

TRIBUNE

JANVIER 2022



APPRÉHENDER LE RISK APPETITE

Comment concilier risque & rentabilité tout en répondant aux exigences réglementaires ?

CGI BUSINESS
CONSULTING



QU'EST-CE QUE LE RISK APPETITE ?

Le **Risk Appetite** se compose du niveau de risque et des types de risques qu'une banque est prête à assumer pour réaliser ses objectifs stratégiques.

But

Le Risk Appetite permet au management board d'optimiser ses décisions stratégiques concernant l'allocation du capital, de la liquidité et du financement ; de maximiser sa rentabilité tout en conservant un niveau de risque acceptable ; de monitorer l'exposition aux risques dans la limite du Risk Appetite devenant ainsi un élément central du système de gestion des risques.

Matérialisation

Il est décrit qualitativement et quantitativement (définition de métriques et de seuils de tolérance mesurant le Risk Appetite) dans un RAS (Risk Appetite Statement). Il est ensuite décliné opérationnellement dans un RAF (Risk Appetite Framework) qui constitue un élément essentiel de la culture et de la gestion des risques.

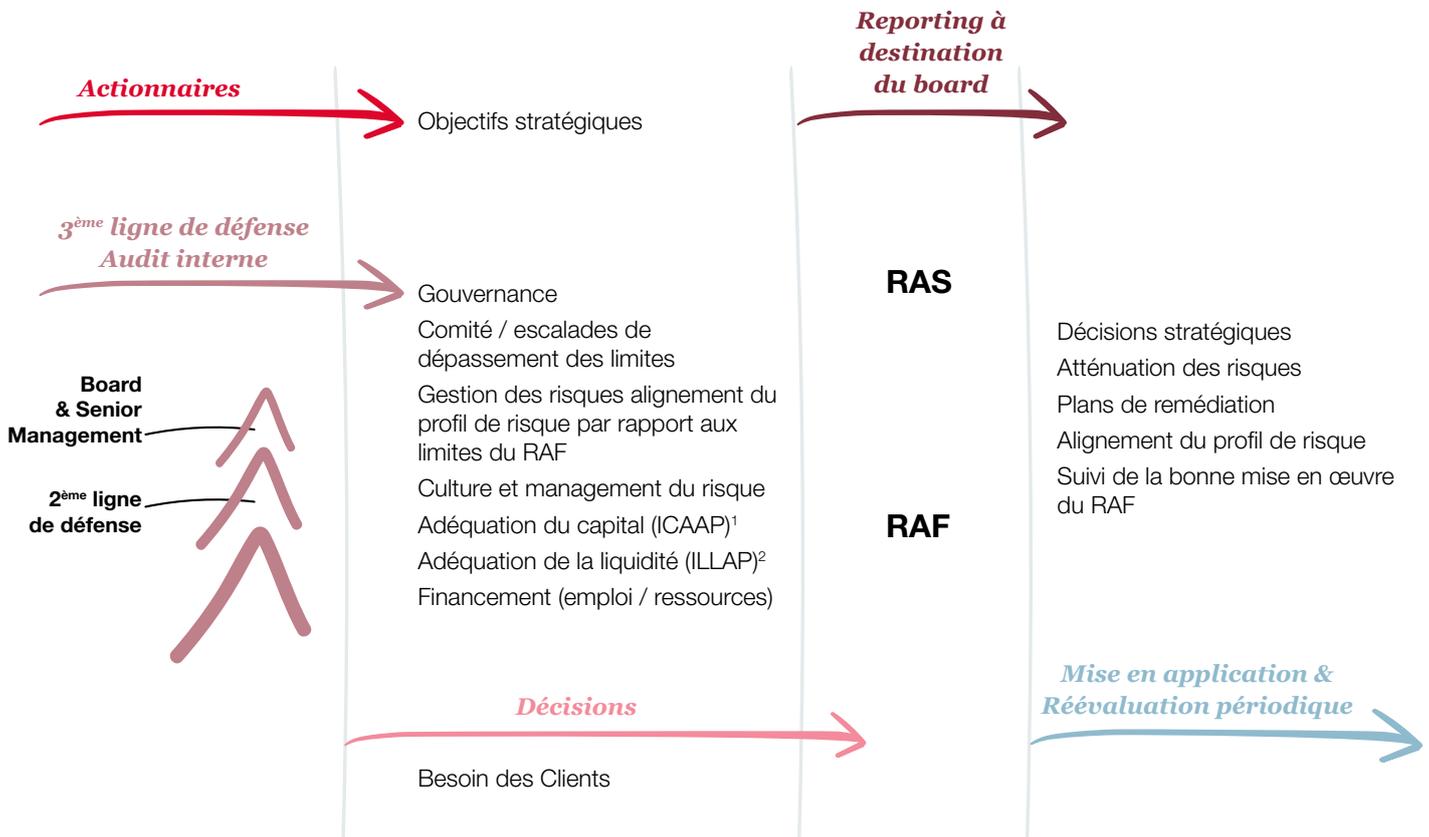
Attentes du régulateur sur les critères de qualité du RAF

