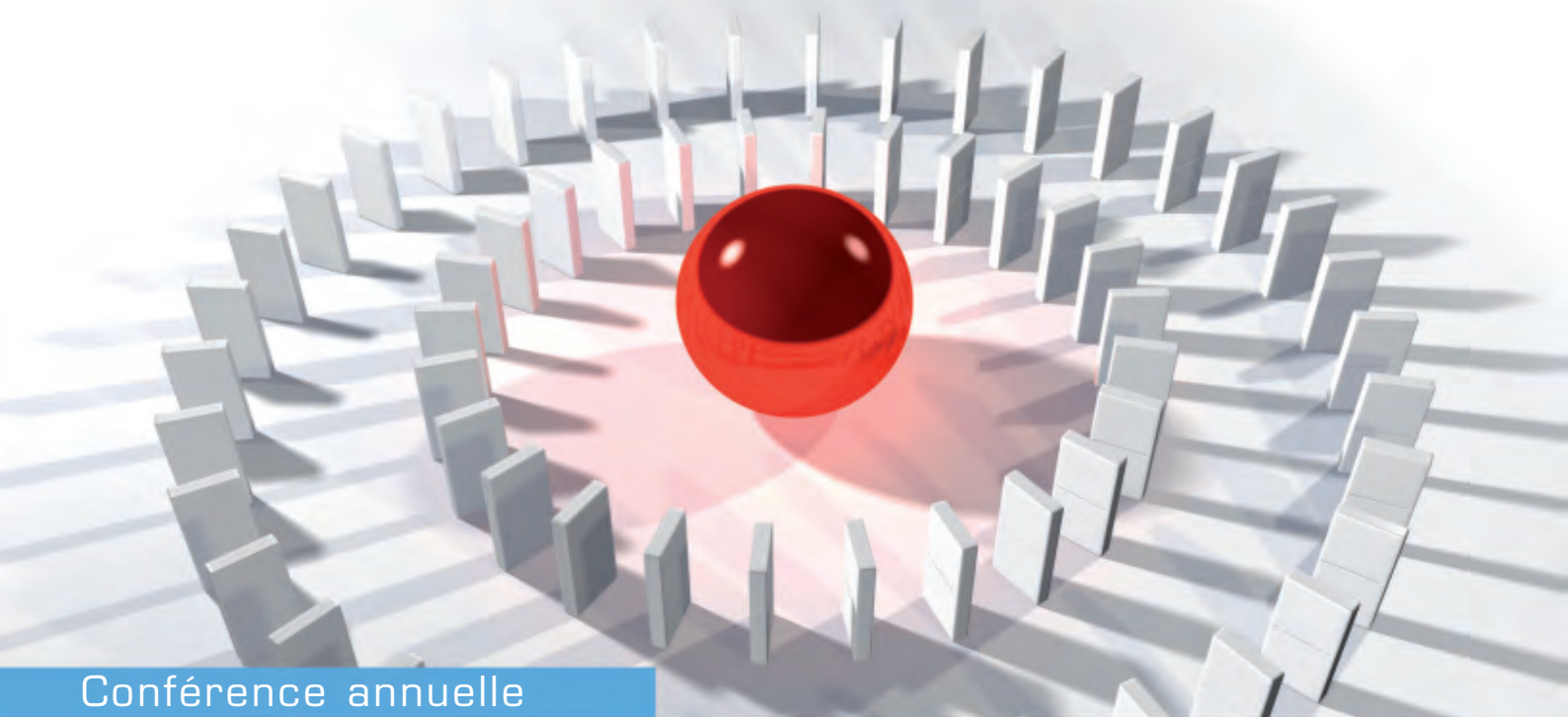




Conférence annuelle

La gestion globale des risques

Outil de stratégie & de gouvernance pour l'entreprise



Pour faciliter la navigation dans ce document, rendez-vous au sommaire en cliquant sur
En cliquant sur les thèmes ou le nom des auteurs vous atteindrez l'article désiré.



« LA GESTION GLOBALE DES RISQUES Outil de stratégie & de gouvernance pour l'entreprise »

Vendredi 13 juin 2008

Hôtel Lutétia , Paris

*Débats animés par Jean-Marc VITTORI, Journaliste et éditorialiste, Les Echos et
Mireille WEINBERG, Journaliste, Les Echos*

8h30 – 9h → Accueil des participants

9h – 9h30 → Introduction

Suite au Forum de DAVOS en janvier 2008, regards croisés sur le **contexte** économique et politique mondial, l'évolution du climat et les problématiques environnementales, les risques mondiaux majeurs.

