

« Gestion des risques lors des périodes difficiles : mesures pratiques pour accélérer la reprise »

La présente annexe reprend **les 10 mesures à prendre**, exposées dans le Rapport de l'Economist Intelligence Unit (EIU), co-parrainé par la compagnie d'assurances ACE European Group (ACE)

- **La gestion des risques doit commencer au sommet**

Alors que la gestion des risques a amorti une part croissante des investissements ces dernières années et occupé une place de plus en plus importante dans la hiérarchie des entreprises, il est dit dans le rapport que cette gestion des risques a finalement manqué de l'autorité qui lui aurait été nécessaire pour s'imposer face à de potentielles opportunités de profit. Considérée comme une « fonction de soutien », les mises en garde des gestionnaires de risques étaient trop rapidement négligées par les responsables des centres de profit. Pour évoluer la gestion des risques doit être une fonction indépendante, dotée d'une autorité suffisante pour s'opposer efficacement aux preneurs de risques.

- **Les systèmes d'incitation doivent récompenser la stabilité à long terme**

L'inadéquation entre la structure d'incitation à court terme et l'exposition aux risques à long terme, qui a conduit à la crise, a déjà été identifiée par beaucoup comme un secteur clé de la réforme. La culture des bonus et les modèles de rémunération des cadres supérieurs du secteur bancaire doivent être revus de manière à ce que certaines récompenses ne soient plus accordées, pour permettre une correspondance avec la maturité des activités sous-jacentes.

- **Les établissements doivent optimiser l'expertise de leurs cadres supérieurs en termes de risques**

De nouveaux instruments financiers et de nouvelles stratégies commerciales rendent la tâche des gestionnaires de risques encore plus difficile. Les établissements doivent s'assurer qu'au niveau de leurs cadres supérieurs l'expertise en matière de risque est suffisante et que le personnel en charge des risques est expérimenté sur un large éventail de risques. L'accès aux outils, aux informations et aux circuits de communication appropriés doit permettre une communication efficace des sujets de préoccupation et des problèmes. Les gestionnaires de risques doivent surveiller les mouvements du « monde réel » et tenir à jour en permanence leurs hypothèses en matière de risques et de systèmes de gestion des risques.

- **L'organisation doit être particulièrement vigilante quant aux éléments qui alimentent les risques. Le jugement humain ne doit pas être sous-estimé.**

Il convient de reconnaître les limites des techniques quantitatives et des modèles informatiques, et la dépendance excessive que ceux-ci peuvent induire. Ces méthodes quantitatives doivent être appuyées par l'apport du jugement humain et du dialogue.

De plus, des tests de stress réguliers devraient être intégrés dans les processus généraux de gestion des risques.

- **La gestion des risques doit être consolidée sur l'ensemble des opérations**

La crise financière a démontré qu'il était difficile d'identifier et de regrouper les risques au niveau de toute l'entreprise. La nouvelle culture doit se centrer sur le risque en tant que préoccupation pour chaque membre de l'entreprise et son développement doit être facilité par une communication claire et régulière au-delà des barrières organisationnelles et opérationnelles.

Le rapport recommande également une approche locale de la gestion des risques. La gestion centrale des risques est indispensable pour mettre en place une stratégie et fournir une vue générale des risques encourus par l'entreprise sur l'ensemble de ses entités et de ses sites. La compléter avec une approche locale permet à chaque centre de profit d'assumer ses propres risques.

- **Les systèmes de gestion des risques doivent pouvoir s'adapter aux évolutions**

Les événements de l'année dernière ont démontré qu'il était dangereux de ne pas mettre à jour, et de ne pas remettre en question, les hypothèses en matière de risque. Ces systèmes en évolution doivent en permanence et de manière régulière intégrer à leur conception les observations du « monde réel ».

- **Trouver un équilibre entre centralisation et décentralisation des risques**

En sus de la fonction centrale de gestion des risques au sein d'une entreprise, dont le but est de définir le niveau de prise de risques, il est primordial de mettre en œuvre des contrôles et d'assurer leur suivi ainsi que de fournir une vue d'ensemble de la position de l'entreprise en matière de risque. La gestion des risques doit être intégrée aux centres de profit régionaux ou individuels.

- **Éviter une dépendance excessive vis-à-vis des données provenant de prestataires externes**

Les établissements financiers doivent reconnaître les limites des notations externes et des informations fournies en matière de risque. Ces évaluations doivent être complétées par leurs propres analyses et mises à jour de manière continue.

L'étude dans son intégralité peut être téléchargée gratuitement sur :

<http://www.aceeuropoengroup.com/NR/rdonlyres/D379E5AE-1A2F-47FE-9EE3-607EA3C08A6D/0/EIURiskandrecoverylowres.pdf>