

Cartographie des risques, cadres réglementaires et méthodologies

Agenda

1

Introduction: un procédé intégré à la gestion des risques

2

Concevoir une cartographie des risques : Lutte anti-corruption & contrôle interne

***1. Introduction:
un procédé
intégr é à la
gestion des
risques***

Qu'est-ce-que la gestion du risque ?

ISO31000:2009

- Les risques auxquels sont confrontées les organisations peuvent avoir des conséquences en termes de performance économique et de réputation professionnelle mais également au niveau de l'environnement, de la sécurité et de la société.
- C'est pourquoi la gestion des risques les aide concrètement à obtenir de bons résultats dans un contexte d'incertitudes multiples.
- La gestion du risque concerne les activités mises en œuvre, de manière coordonnée, dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque auquel il fait face.

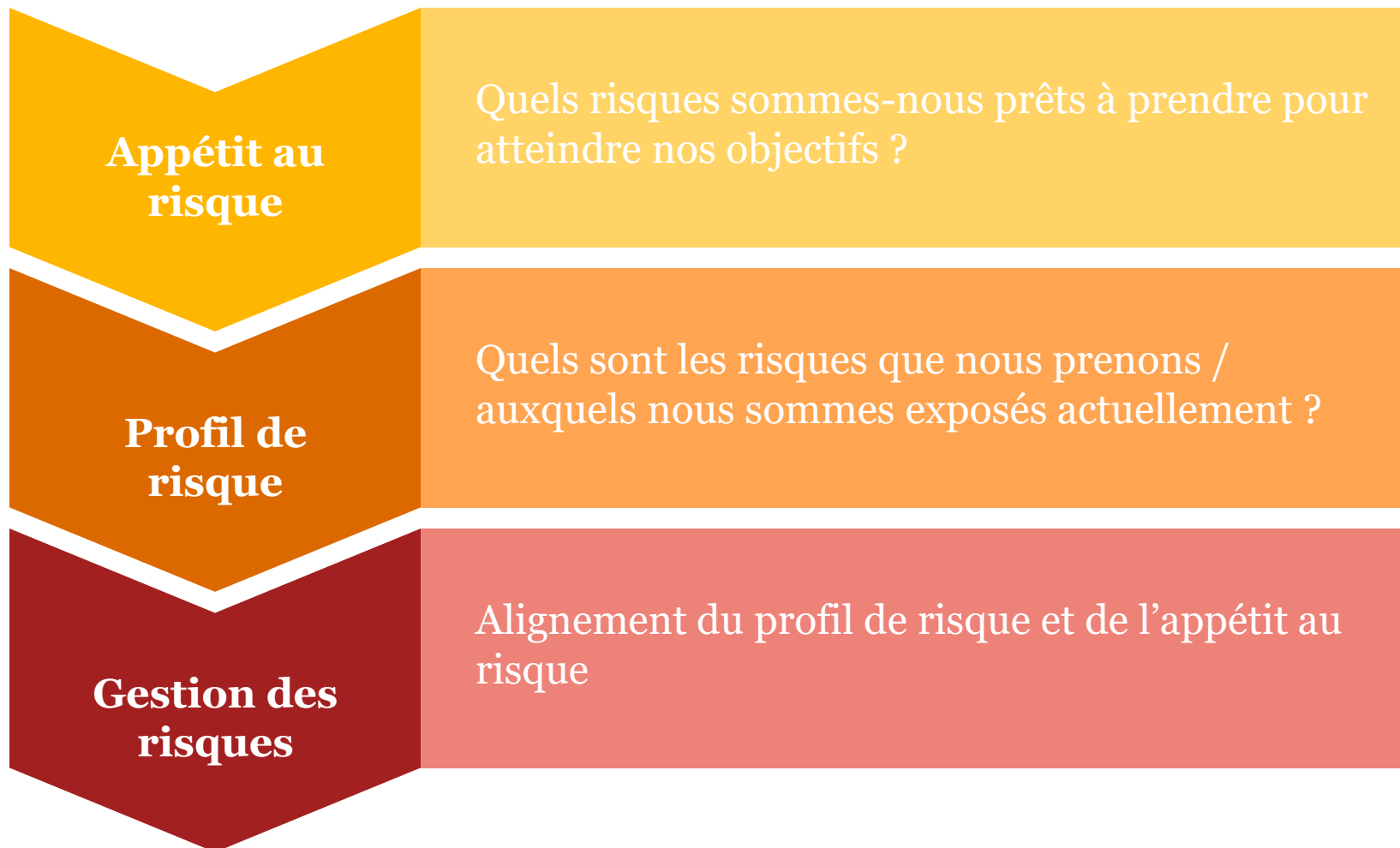
Arrêté du 3 novembre 2014 sur le contrôle interne