Dialogue entre Gérard LANCNER, Président de l'AMRAE et
Jean-Marc VITTORI, Editorialiste, **Les Echos**

9h30 – 10h45 → « La gestion des risques au cœur de la stratégie de l'entreprise. »

- Qu'attendent les dirigeants de la gestion des risques ?
- Comment l'intégrer à la stratégie du Groupe ?
- Comment organiser le management du risque dans l'entreprise ?
- Panorama des pratiques de gouvernance des sociétés cotées.

- Emmanuel du BOULLAY, Administrateur de sociétés
- Jérôme CONTAMINE, Directeur général exécutif, **Veolia Environnement**
- Daniel MELIN, Administrateur de sociétés
- Dominique MENARD, Associée d'audit, Membre du comité « Risques et Contrôle Interne » ,
PricewaterhouseCoopers
- Hélène PLOIX, Présidente, **Pechel Industries**

10h45 – 11h00 → Pause

11h00 – 12h00 → « Quelle valeur ajoutée de la maîtrise des risques pour les investisseurs ? »

- Les méthodes des agences de notation pour apprécier le risque.
- La plus value donnée par les investisseurs aux entreprises qui intègrent le management du risque.

- Perrine DUTRONC, Managing Director, **Innovest**
- Lotfi ELBARHDADI, Directeur groupe assurance, **Standard & Poor's**
- Véronique ORMEZZANO, Responsable relations investisseurs, **BNP Paribas**

12h00 – 13h00 → « La cartographie, un outil essentiel pour la gestion du risque »

- Benchmark des différentes problématiques et approches.
- Panorama des référentiels et normes sectorielles qui jouent un rôle dans la gestion du risque.
- La cartographie des risques juridiques et judiciaires et les responsabilités encourues par les dirigeants, administrateurs et les entreprises en matière de gestion des risques.

- Bruno DUNOYER DE SEGONZAC, Directeur de la gestion des risques, **Bouygues Télécom**
- Sylvie LE DAMANY, Avocat, Responsable du département litiges et pénal des affaires, Associée du cabinet **Landwell –membre du réseau PricewaterhouseCoopers**
- René OLIVE, Directeur du contrôle général et de l'audit du courrier, **Groupe La Poste**
- Dominique PAGEAUD, Associé, **Ernst & Young**
- Thierry VAN SANTEN, Directeur de la gestion des risques, **Groupe Danone**

13h00 – 14h30 → Déjeuner

14h30 – 15h30 → « Comment pallier les vulnérabilités des systèmes d'information ? »

- Les risques induits et notamment la menace de nature terroriste,
- Les mécanismes de prévention, de protection et le rétablissement du service.
- Les dangers pour l'informatique de production et le matériel activable à distance.
- Jean-Luc CHATAIGNON, Responsable sécurité des produits et services, **Groupe France Telecom**
- Alain COURSAGET, Directeur adjoint de la protection et de la sécurité de l'Etat, **Secrétariat Général de la Défense Nationale**
- Philippe TROUCHAUD, Associé, **PricewaterhouseCoopers**

15h30 – 16h30 → « La gestion du risque : un véritable outil de décision dans l'élaboration et le pilotage des projets. »

- Pourquoi intégrer le risque le plus en amont du projet ?
- Les risques opérationnels.
- Le processus métier. Quelles interactions avec les autres fonctions ?
- Pierre BEROUX, Directeur du contrôle des risques, **Groupe EDF**
- Laurence DELAIRE, Risk Manager, Directeur des assurances, **Gaz de France**
- Philippe GUENNE, Associé, **Ernst & Young**
- Frédéric LUCAS, Risk & Insurance Manager, **Publicis Groupe**

16h30 – 17h30 → « Le financement des risques : comment optimiser la complémentarité des outils ? »

- l'autofinancement des rétentions et des captives,
- l'assurance et la ré-assurance,
- les produits financiers.
- Johnny MERLOT, Directeur des assurances, **Groupe France Télécom**
- Jean-Paul RIGNAULT, Directeur général, **Axa Corporate Solutions**
- Marie-Astrid VAN BUUREN, Directeur département gestion alternative des risques, **Marsh SA**

