



Baromètre de l'appétence au risque État des lieux du secteur financier tunisien

1^{ère} Edition, Décembre 2015



Plan de l'étude

Introduction

3

Périmètre de l'étude

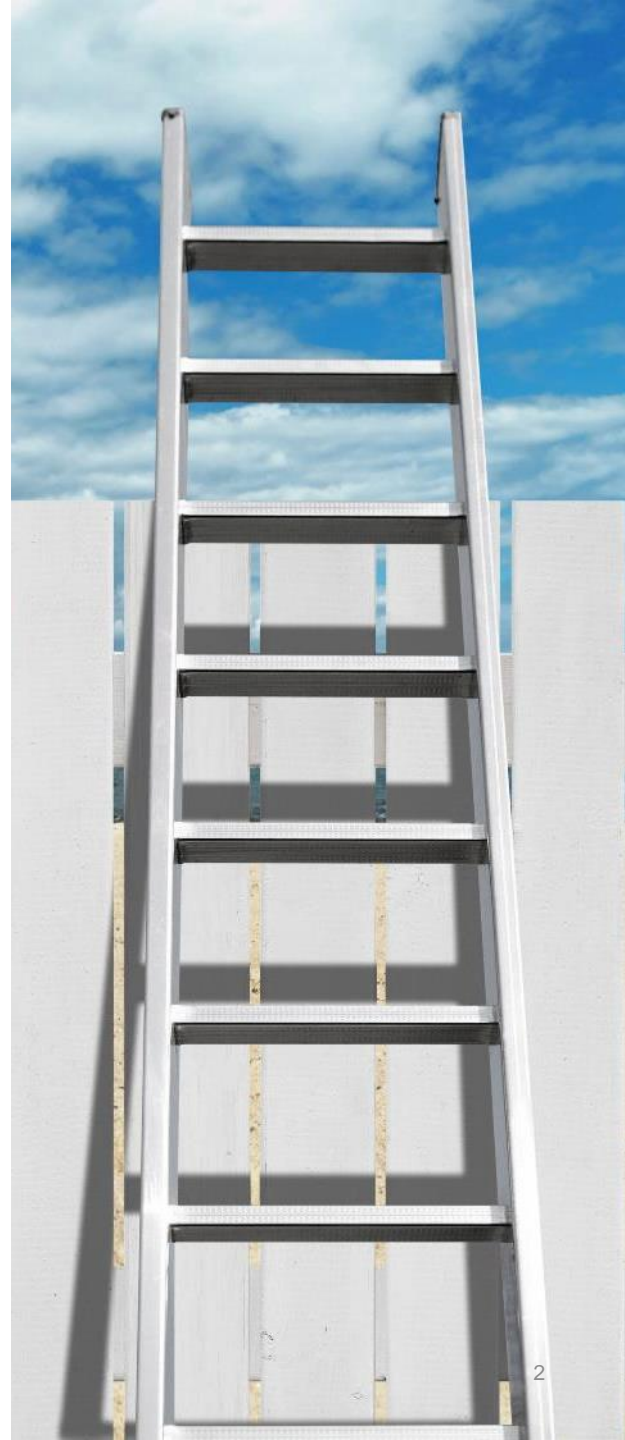
6

Questionnaire et analyses

13

Executive Summary

28



Introduction

Introduction

Contexte de l'étude

Afin d'analyser les facteurs ayant mené à la série de crises du secteur financier survenues lors de la dernière décennie, le Financial Stability Board (FSB) a conduit en 2010 une étude comparative des pratiques de gouvernance des risques dans le secteur financier qui a souligné **la nécessité de mieux gouverner et gérer les risques en définissant un cadre d'appétence au risque.**

En novembre 2013, le FSB est revenu en publiant les principes de base d'un cadre d'appétence au risque.

Le cadre d'appétence au risque permet de :

- **Définir le risque** qu'une société est **prête à assumer** pour chaque activité poursuivie;
- **Comprendre tous les risques majeurs** que ce soit à un **niveau stratégique** ou à un **niveau opérationnel**;
- Avoir un moyen **d'engager le conseil d'administration** dans l'amélioration de la gouvernance des risques;
- Avoir un moyen de **mesurer, suivre et ajuster, si nécessaire**, l'exposition actuelle d'un risque **par rapport à une limite définie ou à une capacité maximale**;
- Favoriser la culture du risque et servir de support de **communication** avec les parties prenantes internes et externes.

Introduction

Problématique énoncée et objectif de l'étude

Aujourd'hui, la nécessité d'avoir un cadre d'appétence au risque a été prouvée et partagée par l'ensemble de la communauté financière.

Toutefois, les décideurs se demandent **quel est le bon niveau d'appétence au risque et comment le décliner sur les différentes activités ?**

Dans le prolongement de ses activités de conseil aux fonctions dirigeantes, Deloitte Tunisie lance le **Baromètre de l'appétence au risque**, une enquête entièrement dédiée au secteur financier (Banques, Assurances et sociétés de leasing). L'objectif de ce baromètre est de fournir aux décideurs **un état des lieux du secteur financier tunisien sur le cadre global de la gestion des risques.**

A ce titre, nous avons procédé au sondage des pratiques et des points de vue actuels de 18 établissements financiers (Banques, Assurances et Sociétés de Leasing) sur les étapes clés de la mise en œuvre et l'exécution d'une stratégie d'appétence au risque, et nous tenons à remercier tous les répondants de l'enquête pour leur contribution à cette recherche.

Périmètre de l'étude

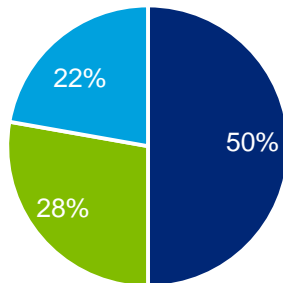
Périmètre de l'étude

Un échantillon de 18 institutions financières du secteur financier tunisien

9 banques

5 compagnies d'assurances

4 sociétés de Leasing



■ Banques ■ Assurances ■ Ste Leasing



Périmètre de l'étude

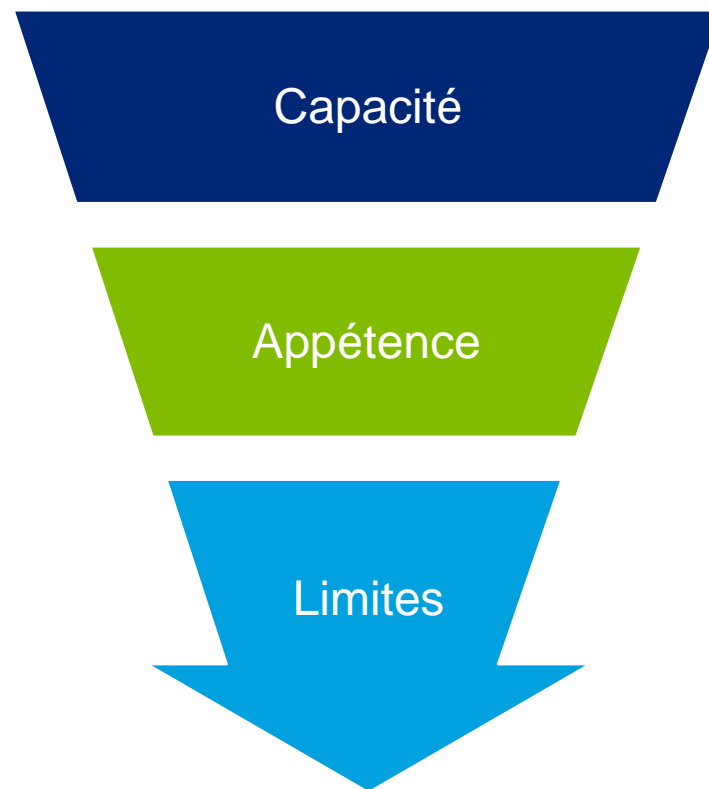
Quelques concepts clés*

La définition d'un cadre d'appétence au risque nécessite une bonne compréhension de la relation entre ces concepts clés.