Article 81

- Le responsable de la fonction de gestion des risques s'assure de la mise en œuvre des systèmes de mesure et de surveillance des risques et des résultats ainsi que de la maîtrise des risques au sein de l'établissement.
- Il s'assure que le niveau des risques encourus par l'entreprise assujettie est compatible avec les orientations et politiques fixées par l'organe de surveillance et les limites prudentielles.

Qu'est-ce-que la gestion du risque ?

Les concepts clés

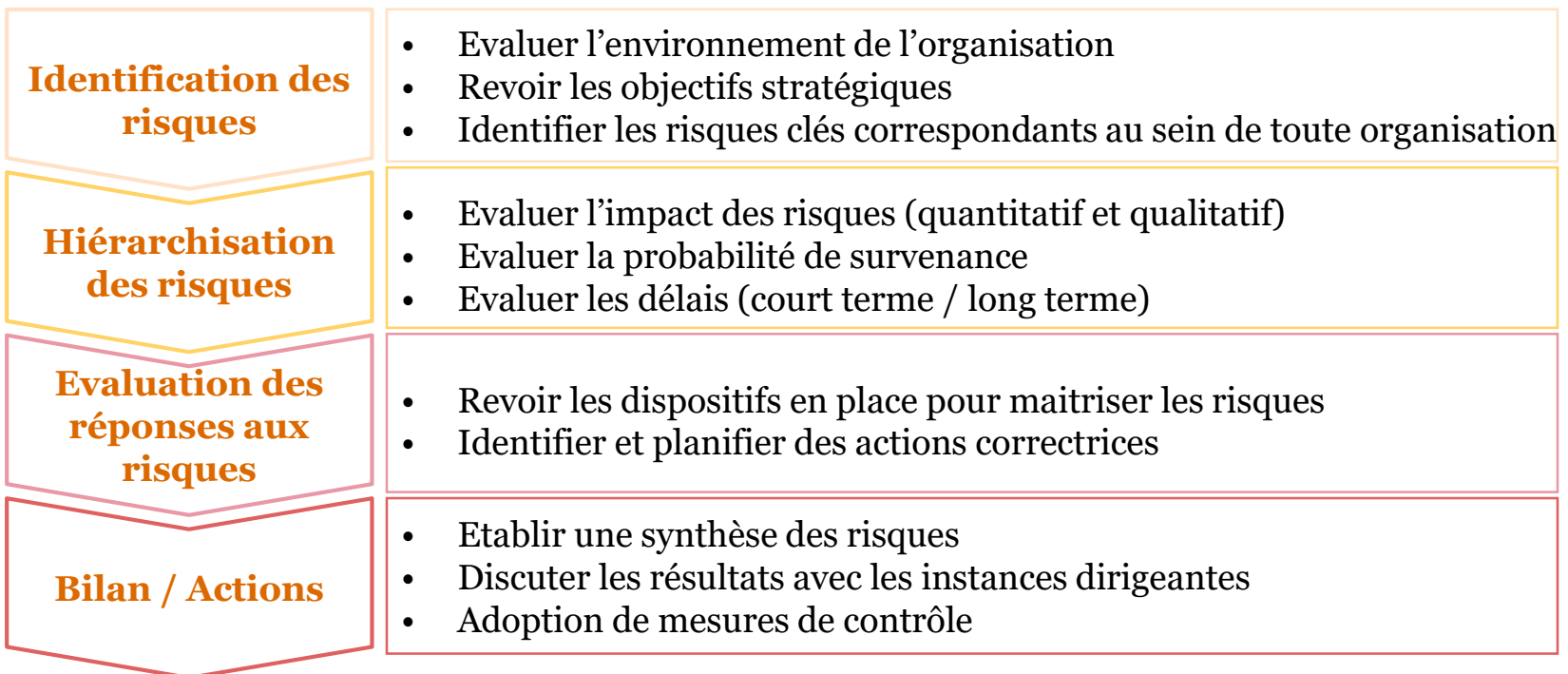


Définir et contrôler le risque

La cartographie des risques

- La cartographie des risques est un outil clé de la gestion des risques,
