possible des insuffisances et limites des instruments de mesure et des modèles utilisés par l'établissement. La diversité des méthodes doit être recherchée. Le jugement à dire d'expert apparaît le plus souvent comme un complément indispensable. Ces limitations et mesures complémentaires, qui en découlent, font l'objet d'une information adéquate, par la filière «risques», auprès de l'organe exécutif.
- 2.1.12. La conduite de stress tests fait partie intégrante du dispositif de surveillance et de mesure des risques et tient compte d'une appréciation prudente de la corrélation entre les risques.

2.2. Intégration des risques

- 2.2.1. La vision transversale et décloisonnée de l'ensemble des risques encourus, notamment afin d'évaluer les corrélations et les risques de concentration, est un objectif important de l'établissement.
- 2.2.2. La mise en place de canaux de communication effectifs, d'instruments de mesure communs et de systèmes informatiques cohérents entre eux à l'échelle de l'établissement participe à cet objectif. Ce dispositif évolue en tant que de besoin.
- 2.2.3. L'analyse des risques, notamment pour les nouveaux produits, est décloisonnée.
- 2.2.4. La filière « risques », la trésorerie, la direction financière coopèrent de façon étroite, notamment dans le cadre du suivi et de la gestion des risques de taux et de liquidité, de l'analyse des performances (notamment s'agissant des portefeuilles dont la valorisation est incertaine) et, de manière plus générale, de la gestion des risques au regard des fonds propres de l'établissement.

2.3. Titrisation et produits structurés

- 2.3.1. Quel que soit le niveau d'exposition ou le rôle de l'établissement dans le cadre des opérations de titrisation ou autres transactions structurées, les risques associés à ces opérations doivent être évalués et gérés de façon « intégrée », i.e. avec une identification des interdépendances au niveau des différentes phases des montages et ce, même lorsque l'implication de l'établissement n'y est pas directe (i.e. génération des actifs sur lesquels sont adossées les parts détenues par l'établissement).
- 2.3.2. Les systèmes et procédures en place au sein de l'établissement permettent une mesure, une surveillance et une maîtrise des risques induits par les opérations de titrisation et autres transactions structurées sur une base transversale.
- 2.3.3. La filière «risques» doit mener une analyse sur la logique économique des produits, tant du point de vue de la banque que de celui du client. L'évaluation et le suivi des risques doivent permettre une mise en perspective des résultats financiers attribués aux produits en question.
- 2.3.4. Dans le cadre des opérations de titrisation, il convient d'appréhender les risques finaux des portefeuilles sous-jacents et de capter la sensibilité des expositions aux risques de marché.