Outil de stratégie & de gouvernance pour l'entreprise

Vendredi 13 juin 2008
Hôtel Lutétia, Paris

LISTE DES DOCUMENTS

- **LA GESTION DES RISQUES AU CŒUR DE LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE**
Emmanuel du BOULLAY
Daniel MELIN
Hélène PLOIX
- **QUELLE VALEUR AJOUTEE DE LA MAITRISE DES RISQUES POUR LES INVESTISSEURS ?**
Perrine DUTRONC
Lofti ELBARHDADI
Véronique ORMEZZANO
- **LA CARTOGRAPHIE, UN OUTIL ESSENTIEL POUR LA GESTION DU RISQUE**
B. DUNOYER DE SEGONZAC
René OLIVE
Sylvie LE DAMANY
Dominique PAGEAUD
- **COMMENT PALLIER LES VULNERABILITES DES SYSTEMES D'INFORMATION ?**
Alain COURSAGET
Jean-Luc CHATAIGNON
Philippe TROUCHAUD
- **LA GESTION DU RISQUE : UN VERITABLE OUTIL DE DECISION DANS L'ELABORATION ET LE PILOTAGE DES PROJETS**
Pierre BEROUX
Laurence DELAIRE
Philippe GUENNE
Frédéric LUCAS
- **LE FINANCEMENT DES RISQUES : COMMENT OPTIMISER LA COMPLEMENTARITE DES OUTILS ?**
Johnny MERLOT
Jean-Paul RIGNAULT
Marie-Astrid VAN BUUREN

**LA GESTION DES RISQUES AU
CŒUR DE LA STRATEGIE DE
L'ENTREPRISE**

**Emmanuel du BOULLAY,
Administrateur de sociétés,
IFA**



Emmanuel du Boullay

- Président de FINCA, société de Conseil en gouvernance: www.finca.fr
- Co-fondateur, Administrateur de l'IFA (Institut Français des Administrateurs)
- Administrateur des sociétés DELACHAUX SA (société industrielle cotée ; Président du Comité d'Audit), LT2 Technology (high-tech), Investorsight (société d'étude des relations investisseurs)
- Précédemment :
 - Directeur Général Europe CDC IXIS Asset Management (2003)
 - Directeur Général International et Transport GROUPAMA- GAN (2001)
 - Directeur Général ZURICH Assurances (1999)
 - Expert Comptable Commissariat aux Comptes FRINAULT FIDUCIAIRE (1984)
 - Cadre financier, Audit TOTAL (1977-1983)
- E.S.C ROUEN
- Diplôme d' Expertise comptable





La Gestion des Risques au cœur de la Stratégie de l' Entreprise

Le point de vue d'un Administrateur:

- le Conseil 4^{ème} niveau de contrôle
- la relation Conseil - DG
- quelques textes et études
- une mutation dans un futur proche





Le Conseil, 4ème niveau de contrôle

Le contrôle des opérations, des flux d'information et de leur conformité s'effectue à différents niveaux :

- les structures opérationnelles mettent en œuvre des processus de contrôle interne adaptés à l'entreprise
- l'audit interne vérifie l'adéquation et le respect des procédures
- l'auditeur externe/commissaire aux comptes vérifie les comptes et leur processus d'élaboration, de façon indépendante et selon des normes professionnelles rigoureuses
- le Conseil arrête les comptes, s'assure de l'intégrité de l'information financière transmise au marché. Le comité d'audit, lorsqu'il existe, prépare les travaux du Conseil