*Comment juger de la qualité des cadres d'Appetite pour le risque ?
En tant que superviseurs, nous avons quatre choses à l'esprit lorsque nous le faisons : ils doivent être complets, efficacement gouvernés, utilisés de manière cohérente et pleinement intégrés dans la prise de décision stratégique.*

Cf. Extrait de Speech by Danièle Nouy,
"Chair of the Supervisory Board of the ECB", International Conference
on Banks' Risk Appetite Frameworks, Ljubljana, 10 April 2018
([https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/speeches/
date/2018/html/ssm.sp180410.en.html](https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/speeches/date/2018/html/ssm.sp180410.en.html))



L'intégration opérationnelle du RAF



¹ Internal Capital Adequacy Assessment Process

² Liquidity Adequacy Assessment Process

CARTOGRAPHIE DES PRINCIPAUX TYPES DE RISQUES ET MESURES



RISQUE DE CREDIT

1. Définition : Incapacité d'un débiteur à payer l'intérêt ou rembourser le principal aux échéances prévues dans le contrat de crédit.

2. Mesures :

- Politiques de crédit,
- Stress tests (taux de défaut, coût du risque, fonds propres),
- PD/EAD/LGD/EL /RWA,
- Exigences de fonds propres (ratio de solvabilité Bâle 3) :
- Limites : expositions importantes
- Limites sur le portefeuille de prêts :
 - géographiques, secteurs d'activité, types de prêts, concentration des crédits, taux prêts improductifs, taux de recouvrement,
- Limites dans les processus d'évaluation des demandes de crédit.

3. Indicateurs :

- Ratio de solvabilité Bâle III,
- NPL (Non-Performing Loan ratio),
- LTV (Loan to Value ratio),
- PD/EAD/LGD/EL/RWA.



RISQUES DE LIQUIDITE

1. Définition : Incapacité d'une banque à reverser ses dépôts, rembourser ses dettes ou assurer le financement de ses prêts ou de ses investissements.

2. Mesures :

- Norme prudentielle ILLAP (Liquidity Adequacy Assessment Process),
- Exigences réglementaires Bâle III,
- Ratios LCR / NSFR > 100%,
- Diversité des sources de financement,
- Limites des ratios prêts/dépôts, prêts/capital, actifs liquides/actifs totaux,
- Stress tests.

3. Indicateurs :

- LCR (Liquidity Coverage Ratio),
- NSFR (Net Stable Funding Ratio),
- Ratio prêts/dépôts,
- Ratio prêts/capital,
- Ratio actifs liquides/actifs totaux.



RISQUE DE MARCHÉ

1. Définition : Risque pour une banque de subir des pertes du fait d'une évolution défavorable des paramètres de marché.

2. Mesures :

- Exigences de fonds propres,
- Limites de position/stop-loss en fonction du capital disponible,
- Limites d'exposition en devise, d'intervention sur certains marchés, de négoce sur certains instruments financiers,
- Calcul de VAR, SVAR, Expected Shortfall,
- Stress test.

3. Indicateurs :

- Ratio de solvabilité Bâle III,
- VAR (Value At Risk), SVAR, Expected Shortfall.



RISQUE DE TAUX

1. Définition : Impacts négatifs sur le capital ou le profit suite à des variations de taux d'intérêt.

2. Mesures :

- Norme prudentielle IRRBB (Interest Rate Risk in the Banking Book),
- Évaluation de l'IRBB, basée sur les mesures effectuées à partir de scénarios de choc de taux d'intérêts (stress tests) :
 - Variation de la valeur économique rapportée aux fonds propres,
 - Variation des bénéfices attendus.
 - Variation de la marge nette d'intérêt
 - Limites d'exposition IRRBB (corrélées au Risque Appetite de la banque).