- Elle permet **d'apprécier le risque d'une entité** ou **d'une ligne de métier**:
 - ✓ En offrant une **vue d'ensemble et la hiérarchisation de ses risques**,
 - ✓ Qui permet **d'évaluer l'adéquation des risques encourus par rapport aux évolutions de l'activité**.

Processus d'appréciation des risques via une cartographie



La cartographie des risques

Qu'est-ce que c'est?

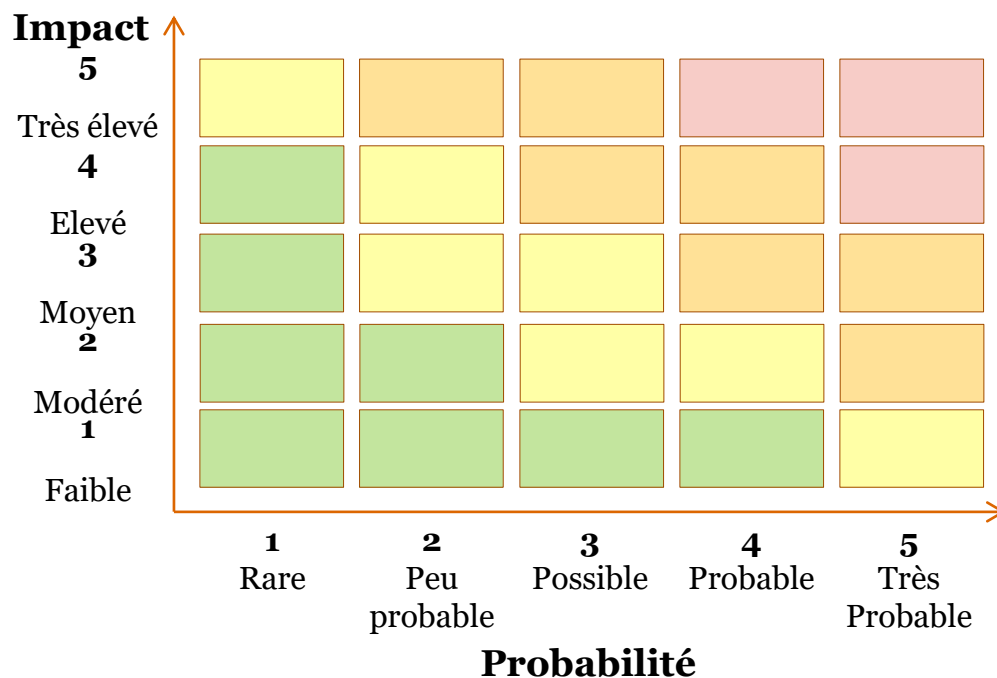
La cartographie des risques, c'est l'image du profil de risque à un instant t pour aligner la compréhension des risques de l'ensemble de la chaîne managériale, définir les priorités d'action et communiquer avec les instances de gouvernance.