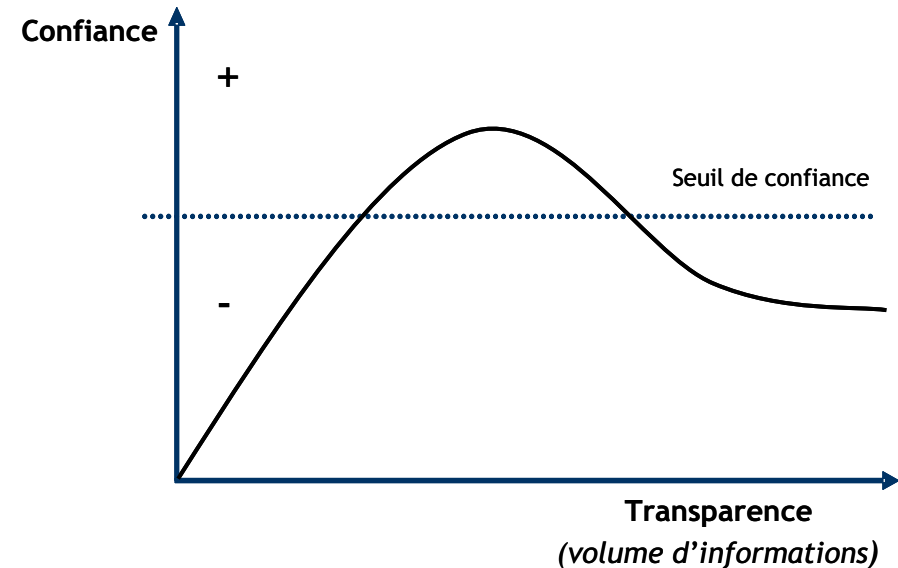




La relation administrateurs - dirigeants flux d'informations : confiance et transparence

L'information (financière, sur les risques, les opérations etc...)

- construit la confiance (rendre compte)
- renforce et améliore le processus de prise de décisions par le Conseil
- a un coût
- attention à l'information communiquée en externe
- l'excès d'information détruit la confiance





Quelques textes, rapports et études sur les risques

■ Les textes

- le règlement général de l'AMF (doc de réf)
- le cadre de référence A.M.F (2007)
- le guide de référence VAMPS (2008)
- rapport de l'A.M.F sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne

■ études :

- auditeurs: Ernst &Young, Mazars, KPMG...
- conseils : Protiviti, Finca...
- assureurs : Gras Savoye...

■ en synthèse:

- une préoccupation et une réelle appropriation par le Conseil
- des comités spécialisés veillent à la maîtrise des risques
- une hiérarchisation des risques différente Conseil-Management
 - image-réputation
 - déontologie-conformité
 - risques futurs vs risques présents





Une mutation dans un futur proche

■ de nouveaux textes transposant les directives européennes:

- **directive sur les comptes annuels consolidés des sociétés APE**
 - modifications de l'article L225-37 sur le rapport du Président
 - contenu : « rendre compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société »
 - « comply or explain » vis-à-vis d'un code de gouvernance

- **directive sur le contrôle des comptes des sociétés APE**
 - comité d'audit obligatoire
 - membres : administrateurs indépendants et compétents
 - « veiller à l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques »
 - rapport des commissaires aux comptes sur les faiblesses du contrôle interne sur l'élaboration et le traitement de l'information comptable et financière





Une mutation dans un futur proche

■ Des travaux en cours par les instances professionnelles

- IFA- IFACI: « audit interne et gouvernement d'entreprise » pour identifier les bonnes pratiques et émettre des recommandations
- AMRAE-IFA: groupe de travail qui se met en place sur la gestion des risques pour une meilleure appropriation du rôle du Conseil et des ses limites

■ Une « obligation » de formation des administrateurs

- formation interne
- formation externe



**LA GESTION DES RISQUES AU
CŒUR DE LA STRATEGIE DE
L'ENTREPRISE**

**Daniel MELIN,
Administrateur de sociétés**

Projet d'intervention Daniel Melin

- Le risque est inhérent à l'activité d'entreprise et c'est dans la gestion des risques que l'entreprise crée de la valeur
- Le risque est présent partout dans l'environnement et la vie de l'entreprise :
 - La création de l'entreprise est un risque car on mobilise des capitaux des ressources humaines sans garantie de résultats
 - L'innovation est un risque car l'échec n'est jamais exclu
 - La prise de commande est un risque , celui de ne pas être payé
 - L'outil industriel est un risque
 - Le produit fabriqué est un risque
 - Les échanges internationaux sont exposés aux risques monétaires
 - ...sans parler des déviations qui conduisent à des situations de crise (subprimes)
- Donc la question n'est pas de chercher à annuler les risques, mais de les gérer et de mettre en place les processus qui permettent de faire face aux conséquences de leur matérialisation.
- La position de l'actionnaire est particulièrement inconfortable car il sait ,ou doit savoir, que l'entreprise dans laquelle il a investi est exposée à tel ou tel risque sans pouvoir ni en apprécier sa probabilité, ni bien souvent en évaluer ses conséquences . Il doit faire totalement confiance au management sans pour autant pouvoir apprécier si les processus internes de l'entreprise sont bien adaptés aux risques propres à cette entreprise
- Le législateur a imposé des normes de précaution : les ratios Cooke des banques vont dans le sens de la maîtrise du risque de solvabilité. L'obligation pour l'entreprise d'assurances de responsabilité civile va dans le sens de la protection des parties prenantes de l'entreprise. Les normes environnementales, les processus de certification vont aussi dans le sens d'une plus grande transparence de l'entreprise pour ses parties prenantes. Mais ceci n'est évidemment que partiel en fait.
- Mais il ne faut surtout pas sur-légiférer en la matière sous peine de détruire l'initiative et de réduire les marges de manœuvre dans lesquelles se développe la valeur de l'entreprise. Et il faut laisser à l'entreprise et à son management la mission de gérer ses risques. A charge pour eux d'informer et de rendre compte à leurs actionnaires et aux parties prenantes de l'entreprise de cette mission
- Quelques propositions :
 - S'assurer que les processus adéquats sont en place dans l'entreprise, et généraliser dans les rapports à l'Assemblée Générale un exposé sur la maîtrise des risques auxquels l'entreprise est confrontée