3. Indicateurs :

- EVE (Economic Value of Equity),
- Gap de Taux,
- Marge Nette d'Intérêt (MNI),
- VAN.





RISQUE OPERATIONNEL

1. Définition : Risque de perte résultant de défaillance de personnel, de processus internes ou de systèmes.

2. Mesures :

- Exigences de fonds propres (ratio de solvabilité Bâle III),
- Pertes opérationnelles,
- Efficacités de résolution des incidents.

3. Indicateurs :

- Ratio pertes opérationnelles/revenus nets, -% de résolution des incidents sur une durée fixée.



RISQUE STRATEGIQUE (DE RENTABILITÉ)

1. Définition : Echec à atteindre des objectifs stratégiques à moyen/long terme, fixés par les actionnaires.

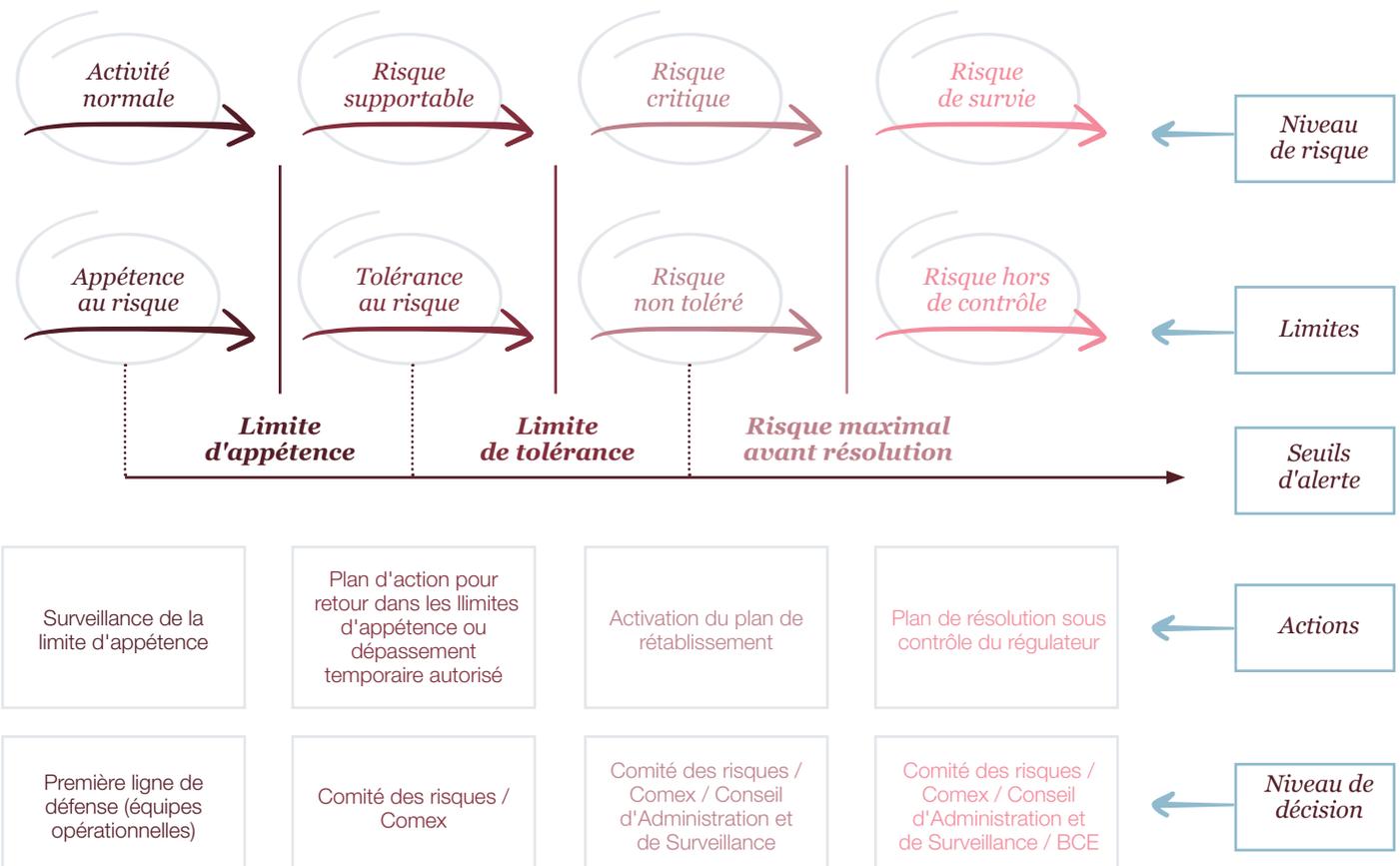
2. Mesures :