Les évaluations restituées dans la cartographie reflètent les évaluations faites par les différentes unités/ services de l'entité.

Elles sont effectuées à l'aide d'échelles :

- La **probabilité d'un risque** est calculée à partir de facteurs de risques internes à l'organisation ainsi que de facteurs de risques externes.
- L'**impact** correspond aux impacts financiers, opérationnels, réputationnels, juridique (pénaux) associés au risque.

Aperçu



Aperçu de 2 approches de cartographie des risques

Sapin II

Acteurs concernés

Les sociétés de plus de 500 salariés et disposant d'un chiffre d'affaire supérieur à 100 millions d'euros.

Justification réglementaire

La loi Sapin II impose d'établir un programme de conformité pour la lutte anti-corruption intégrant une cartographie des risques « *d'exposition de la société à des sollicitations externes aux fins de corruption* » (article 17, II, 3°)

Type de cartographie

Par activité et par zone géographique.

Méthodologie

1. Identification des risques (via système d'alertes notamment)

2. Hiérarchisation des risques

3. Évaluation des dispositifs mis en place pour répondre aux risques

4. Reporting

Arrêté du 3 Novembre 2014

Les institutions financières soumises au contrôle de l'ACPR (hors succursales d'établissement de pays de l'UE).

L'arrêté du 3 Novembre 2014 relatif au contrôle interne dispose que les institutions financières dans le cadre de la gestion de leurs risques doivent disposer « *d'une cartographie des risques qui identifie et évalue les risques encourus au regard de facteurs internes et externes.* » (article 100)

Par ligne de métier (financier & non financier) ou par entité.

1. Identification des risques

2. Evaluation de leur probabilité

3. Évaluation de leurs impacts

4. Prise en compte des mesures de mitigation

5. Calcul du risque résiduel

2. Concevoir une cartographie des risques: Lutte anti-corruption & contrôle interne

Lutte anti-corruption

Dispositifs réglementaires anti-corruption

FCPA (1977)

Objet

Le Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) rend illégal pour certaines catégories de personnes, entités d'effectuer des paiements à des représentants de gouvernements étrangers pour les aider à obtenir ou à conserver des contrats.

Champs application

Les dispositions s'appliquent aux émetteurs d'instrument financier, groupes industriels clés et leurs employés et autres types d'acteurs présents sur le marché US.

UKBA (2011)

Objet

La loi britannique sur la corruption UK Bribery Act (UKBA) introduit une nouvelle infraction pour une société qui n'empêche pas les personnes qui lui sont associées de verser/recevoir des pots-de-vin.

Champs application

L'UKBA a une portée extraterritoriale tant pour les entreprises britanniques opérant à l'étranger que pour les entreprises étrangères présentes au Royaume-Uni.

Sapin II (2016)

Objet

La loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite « Sapin II » crée pour les entreprises une **obligation de prévention de la corruption** et impose la mise en place d'un programme de conformité ;

- **La seule défaillance vis-à-vis du programme de conformité suffit à entraîner une sanction.**

Champs application

Cette loi est **extraterritoriale**, elle s'applique aux ressortissants étrangers, dès lors que ces derniers sont à la tête d'une société pour laquelle la loi pénale française s'applique.

Approches réglementaires de cartographie des risques de corruption (1/3)

Le FCPA, l'UKBA et la loi Sapin II exigent chacun la construction d'un **plan de conformité** par les institutions en charge de mettre en place les dispositifs anti-corruption.

Ces plans demandent une **évaluation des risques** spécifiques encourus par l'entité en matière de corruption.

Chacun des 3 cadres a une approche plus ou moins granulaire concernant cette évaluation.