« La **capacité du risque** est une évaluation par le Management du **coût du risque maximum** que l'institution financière **peut assumer**, tenant compte de sa liquidité, de ses engagements et de son business plan. »

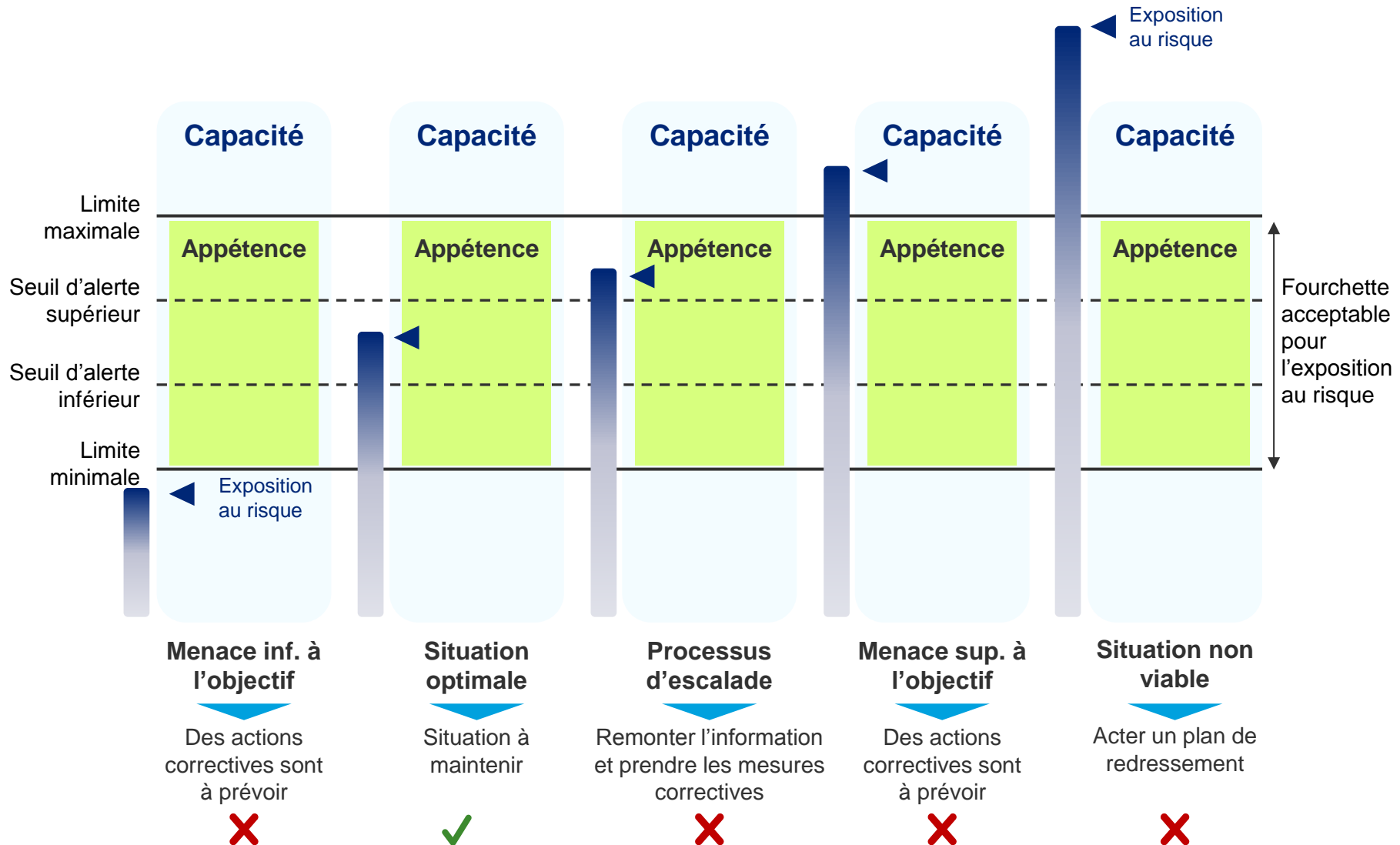
« **L'appétence au Risque est le niveau et les types de risques** qu'une institution financière est **capable et prête à assumer** dans le cadre de la réalisation de ses **objectifs stratégiques** et son Business Plan. »

« **Les limites** sont des **mesures quantitatives** basées sur des **hypothèses de calcul** et qui matérialisent la **déclinaison de l'appétence au risque** par catégorie de risques **sur les lignes de services** ou tout autre niveau de déclinaison jugé pertinent »



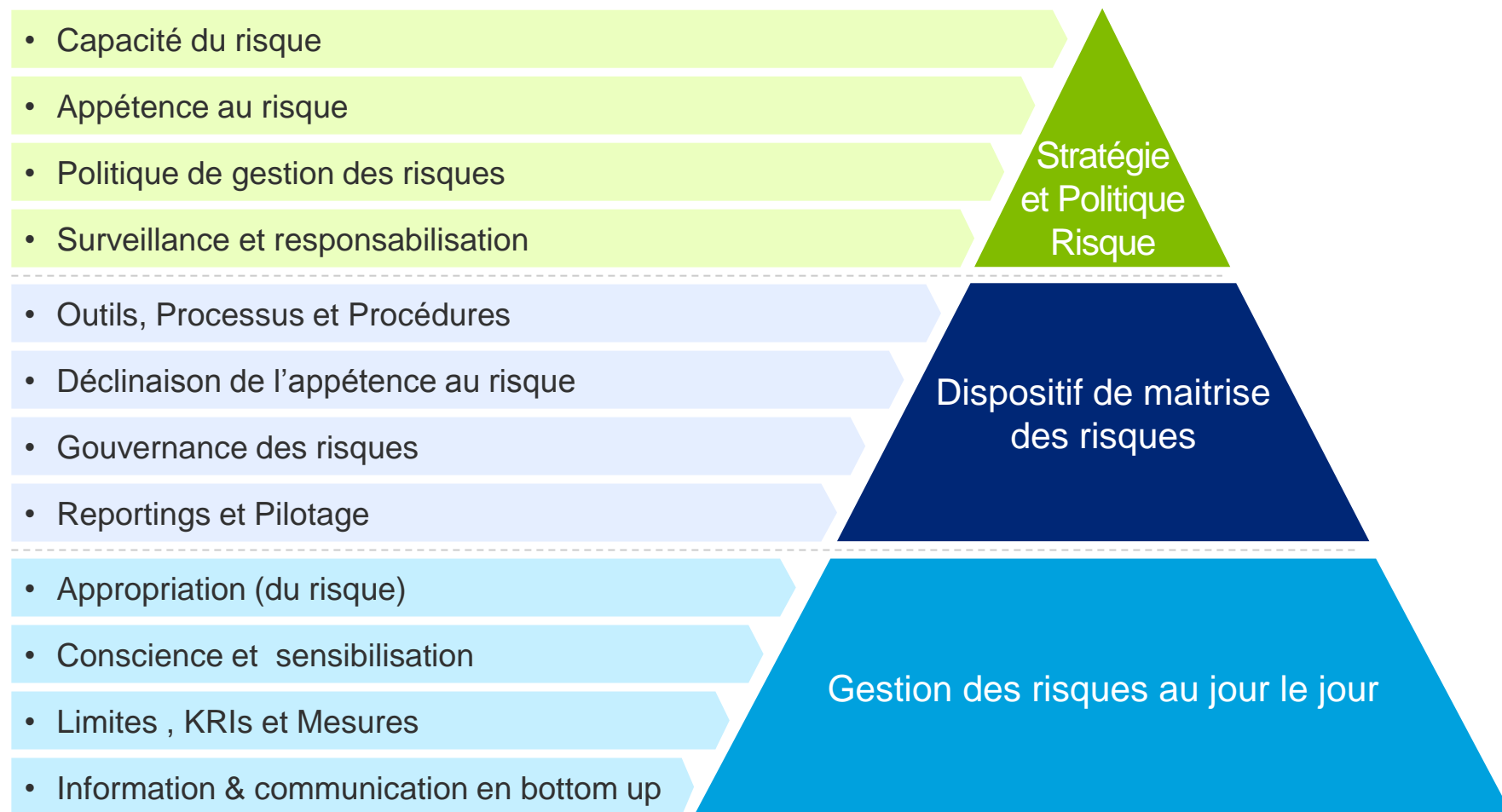
Périmètre de l'étude

Quelques concepts clés



Périmètre de l'étude

L'étude menée a été réalisée sur un ensemble de 46 questions structurées selon les 3 thèmes suivants