- Ratio entre le résultat net et les fonds propres,
- Rendement sur fonds propres moyens,
- Rendement de l'actif moyen,
- Ratios de marge.

3. Indicateurs :

- ROE (Return On Equity Ratio),
- ROA (Return On Assets ratio),,
- EBE, Marges brutes et nettes.

Gestion opérationnelle du Risk Appetite



GOUVERNANCE DES RISQUES

BOARD

(Conseil d'Administration et de surveillance)

- Assure la croissance stratégique de la banque tout en conservant un niveau de risque acceptable (il définit les principes généraux du « Risk Appetite ») ;
- Prend des décisions éclairées concernant l'allocation optimisée du capital / fonds propres, du financement et des enveloppes de liquidité ;
- Alloue les effectifs nécessaires et délègue les responsabilités à la Direction Générale, à la Direction Opérationnelle ;
- Met en place et surveille la fonction d'audit interne ;
- Rend compte aux actionnaires.

Supervision

DIRECTION GÉNÉRALE

(Assure la Gestion des risques en adéquation avec l'atteinte des objectifs stratégiques)

Supervision

1^{ère} LDD Business lines

- Équipes opérationnelles (Lignes Métiers) responsables de la fourniture de services aux clients et de la mise en place de contrôles efficaces nécessaires à la bonne exécution de ces services ;
- Assurent la gestion opérationnelle de leurs risques en respectant les limites d'appétence établies en accord avec les politiques Groupe ;
- Rédigent les procédures de gestion et d'atténuation des risques à partir des politiques groupe ;
- Ont également une fonction de reporting auprès du Board (et autres instances dédiées).

2^{ème} LDD Fonctions centrales

- Transcrivent les principes généraux décrits dans le RAS (et validés par le Board) en politique de risque globale applicable à tous les niveaux de la banque ;
- Jouent un rôle d'expertise, de contrôle et de challenge vis-à-vis de la première LDD ;
- S'assurent que la gestion du risque et les actions entreprises par la première LDD sont en cohérence avec la politique de risque définie par le Groupe ;
- Reportent et expliquent les changements du profil de risque (évolution de l'appétence au risque) ou de la stratégie d'affaires / métiers de la banque.

3^{ème} LDD Audit Interne

- Fonction d'audit interne , indépendante des 2 premières LDD et qui reporte directement au Board ;
- Veille à l'application efficace des politiques et procédures de la banque en matière de gestion des risques.



Caractéristiques du monitoring des risques

Contenus attendus

- Vision transversale et synthétique des grands indicateurs par typologie de risque,
- Mesure de l'écart à la cible (selon les seuils définis) et à l'état de l'art (production réelle),
- Analyse de situation, tendances observées, analyse des risques (items, familles, ...),
- Évolutions temporelles des indicateurs détaillés et analyses correspondantes,
- Suivi des actions antérieures/historisation,
- Relevé de décisions présentes et passées.

Qualités attendues

- Données alimentées conjointement par la Direction des Risques, la Direction Financière et le Contrôle Interne,
- Production trimestrielle & trame/maquettage actualisés annuellement,
- Compréhensible,
- Pertinence de la granularité (idéalement par segments voire plus si besoin),
- « BCBS 239 compliant ».

Usages

- Base de prévision pour ajustement annuel a minima des 3 seuils requis (si non réglementaires),
- Pilotage de l'activité sur base de simulations ou d'analyses de critères croisés (Drill Down),
- Communication et comparaison au sein du Groupe ou du département « Métier »,
- Accroissement de la culture du risque interne par une communication élargie (« Board », Risk management, Contrôle interne, Métiers, ...),
- Auditabilité du suivi des critères de risques par le régulateur, audit interne ou autres, etc.