FCPA

- Le Department of Justice (DOJ) et la Securities Exchange Commission (SEC) sont les autorités chargées de faire appliquer les dispositions du FCPA.
- Bien que le FCPA n'impose pas l'élaboration d'une cartographie des risques, le DOJ et la SEC, lorsqu'ils revoient le programme de conformité d'une entité en matière de corruption, prennent en compte l'analyse de risque opérée par l'entité.
- Le DOJ et la SEC vont vérifier que l'entité a pris en compte les facteurs de risque liés à son activité :

Pays

Secteur d'activité

Opportunités
business

Partenaires
commerciaux

Activités
impliquant des
PEP

Cadre
réglementaire

Activités
transfrontalières

Approches réglementaires de cartographie des risques de corruption (2/3)



UKBA

- Sous l'UKBA, il n'y a pas d'obligation de produire une évaluation des risques de corruption distincte de l'évaluation globale des risques de l'entité.
- Cependant, le Ministry of Justice (MoJ) demande la mise en place de **procédures d'évaluation des risques**. Elles doivent permettre à l'organisation **d'identifier** avec précision et de **hiérarchiser** les risques auxquels elle est confrontée, quels que soient sa taille, ses activités, ses clients ou ses marchés.
- Pour le MoJ ces procédures doivent au minimum prévoir:

Une supervision par le top management

L'utilisation de ressources suffisantes

L'identification des sources d'information internes et externes

Enquête / Due diligence

Une documentation suffisante

- Le MoJ identifie les facteurs de risques de corruption les plus commun :

Pays

**Secteurs
d'activité**

**Opportunités
business**

**Partenaires
commerciaux**

Transactions

Approches réglementaires de cartographie des risques de corruption (3/3)



Sapin II

- Le dispositif mis en place par Sapin II en matière de cartographie des risques est bien plus contraignant que ceux du FCPA et du UKBA.
- La loi impose la mise en place d'un plan de conformité comprenant notamment, « *Une cartographie des risques anti-corruption prenant la forme d'une documentation régulièrement actualisée, par secteur d'activité et par zone géographique.* »
- L'Agence française anti-corruption (AFA) définit **les 3 caractéristiques que doit présenter une cartographie des risques** :

Complète
*Transverse à
l'organisation*

Formalisée
Peut être présentée
sans délai

Évolutive
Révisée
périodiquement

- Pour l'AFA, La cartographie des risques de corruption procède d'une analyse **objective**, **structurée** et **documentée** des risques de corruption.
- Elle doit faire ressortir **la gravité des risques**, **leur probabilité d'occurrence**, les **facteurs aggravants** et les **réponses apportées ou à apporter**, dans le cadre d'un plan d'actions.

Méthodologie en 6 étapes de l'AFA pour la construction d'une cartographie

- 1) **Clarifier les rôles et les responsabilités dans l'élaboration, la mise en œuvre et la mise à jour de la cartographie des risques.**
 - ✓ Rôle des dirigeants, du CCO et du personnel par secteur d'activité.
- 2) **Identifier les risques inhérents aux activités des organisations concernées**
 - ✓ Typologie par processus de l'organisation et par type de relations avec des tiers,
 - ✓ **Dispositif interne d'alerte** pour identifier les risques.
- 3) **Evaluer l'exposition aux risques de corruption**
 - ✓ **Sources du risque, probabilité de leurs occurrence, facteurs aggravants.**
- 4) **Evaluer l'adéquation et l'efficacité des moyens visant à maîtriser ces risques**
 - ✓ Bilan des mesures anti-corruption mise en place par l'organisation
- 5) **Hiérarchiser et traiter les risques « nets » ou « résiduels »**
 - ✓ **Risque acceptable** de l'organisation.
- 6) **Formaliser la cartographie et la tenir à jour**
 - ✓ Document synthétique et révisé au moins annuellement

Dispositif de contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne

Définition du contrôle interne

Le contrôle interne comprend notamment :

- a) Un système de contrôle des opérations et des procédures internes ;
- b) Une organisation comptable et du traitement de l'information ;
- c) Des systèmes de mesure des risques et des résultats ;**
- d) Des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques ;**
- e) Un système de documentation et d'information ;
- f) Un dispositif de surveillance des flux d'espèces et de titres..