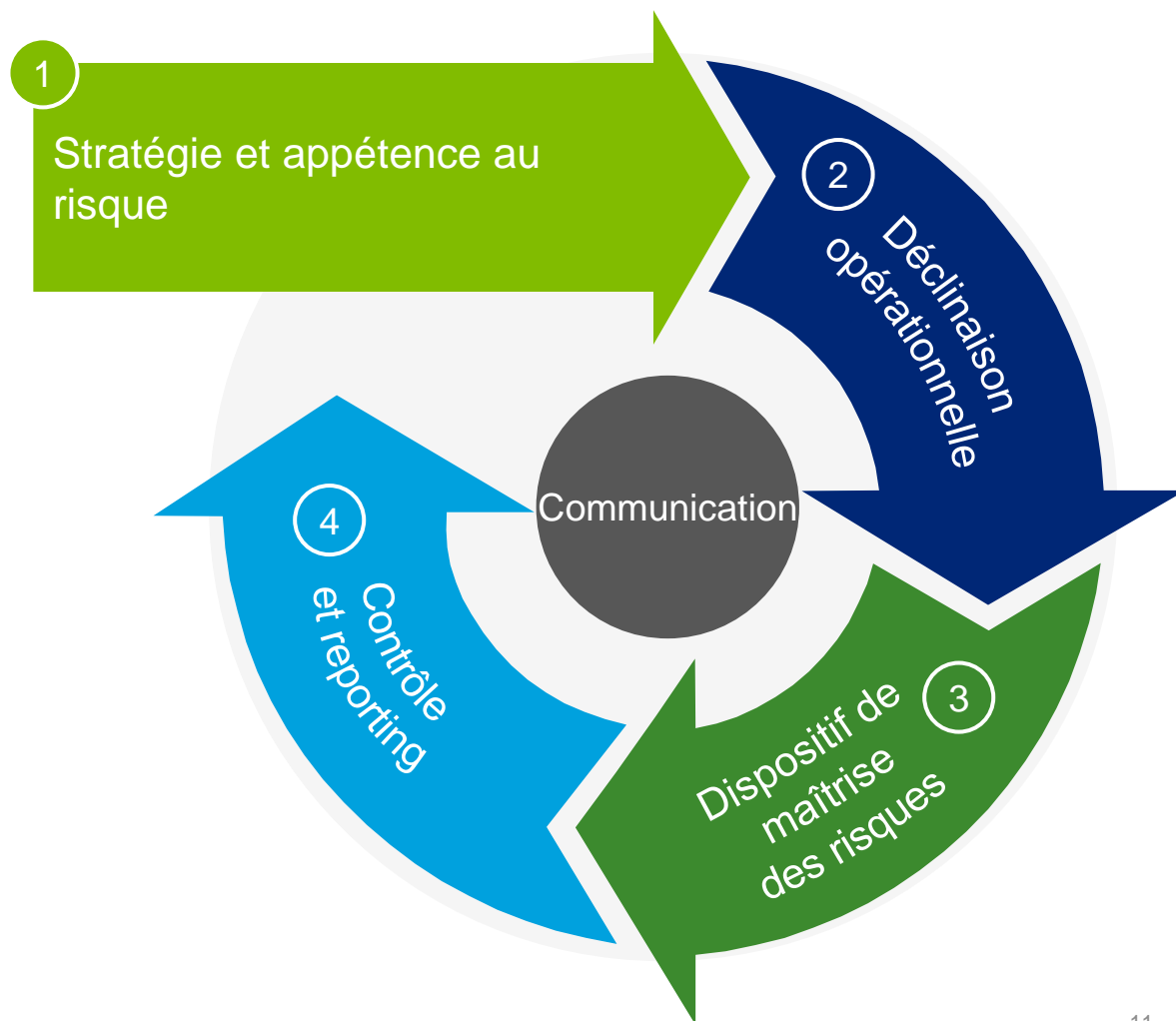


Notre approche globale pour structurer l'analyse

Le cycle de l'appétence au risque, un processus itératif

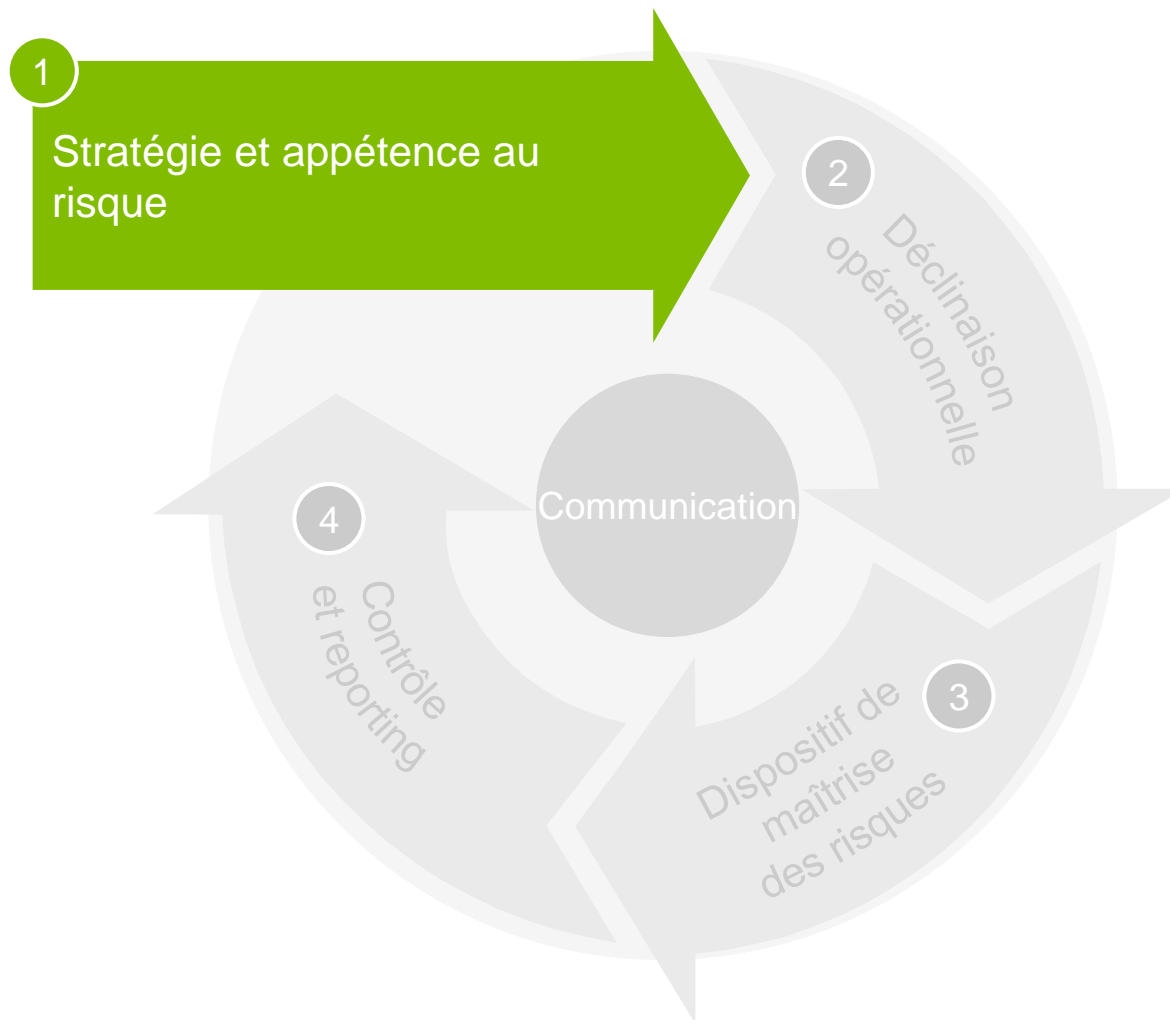
Deloitte a développé une méthodologie propre qui décline le cycle de l'appétence au risque en un processus itératif :

Nous avons classé les questions selon ces 4 axes afin de vous restituer les résultats de notre étude.



Présentation des résultats

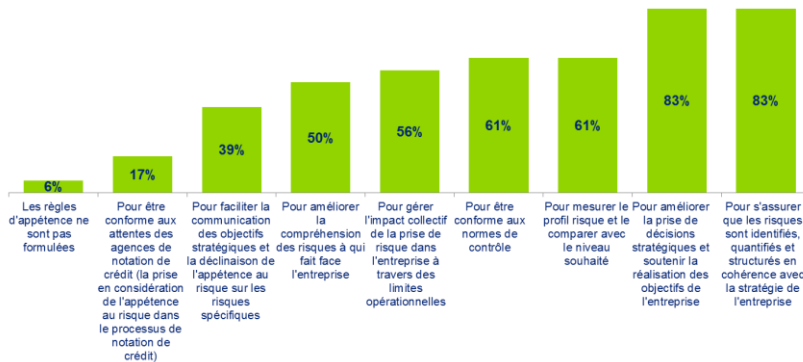
Stratégie et appétence au risque



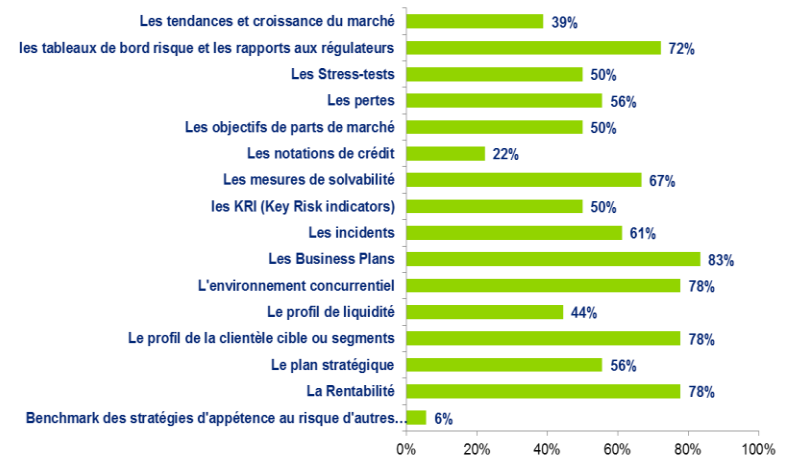
Stratégie et appétence au risque

Bonne compréhension globale des objectifs de formulation des règles de l'appétence au risque

1 Pourquoi votre organisation a formulé ses règles d'appétence au risque?



2 Quelles informations utilise votre organisation pour mesurer l'appétence au risque ?



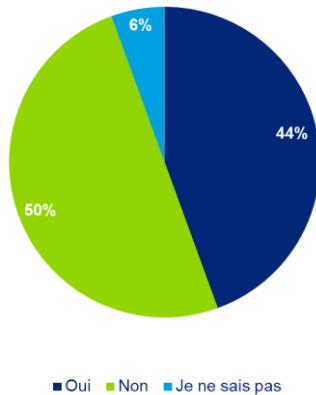
- La formulation des règles d'appétence au risque est considérée par la majorité des répondants comme **un levier d'amélioration de la prise de décision stratégique**. Cette majorité pense aussi que cette pratique permet de **mieux aligner la gestion des risques à la stratégie de l'entreprise**.
- Pour mesurer ces règles d'appétence, la pratique du secteur se base essentiellement sur le business plan, la segmentation et les ratios de rentabilité. Cette mesure s'appuie à la fois sur **des critères quantitatifs que qualitatifs**.