Conclusion

Challenges

Risk APPETITE vs PERFORMANCE

Le Risk Appetite est un élément essentiel à prendre en compte lors de la définition des objectifs stratégiques :

- Il doit définir les risques que l'organisation accepte/refuse de prendre ainsi que sa capacité de risque,
- Il est intimement lié à la performance d'objectifs en lien avec la stratégie de l'organisation,
- Doit-on prendre plus de risque/moins de risque pour accroître/réduire la performance ?
- Dans tous les cas , il ne doit pas se limiter à une approche d'aversion au risque. Il doit plutôt refléter la détermination d'un niveau de risque acceptable pour atteindre un certain degré de performance.

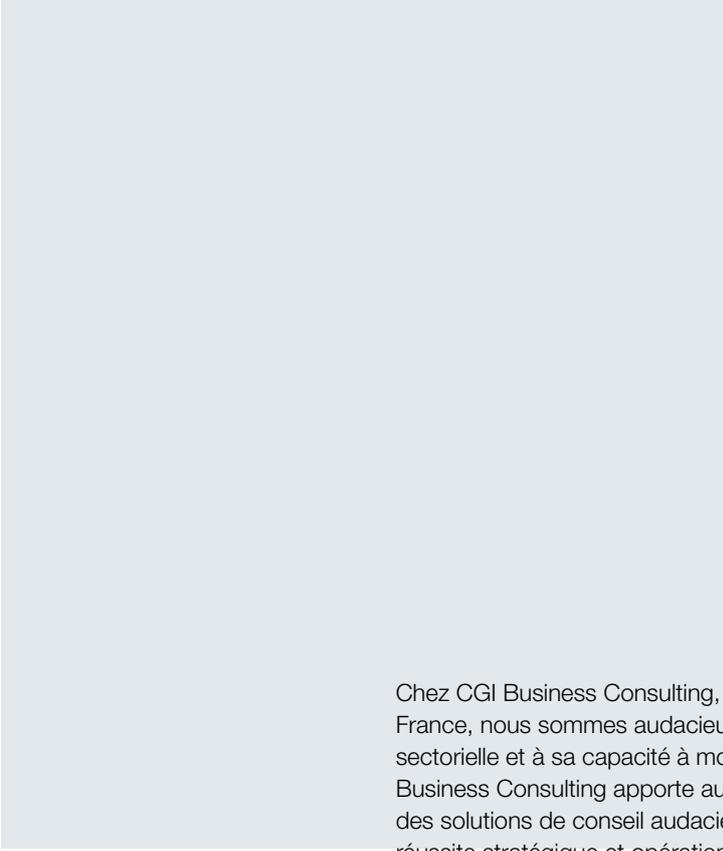
Prise de décision

Il doit être un élément d'amélioration de la prise de décision par sa déclinaison opérationnelle au travers des divers process de l'organisation.

Communication

Le Risk Appetite doit être compris à tous les niveaux de l'institution financière par :

- La promotion par le board et le senior management d'une solide culture du risque s'appuyant sur une gouvernance efficace et des équipes maîtrisant la gestion des risques,
- L'appropriation par l'ensemble de l'organisation du lien risque/rendement en accord avec les objectifs de performance fixés et dans les limites d'appétence au risque,
- L'incitation des acteurs notamment par la rémunération à converger vers la création / préservation de valeur attendue par l'organisation,
- La transparence vis-à-vis des investisseurs, des actionnaires et du régulateur.



Chez CGI Business Consulting, cabinet de conseil majeur en France, nous sommes audacieux par nature. Grâce à son intimité sectorielle et à sa capacité à mobiliser des expertises diverses, CGI Business Consulting apporte aux entreprises et aux organisations des solutions de conseil audacieuses et sur mesure, pour une réussite stratégique et opérationnelle de leurs projets de transformation. Nos 1 000 consultants accompagnent nos clients dans la conduite et la mise en œuvre de leurs projets de transformation, dans une relation franche et de confiance, pour leur permettre de prendre les bonnes décisions. Fondée en 1976, CGI figure parmi les plus importantes entreprises de services-conseils en technologie de l'information (TI) et en management au monde. Elle aide ses clients à atteindre leurs objectifs, notamment à devenir des organisations numériques axées sur le client.