Objectifs

- Les activités financières génèrent **des risques quantifiables et non quantifiables** qui doivent être maîtrisés via des dispositifs de contrôle interne (procédures, contrôles, indicateurs...)

Cadre réglementaire

- Les établissements de crédits et entreprises d'investissement établis en France ainsi que les succursales d'établissement financier de pays tiers sont soumis aux exigences de **l'arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne**, qui a remplacé le règlement CRBF 97-02 du 21 février 1997.
- Les dispositions de l'arrêté du 3 novembre 2014 sont par ailleurs complétées par le Code Monétaire et Financier.
- En vertu de l'arrêté, les établissements financiers sont tenus de mettre en place un dispositif de contrôle interne et de gouvernance adapté à **la taille, au volume de leurs activités, aux implantations ainsi qu'à la nature, à l'échelle et à la complexité des risques inhérents à leur modèle d'entreprise et à leurs activités.**

La cartographie des risques: outil de pilotage du dispositif de contrôle interne

Conformément aux articles 100 et suivants de l'Arrêté du 3 novembre 2014, la cartographie des risques est l'un **des outils du pilotage des risques**. Elle doit permettre **d'identifier et évaluer les risques encourus** au regard de **facteurs internes** (notamment la complexité de l'organisation, la nature des activités exercées, le professionnalisme des collaborateurs et la qualité des systèmes) et **externes** (notamment les conditions économiques et les évolutions réglementaires).

Responsabilité

C'est dans le cadre de ses missions **d'identification et d'évaluation des niveaux de risques** que la **fonction gestion des risques** construit et implémente une cartographie des risques.

Caractéristiques

La cartographie des risques :

- Prend en compte **l'ensemble des risques encourus** ;
- Est **établie par entité ou ligne de métier**, au niveau auquel est exercée, le cas échéant, la surveillance consolidée, sous-consolidée ou complémentaire ;
- **Evalue l'adéquation des risques encourus par rapport aux évolutions de l'activité** ;
- **Identifie les actions en vue de maîtriser les risques encourus**, par :
 - le renforcement des dispositifs de contrôle permanent ;
 - la mise en œuvre des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques mentionnés au titre V ;
 - la définition des plans d'urgence et de continuité de l'activité prévus à l'article 215.