Stratégie et appétence au risque

La compréhension du niveau d'appétence au risque n'est pas suffisamment partagée au niveau de l'organisation

3

Pensez-vous qu'il y a une compréhension commune et claire de l'appétence au risque au sein de votre organisation ?

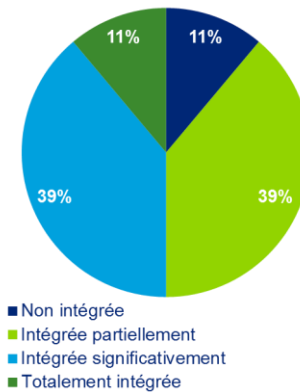


La politique des risques est définie comme la déclinaison de l'appétence au risque sous forme écrite.

50% pensent que le niveau d'appétence au risque **n'est pas clairement défini, compris et partagé** au sein de leur organisation.

4

Comment l'appétence au risque est intégrée dans vos processus de planification financière et dans votre environnement de contrôle ?



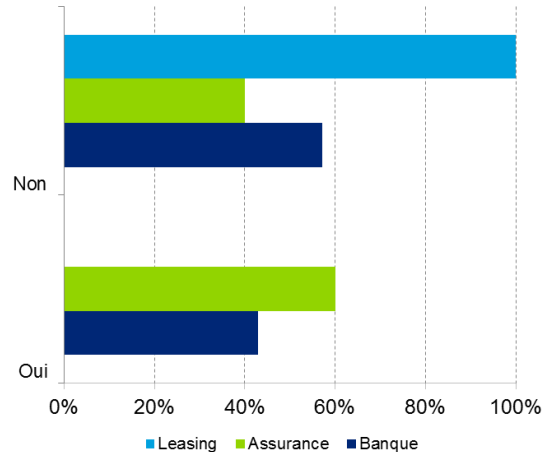
Le manque d'une communication claire sur le niveau d'appétence au risque se traduit aussi au niveau de la planification financière et de l'environnement de contrôle qui n'intègrent pas cet aspect.

Stratégie et appétence au risque

Pour la majorité, l'appétence au risque n'est pas définie par rapport à un niveau de capacité maximale tolérée clairement mesuré et partagé

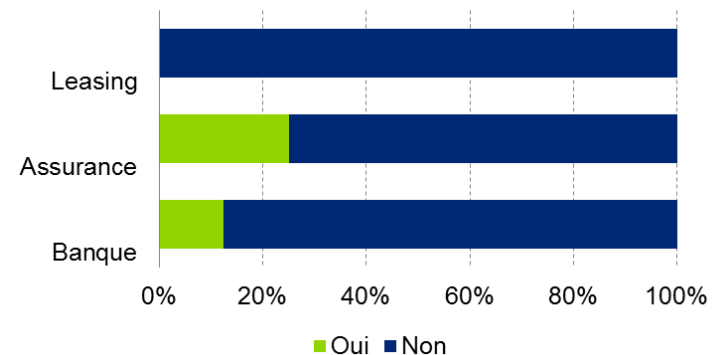
5

Votre organisation a-t-elle défini sa capacité maximale du risque (limite de tolérance) avant d'établir l'appétence au risque ?



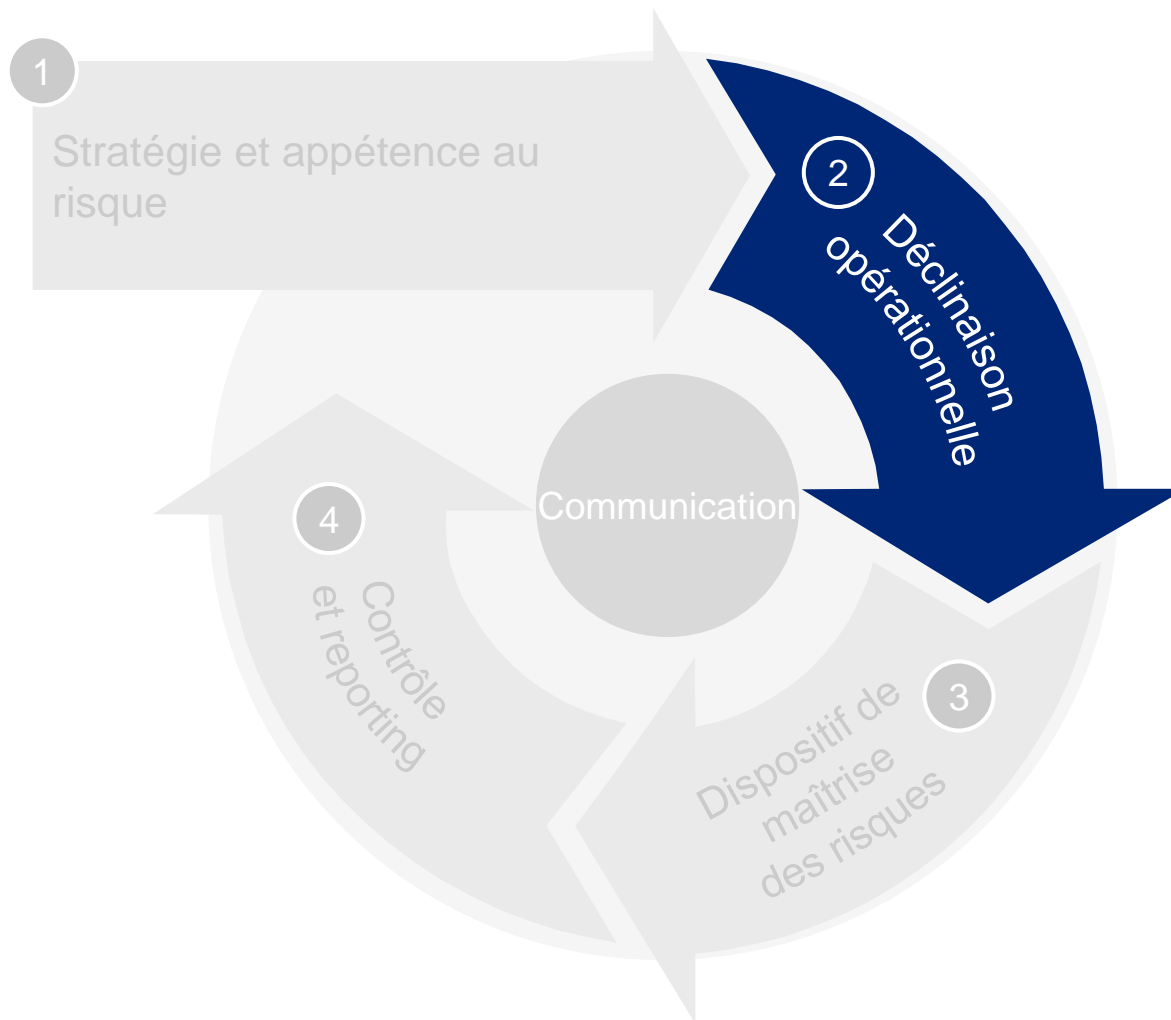
6

Existe-t-il une liaison claire et modélisée entre les niveaux de tolérance maximale et l'appétence au risque ?



- Les limites maximales de tolérance sont des **évaluations essentiellement quantitatives** basées sur des stress-tests qui mesurent **le coût du risque maximum** que l'institution financière **peut assumer, tenant compte de sa liquidité, de ses engagements et de son business plan.**
- Ces stress-tests devraient être structurés autour d'hypothèses de calcul qui matérialisent la **déclinaison de l'appétence au risque par catégorie de risques** sur les lignes de services ou tout autre niveau de déclinaison jugé pertinent.

Déclinaison opérationnelle de l'appétence au risque



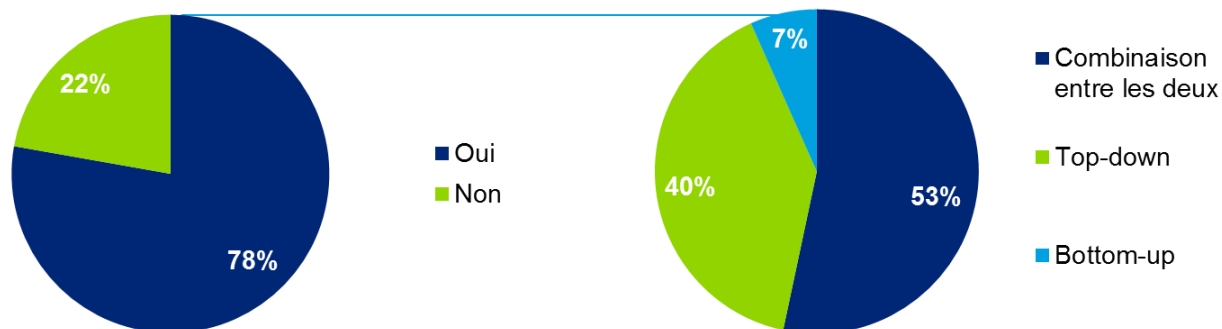
Déclinaison opérationnelle de l'appétence au risque

78% affirment avoir décliné leur appétence au risque en limites opérationnelles. Une claire divergence d'approche a été observée entre les établissements de crédits et les compagnies d'assurance

7

L'appétence au risque est-elle déclinée sur le plan opérationnel ?

Quelle est votre approche pour décliner les niveaux opérationnels de l'appétence au risque ?



