

# LE RCSA FAIT PEAU NEUVE

**Quelles attentes de la BCE ?**

**Quelles sont les pratiques du marché ?**

**Quels impacts opérationnels pour vous ?**

**Mai 2019**

# Ce que nous dit le régulateur

Ce que nous dit la BCE dans une **interview du 1<sup>er</sup> mars 2019** :

2005

> Mise en place du RCSA <

2018

> Relooking du RCSA <

- Une des principales innovations de l'accord **BALE II** par rapport à Bâle I a été non seulement d'exiger l'allocation de fonds propres à la couverture contre les risques opérationnels mais aussi de prôner un dispositif de gestion des risques opérationnels.
- Les banques depuis mettent en place leur RCSA (Risk & Control Self-Assessment) afin de répondre aux exigences réglementaires et donner une vision hiérarchisée de l'ensemble des risques opérationnels au sens bâlois: incluant les risques de non-conformité, juridiques, fiscaux et liés à la sécurité des systèmes d'information.
- L'auto-évaluation des risques et des contrôles a pour objectif d'identifier et mesurer l'exposition du Groupe aux différents risques opérationnels afin d'établir la cartographie des risques intrinsèques et résiduels.
- L'exercice de RCSA est utilisé par les responsables opérationnels pour améliorer la connaissance et la gestion des risques opérationnels de leurs entités.
- **LA BCE** après une série d'audits des Banques Européennes fait un certain nombre de constats de faiblesses.
- La grande hétérogénéité dans la granularité rend complexe la restitution d'une vue globale homogène.
- D'autres faiblesses du dispositif compliquent la collecte, la consolidation et l'analyse du RCSA : absence d'outil à l'appui de l'exercice, manque de pertinence de certains référentiels...
- Les enjeux liés aux exigences de la BCE mais aussi à l'enrichissement des évaluations des risques lors des exercices, à la consolidation, la cohérence, la communication, l'optimisation du niveau de sollicitation des Managers et au dispositif organisation process/outil plus agile impliquent aujourd'hui l'amélioration du RCSA.
- **LES BANQUES** ont lancé des projets de grande ampleur pour revoir leur dispositif de Contrôle Interne et leur RCSA afin de répondre aux enjeux suivants :
  - Outil d'aide au pilotage pour les managers
  - Couverture exhaustive des activités de la Banque
  - Fréquence annuelle
  - Mise à jour dynamique au fil de l'eau selon la survenance d'événements de risques (incidents, pertes...)
  - Usage de référentiels Groupe afin de gérer un pilotage sur base d'indicateurs fiables
  - Outils dédiés Groupe et dé-silotés
  - Mise à disposition du RCSA pour les contrôleurs de niveau 1 et 2
  - Mise à disposition des incidents/pertes, plan d'actions des managers opérationnels en charge du RCSA

## Ce que nous dit le marché

99 Advisory a interrogé 11 établissements<sup>1</sup> et fait les **9 constats suivants** :

### • Les constats sur la méthodologie



**1** L'Approche par les processus est adoptée par les grandes banques systémiques

**2** Les établissements prennent généralement le **risque non financier** dans l'évaluation mais seuls 3 d'entre eux ont mis une méthodologie d'estimation en place

**3** Seul une banque systémique utilise le **résultat des contrôles** de niveau 1 pour réaliser son RCSA grâce à l'intégration des différents outils

<sup>1</sup>Profil des banques interrogées : Banques systémiques, asset managers, banque privée, banques locales, banques françaises, anglaises, chinoises, luxembourgeoises, suisses

• Les constats sur les référentiels, la gouvernance et les outils



- 4 Seuls cinq établissements ont des **référentiels normés**, les autres en ont plusieurs en fonction des organisation ou n'en ont pas (exemple : certains petits établissements n'ont pas d'historique de pertes opérationnelles).
- 6 Les banques produisent un **nombre de RCSA très hétérogène** mais la tendance est plutôt à la baisse du nombre d'évaluation et l'analyse du niveau de granularité le plus pertinent.
- 8 Pour des questions de nombre de Risk Officers, l'exercice est pris en charge par **les managers opérationnels** dans les banques locales.
- 5 Il n'existe **pas de tendance en terme de référentiels**. Les taxonomies peuvent aller de 40 risques à 400 risques en fonction des banques.
- 7 Les banques sont en train de s'organiser pour **réaliser le RCSA en fréquence annuelle comme demandé par le régulateur**.
- 9 Excel est encore très utilisé même si **certaines grandes banques font le choix de GRC** (Gestionnaires Risques et Compliance de type Archer, Bwise, Predict 360) ou d'outils proposés par des start up (Riskpanda) ou enfin d'outils In House. 3 établissements fonctionnent encore avec une cartographie descriptive des risques sans méthodologie d'évaluation.

## Quels enjeux selon votre positionnement de marché

### Les enjeux pour nos clients :

	Grands établissements	Petits établissements
MON PROFIL D'ETABLISSEMENTS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Approche par process</li> <li>- Référentiels normés</li> <li>- LOD1 – LOD2 – LOD3 organisées</li> <li>- Granularité homogénéisée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cartographie des risques</li> <li>- Approche par organisation</li> <li>- Absence de référentiel</li> <li>- LOD1 – LOD2 – LOD3 peu organisées</li> </ul>
MES ENJEUX	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégrer le dispositif de RCSA avec les <b>Contrôles</b>, les <b>Pertes</b> et les <b>Plans d'actions</b></li> <li>- Organiser le <b>Change Management</b> pour transférer le rôle des Risk Officers vers les managers opérationnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir les référentiels de processus et la <b>Taxonomie des risques</b></li> <li>- Mettre en place une <b>méthode par les processus</b> (via Excel) annuelle</li> <li>- Organiser la <b>Gouvernance</b></li> <li>- Mettre en place un dispositif de récupération des <b>Pertes Opérationnelles</b></li> </ul>

 **FRANCE**

92, Av. Charles de Gaulle  
92200 Neuilly-sur-Seine

 +33 (0)1 83 56 94 69

 **LUXEMBOURG**

48, rue de Bragance  
L-1255 Luxembourg

 +352 208 80 21 23

 **ROYAUME-UNI**

63 St Mary Axe  
London, EC3A 8AA

 +44 20 3879 6437

**Michel-Emmanuel Brasier De Thuy**

Partner Digital

[michel.dethuy@99-advisory.com](mailto:michel.dethuy@99-advisory.com)  
<https://www.linkedin.com/in/michel-bdtperso/>

**Anne-Laure Banach**

Senior Manager

[anne-laure.banach@99-advisory.com](mailto:anne-laure.banach@99-advisory.com)  
<https://www.linkedin.com/in/anne-laure-banach-0a116745/>

Suivez-nous sur 

« L'information contenue dans le présent document est jugée fiable mais 99 Advisory ne garantit ni son caractère d'exhaustivité ni son exactitude. Les opinions et évaluations contenues ci-après sont émises par 99 Advisory et peuvent être modifiées sans préavis. 99 Advisory ne saurait être tenue responsable des erreurs, omissions ou opinions dans ce document. Afin d'éviter toute ambiguïté, toute information contenue dans le présent document ne saurait constituer un accord entre parties. Des informations supplémentaires seront fournies sur demande. »