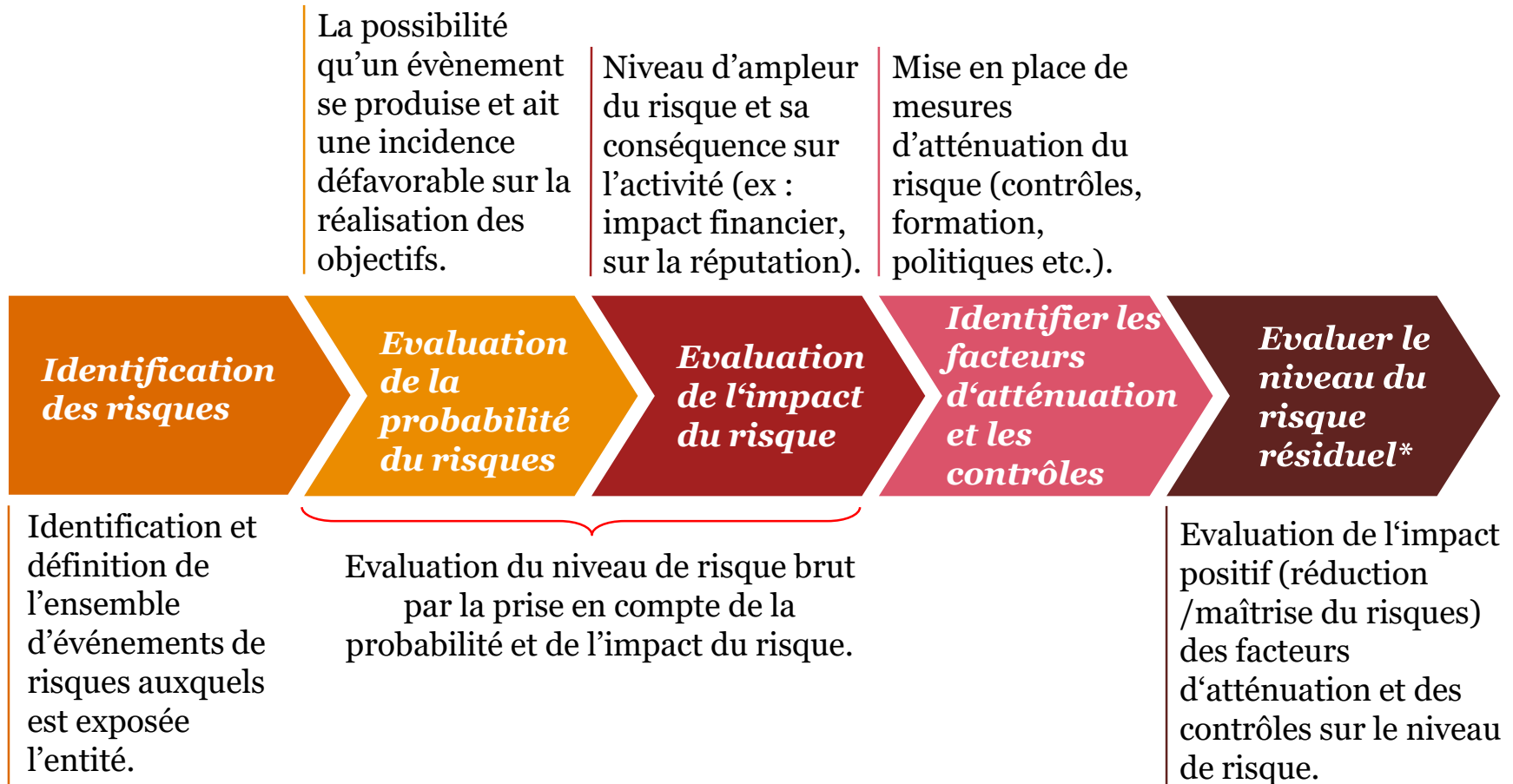
Cette cartographie doit faire l'objet d'une **actualisation et d'une évaluation régulières**.

Présentation des risques bancaires

Les principaux risques au sens de la Directive 2013/36/UE sur l'accès à l'activité des établissements de crédit et la surveillance prudentielle des établissements de crédit et des entreprise d'investissement, repris par l'arrêté du 3 novembre 2014:

Risque	Définition
Crédit	Risque encouru en cas de défaillance d'une contrepartie.
Marché	Risque qu'une variation de « paramètres de marché » (taux d'intérêt, taux de change, cours des actions, niveau des indices, cours des matières premières) entraîne une variation défavorable de la valeur d'un actif ou d'un passif financier.
Taux d'intérêt global	Risque encouru en cas de variation des taux d'intérêt du fait de l'ensemble des opérations de bilan et de hors bilan, hors risques de marché.
Liquidité	Risque pour l'établissement de ne pas disposer à l'échéance, des fonds nécessaires pour faire face à ses engagements.
Opérationnel	Risque de pertes découlant d'une inadéquation ou d'une défaillance des processus, du personnel et des systèmes internes ou d'événements extérieurs, y compris le risque juridique.
Non-conformité	Risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, de perte financière significative ou d'atteinte à la réputation, qui naît du non-respect de dispositions propres aux activités bancaires et financières.

Construire sa cartographie des risques : aperçu du processus



Contacts



Sébastien d'Aligny
Associé

Tel : 06 21 43 65 48
@: sebastien.daligny@pwc.com