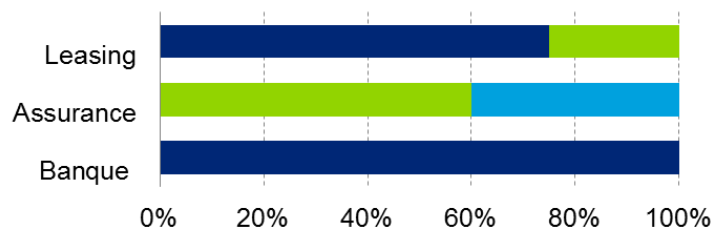
- Il y a une distinction claire entre les banques et sociétés de leasing d'une part, et les sociétés d'assurance d'autre part, dans l'analyse des méthodes et techniques de déclinaison de l'appétence au risque en limites opérationnelles.
- 100 % des assurances **utilisent principalement le jugement professionnel** comme technique de déclinaison alors que 100% des banques et des sociétés de leasing utilisent **les limites de concentration en % de capital** comme principale technique.

Déclinaison opérationnelle de l'appétence au risque

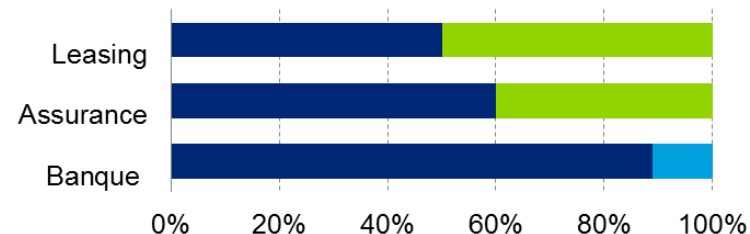
Un gap de maturité entre la banque et le leasing bien qu'ils soient régis par les mêmes normes prudentielles. La maturité au niveau de l'assurance se concentre principalement sur les risques métier

8 Pour ces risques, avez-vous une définition claire des niveaux d'appétence au risque ?

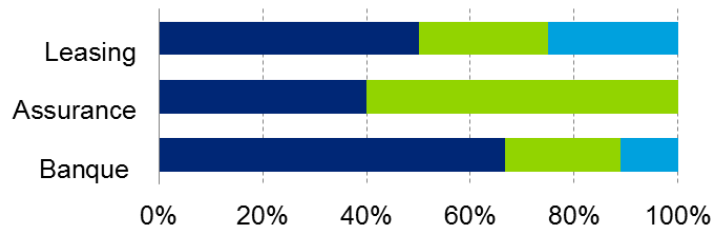
Risque de crédit ou de contrepartie



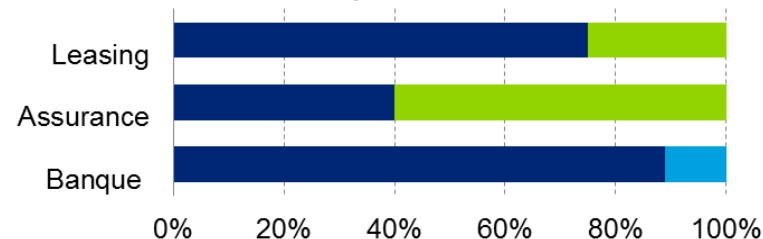
Risque opérationnel



Risque de marché



Risque de conformité

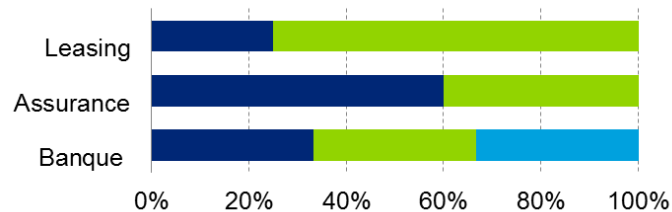


■ Mesures en place ■ Non ■ Non applicable

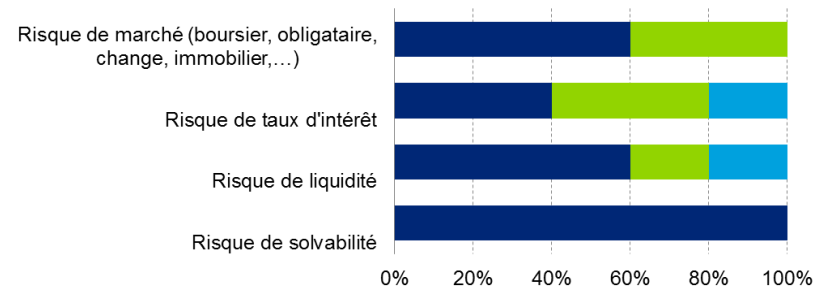
Déclinaison opérationnelle de l'appétence au risque

Un gap de maturité entre la banque et le leasing bien qu'ils soient régis par les mêmes normes prudentielles. La maturité au niveau de l'assurance se concentre principalement sur les risques métier

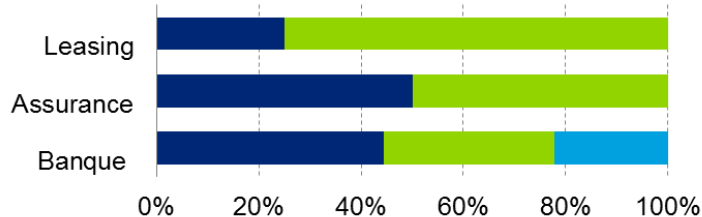
Risque stratégique



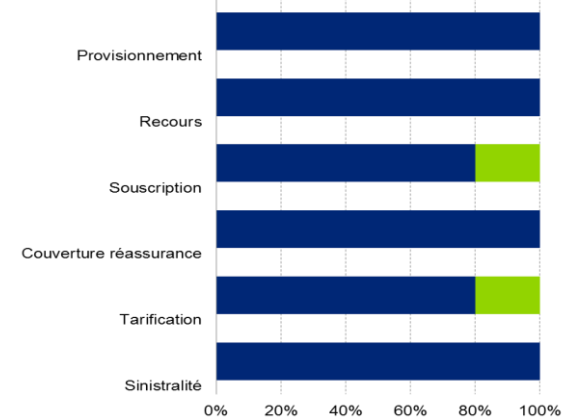
Risques financiers (assurances)



Risque de réputation



Risques assuranciers (assurances)



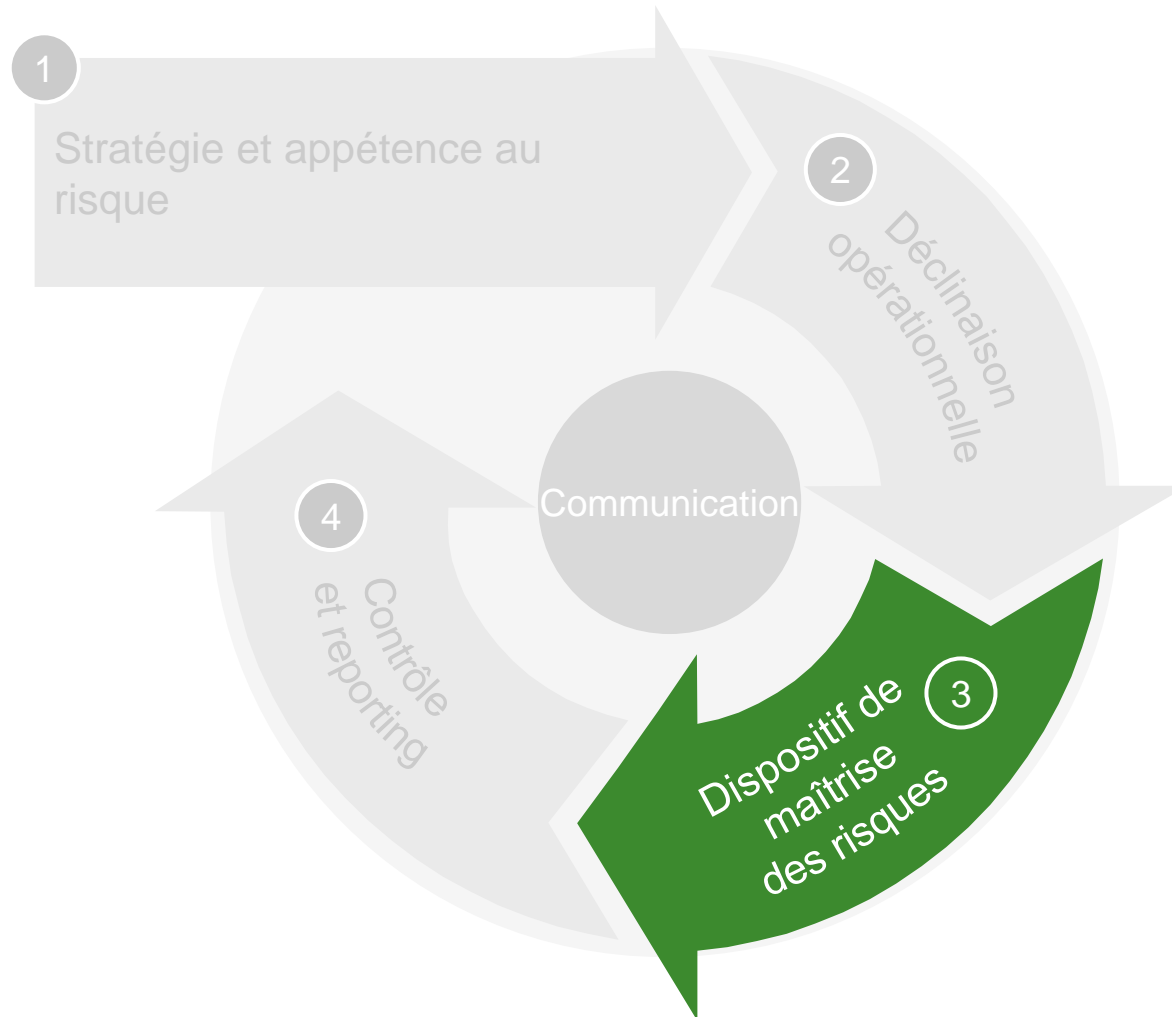
■ Mesures en place ■ Non ■ Non applicable

Déclinaison opérationnelle de l'appétence au risque

Tendances principales

- On note **un gap de maturité important entre les banques et les sociétés de leasing bien qu'elles sont régulées par les mêmes normes prudentielles** (Circulaires BCT/ Normes bâloises). Ce gap de maturité se manifeste principalement au niveau du risque de marché et des risques opérationnels.
- **L'assurance démontre une maturité notable au niveau de la gestion de ses risques assuranciers et du risque de solvabilité.** Cette maturité s'explique principalement par l'existence de normes prudentielles dédiées au niveau du code des assurances.
- Plus de 90% des banques et 75% des sociétés de Leasing déclarent avoir une définition claire du niveau d'appétence au risque de conformité, ce qui explique la sensibilité de ces institutions financières aux aspects réglementaires. Les assurances le sont beaucoup moins avec 40% seulement des répondants.
- Le risque stratégique et le risque de réputation constituent des risques majeurs pour toute institution financière. Toutefois, selon l'enquête, moins de la moitié des répondants déclare ne pas avoir une définition claire de son niveau d'appétence pour ces types de risques.

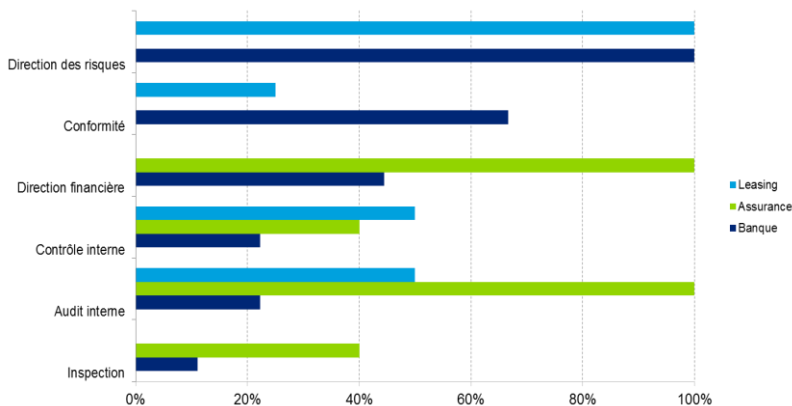
Mise en place d'un dispositif de maitrise des risques



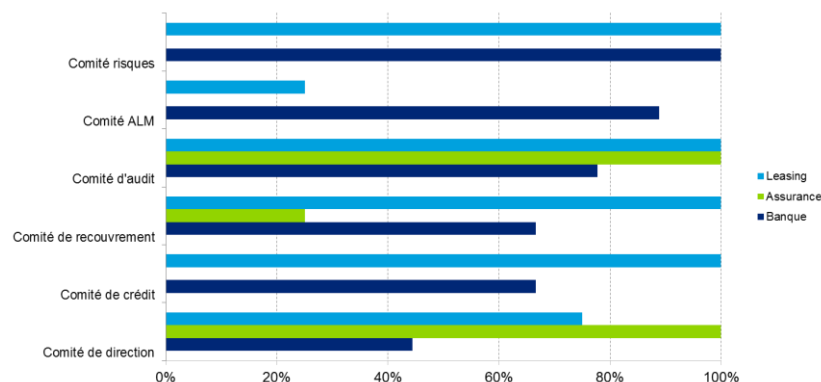
Mise en place d'un dispositif de maitrise des risques

Un gap de maturité important entre les établissements de crédit d'une part et des assurances d'autre part en matière de dispositif de maîtrise des risques

9 Quelles sont les entités impliquées dans la gestion des risques au sein de votre organisation?



10 Quels sont les organes de gouvernance mis en place pour la gestion des risques ?

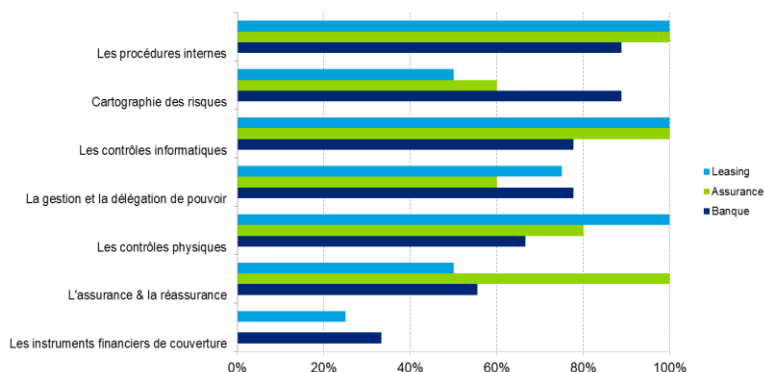


- **100% des assurances n'ont pas mis en place ni une fonction risque ni un Comité risque.** Le dispositif mis en place s'appuie principalement sur la direction financière et l'audit interne. En terme de gouvernance, les risques sont surveillés au niveau du CPA et du comité de direction. Ce manque de maturité peut s'expliquer par l'absence de normes prudentielles dédiées en Tunisie.
- Les pratiques au niveau de la banque et du leasing convergent toutefois la banque démontre une plus grande maturité sur des problématiques telles que l'ALM ou la conformité.

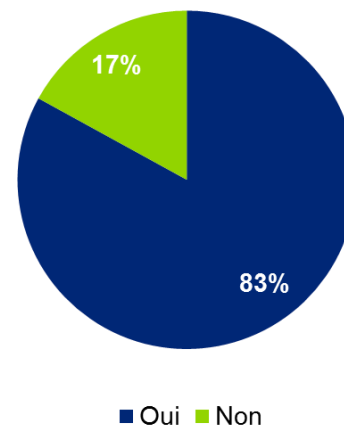
Mise en place d'un dispositif de maitrise des risques

Un gap de maturité entre les établissements de crédit d'une part et des assurances d'autre part en matière de dispositif de maîtrise des risques

11 Quelles sont les composantes de votre dispositif de maitrise de risque (DMR) ?



12 Avez-vous des procédures et des rôles/responsabilités bien définis ?

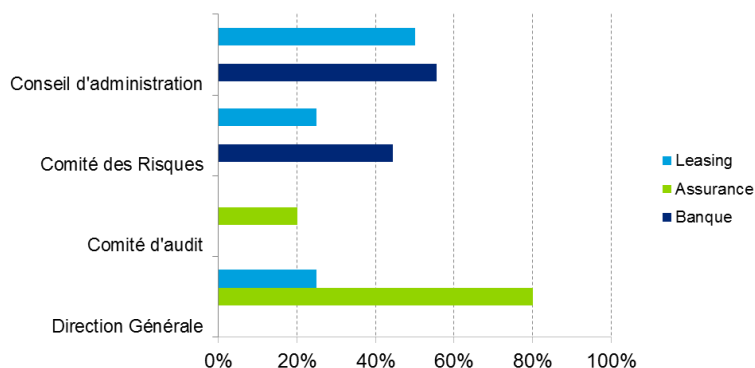


- Le DMR chez les institutions financières tunisiennes se compose essentiellement de procédures, de contrôles informatiques et de contrôles physiques.
- 90% des banques déclarent avoir mis en place une cartographie des risques contre 60% des assurances et 50% des sociétés de leasing.
- 83% déclarent avoir des procédures et des rôles/responsabilités bien définis en terme de gestion des risques.

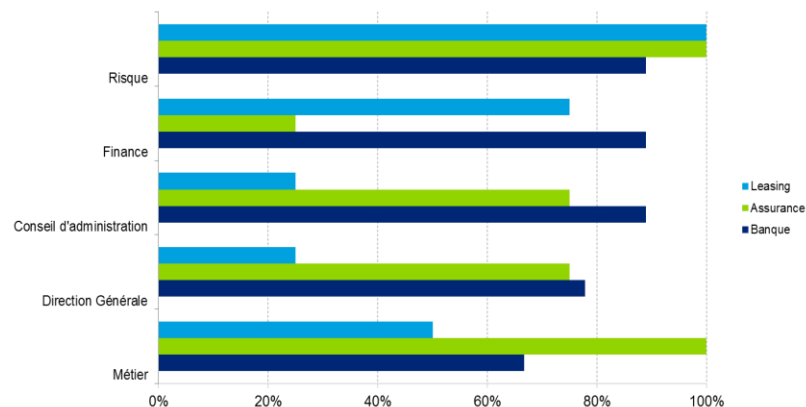
Mise en place d'un dispositif de maîtrise des risques

Un gap de maturité important entre les établissements de crédit d'une part et des assurances d'autre part en matière de dispositif de maîtrise des risques

13 Quel organe de gouvernance est chargé de la validation du niveau d'appétence au risque ?

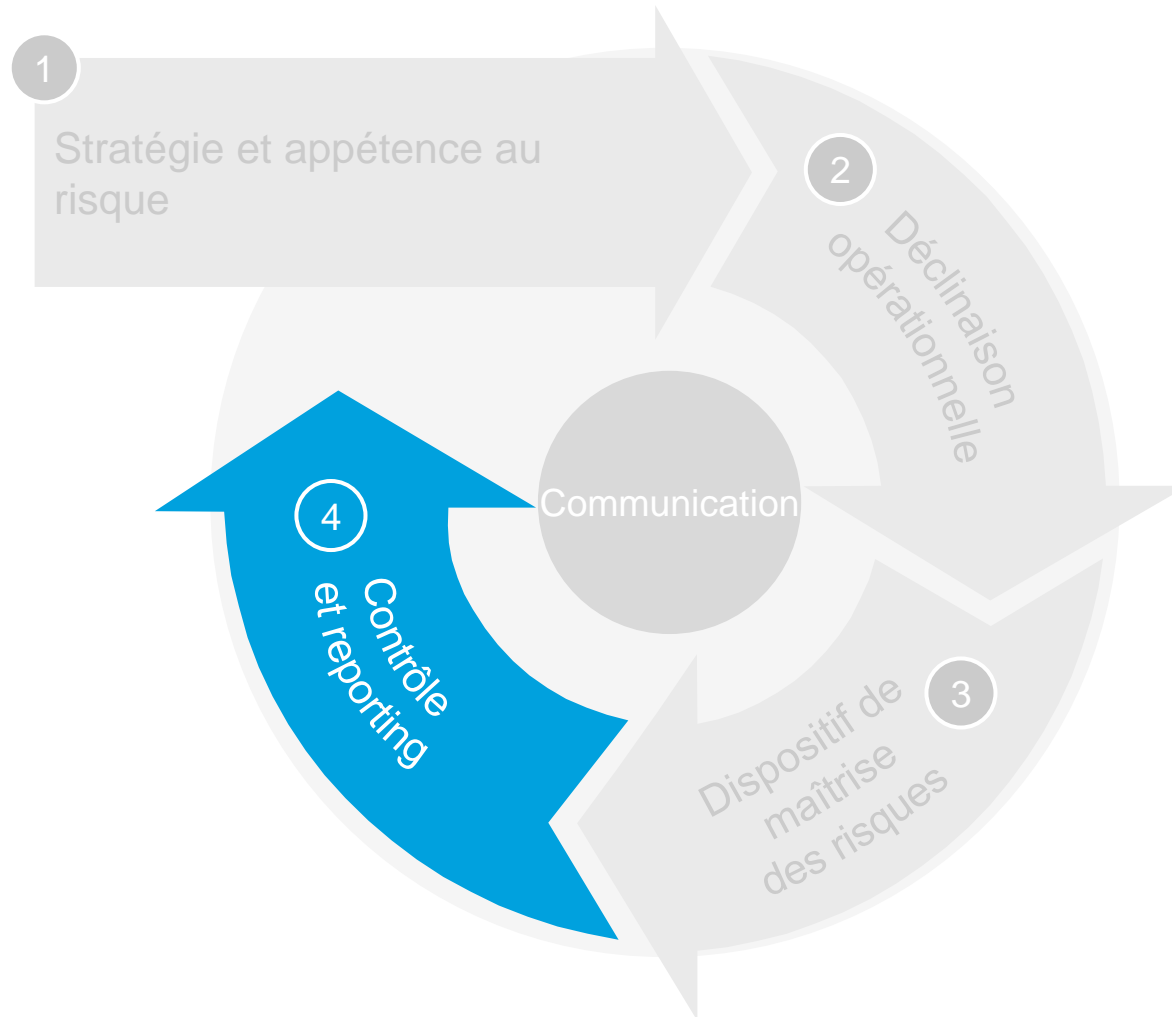


14 Quelles fonctions ont été consultées ou participent à l'établissement de l'appétence au risque ?



- La majorité des banques et des sociétés de leasing considèrent que le conseil d'administration et le comité risque sont les organes les plus aptes à définir le niveau d'appétence au risque ; alors que 80% des assurances affirment que c'est à la direction générale de déterminer le niveau d'appétence au risque.
- 100% des assurances associent principalement les métiers dans la définition du niveau d'appétence alors que les établissements de crédit associent principalement la fonction risque et la fonction finance

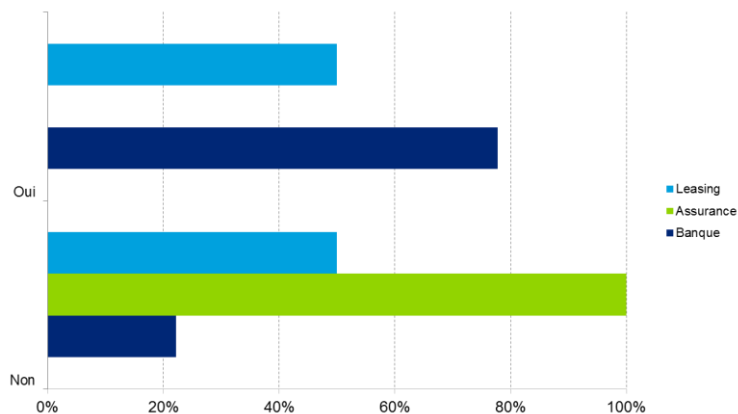
Contrôle et Reporting



Contrôle et Reporting

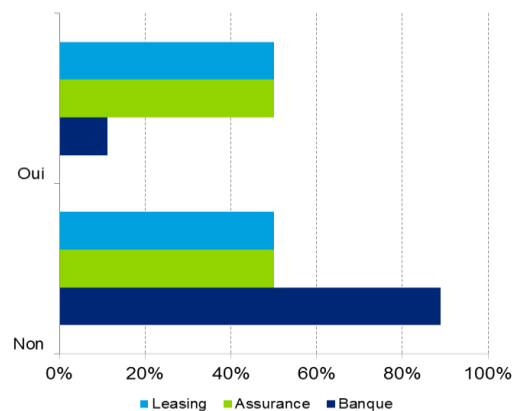
15

Est-ce qu'il y a une procédure de remontée des dépassements des limites d'appétence au risque ?



16

Avez-vous entrepris des plans d'actions pour l'ajustement des risques si leurs limites n'ont pas été respectées ?

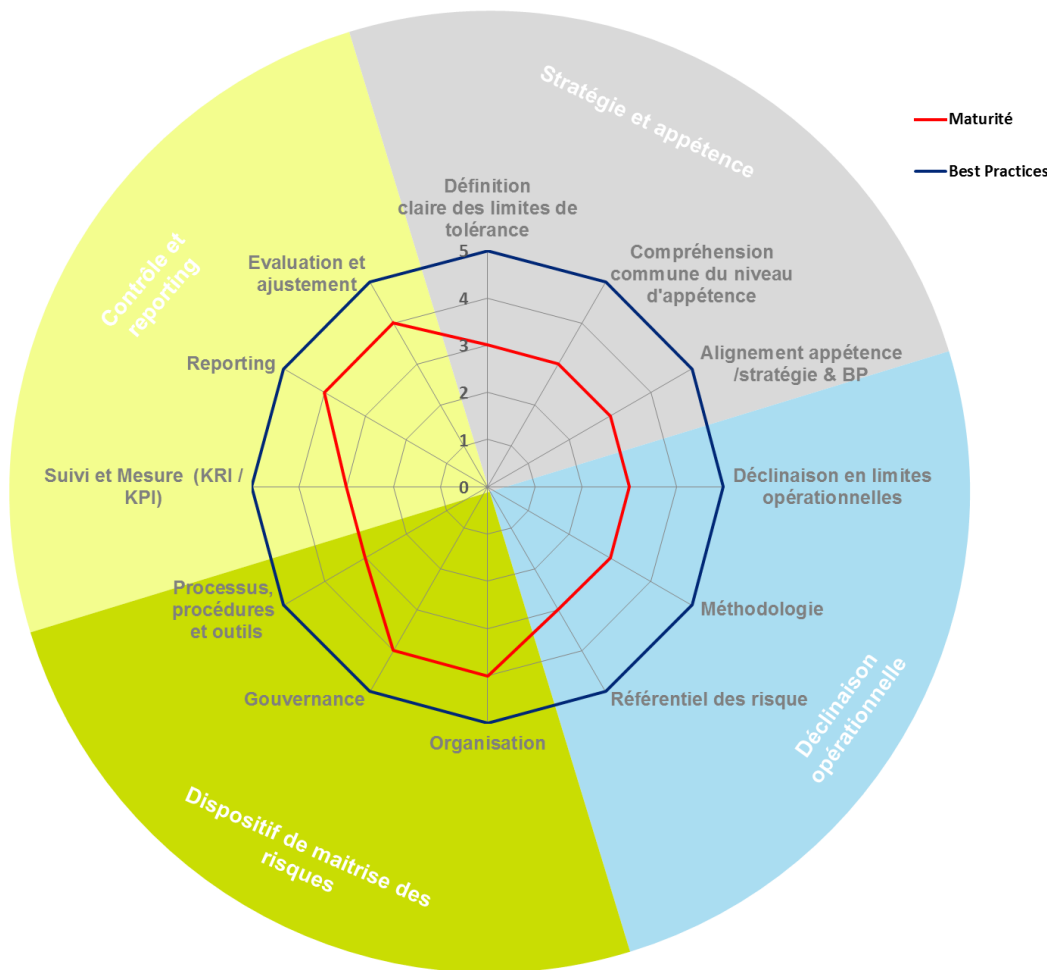


- Lorsque les limites définies sont atteintes, un processus d'alerte et de remontée de l'information devrait être assuré afin de prendre les décisions et les actions correctives qui s'imposent.
- Le cadre de l'appétence au risque permet à la société d'identifier et de déterminer le niveau d'exposition à chaque risque ainsi que la capacité maximale et ce à travers des indicateurs clés de risque (KRI).
- 80% des banques et 50% des sociétés de leasing déclarent avoir défini des procédures pour le suivi et la remontée des dépassements de limites alors que 100% des assurances n'ont pas mis en place ces procédures.
- Le suivi de ces indicateurs se fait généralement trimestriellement selon la majorité des répondants

Synthèse

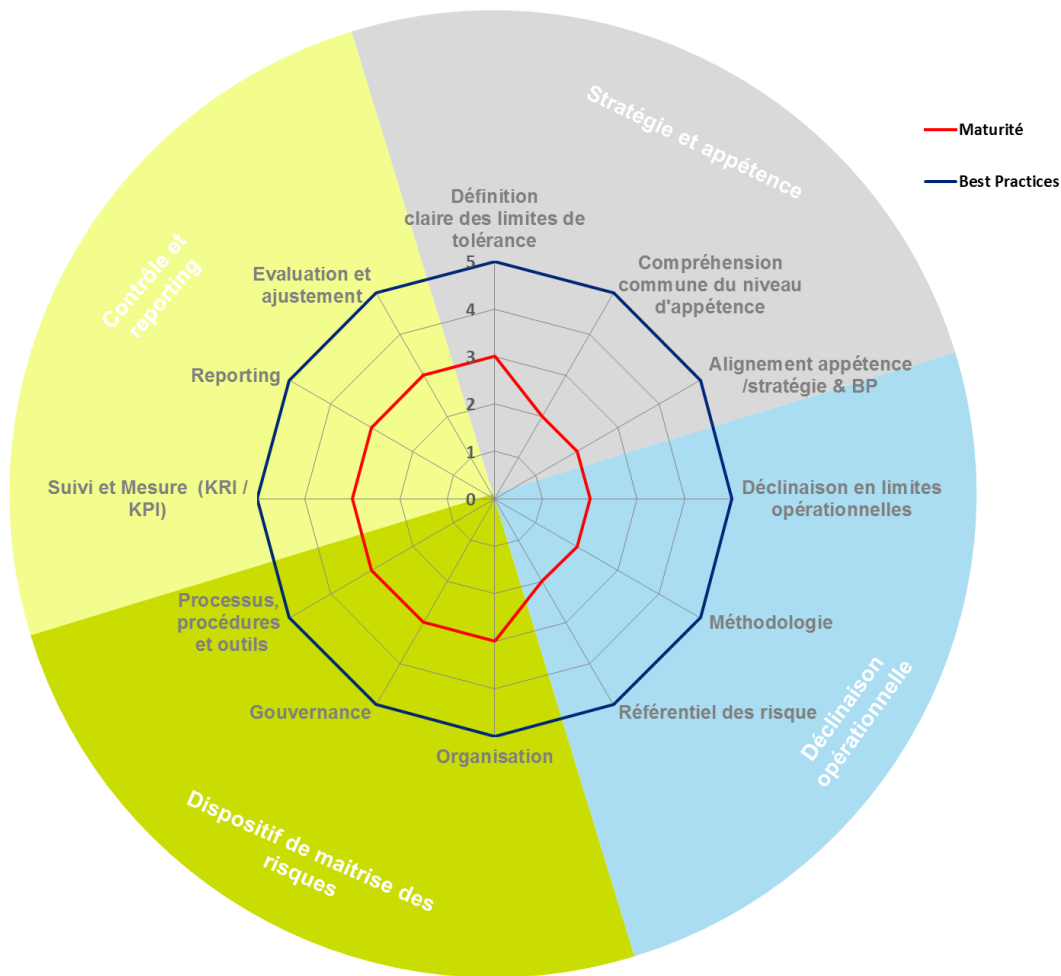
Degré de maturité du cadre d'appétence au risque

État des lieux du secteur bancaire



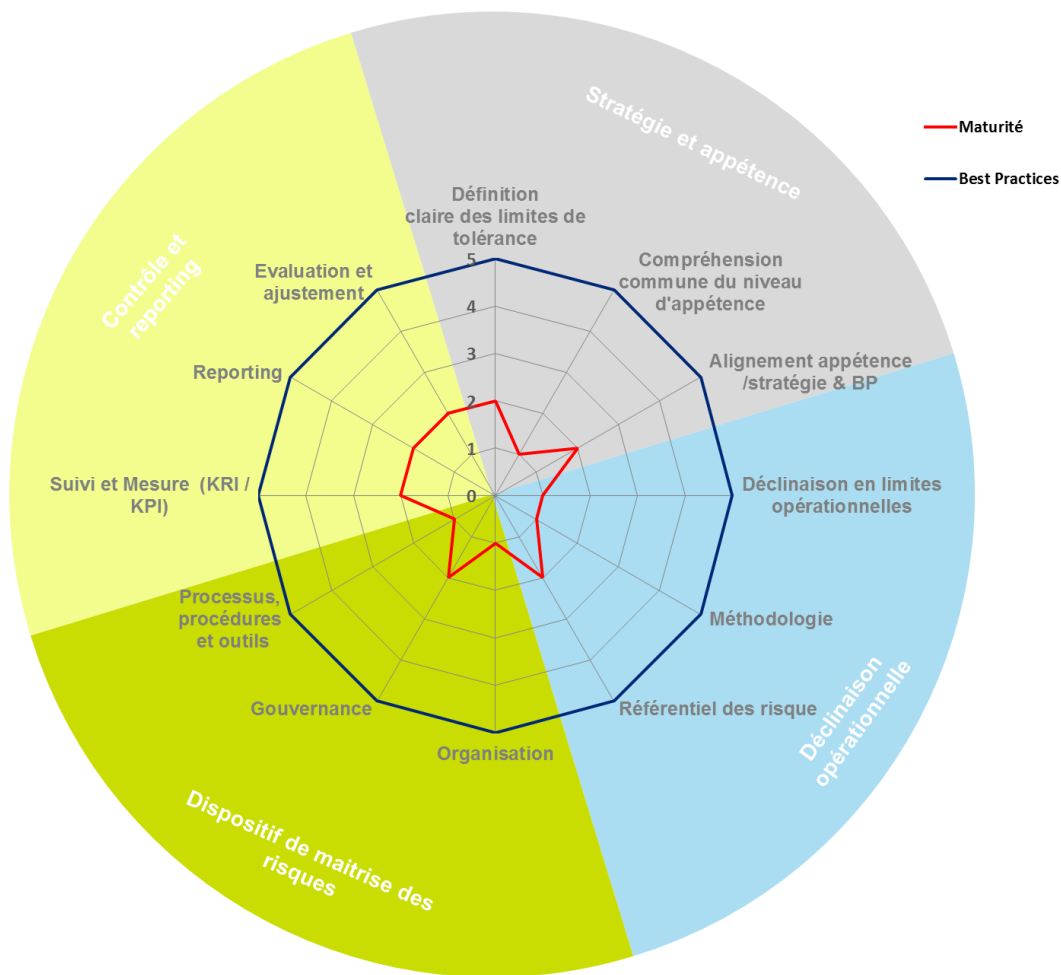
Degré de maturité du cadre d'appétence au risque

État des lieux du secteur du leasing



Degré de maturité du cadre d'appétence au risque

État des lieux du secteur d'assurance



Degré de maturité du cadre d'appétence au risque

État des lieux global du secteur financier tunisien

- Le degré de maturité du cadre d'appétence au risque est en étroite relation avec l'augmentation de la valeur de l'entreprise. L'étude révèle que ce degré de maturité diffère d'une entité à une autre et d'un secteur à un autre. L'étude révèle aussi que le secteur bancaire tend vers les « Emerging practices » alors que l'assurance et le leasing se situent entre le niveau « Basic » et « Rudimentaire ».





Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte fournit des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du financial advisory, à ses clients des secteurs public ou privé, de toutes tailles et de toutes activités. Fort d'un réseau de firmes membres dans plus de 150 pays, Deloitte allie des compétences de niveau international à des expertises locales pointues, afin d'accompagner ses clients dans leur développement partout où ils opèrent. Nos 225 000 professionnels sont animés par un objectif commun, faire de Deloitte la référence en matière d'excellence de service.

En France, Deloitte mobilise un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les entreprises moyennes. Fort de l'expertise de ses 9 400 collaborateurs et associés, Deloitte en France est un acteur de référence en audit et risk services, consulting, financial advisory, juridique & fiscal et expertise comptable, dans le cadre d'une offre pluridisciplinaire et de principes d'action en phase avec les exigences de notre environnement.