- Etendre le domaine du comité d'audit à l'audit des risques évalués par le management et des processus de maîtrise de ces risques et des contrats d'assurances pris
- Rendre obligatoire une mention des risques encourus par l'entreprise et des contrats d'assurance souscrits pour toute entreprise faisant appel à l'épargne dans le prospectus réglementaire

Bien sûr ces quelques mesures ne couvrent qu'une partie des entreprises, en fait que les grandes entreprises, mais elles seraient de nature à sensibiliser les entreprises et leurs actionnaires à l'évaluation sereine des sociétés face aux risques

**LA GESTION DES RISQUES AU
CŒUR DE LA STRATEGIE DE
L'ENTREPRISE**

**Hélène PLOIX,
Présidente,
PECHEL INDUSTRIES**

La gestion des risques au cœur de la stratégie de l'entreprise

Les Echos 13 juin 2008

Hélène Ploix
Pechel

Hélène Ploix Pechel

Pour l'administrateur membre du comité d'audit

- Différence entre banques et autres entreprises
- Rôle du membre du comité d'audit
- Rôle du membre du Conseil d'administration
 - Par rapport aux dirigeants opérationnels
 - Par rapport à la stratégie de l'entreprise

Pour le Fonds d'investissement/ actionnaire de sociétés non cotées

- Investissement = Risque
- Actionnaire co-responsable de la création de valeur donc de l'évaluation des « paris » possibles et impossibles
- Risques encore peu formalisés dans les sociétés non-cotées

Gouvernance et Risques

- Rôle de la régulation et de la réglementation dans l'appréhension des risques

**QUELLE VALEUR AJOUTEE DE LA
MAITRISE DES RISQUES POUR
LES INVESTISSEURS?**

**Perrine DUTRONC,
Managing Director,
INNOVEST**



Innovest
STRATEGIC VALUE ADVISORS

La maîtrise des risques non-traditionnels
Conférence des Echos - 13 juin 2008

Innovest Uncovering
Hidden Value for
Strategic Investors

New York
Paris
Toronto
London
San Francisco
Sydney
Tokyo

- **Innovest Strategic Value Advisors a été fondée en 1995 et s'est donné pour mission d'intégrer le développement durable et la finance en identifiant les facteurs de risques et de rendement non-traditionnels pour les investisseurs. Notre recherche se concentre sur les moteurs "non-traditionnels" des risques et opportunités d'investissement, notamment la performance des entreprises en matière environnementale, sociale et de gouvernance (ESG).**
- Notre analyse a pour objectif d'aider nos clients à construire et gérer des portefeuilles qui sur-performent le marché. Ce que nous faisons en évaluant la performance des entreprises et leur positionnement stratégique au regard de facteurs qui ne sont pas ou peu pris en compte dans l'analyse financière classique, uniquement basée sur les chiffres issus de la comptabilité.
- La plupart de nos clients utilisent la recherche d'Innovest sur l'environnement, le social et la gouvernance (ESG) et le rating qui y est associé pour compléter l'évaluation financière traditionnelle des entreprises, ce qui leur permet d'avoir une évaluation plus globale et plus complète des risques et opportunités d'une entreprise relativement à ses pairs au sein d'un même secteur d'activité.

Innovest centre sa recherche sur le capital immatériel

Innovest

Présentation et positionnement

- Cabinet de recherche spécialisé sur les moteurs non-traditionnels de risques et de rendement de l'investissement : le capital immatériel
- Expertise sur les indicateurs de performance liés au développement durable – gouvernance, environnement et social – qui comptent désormais parmi les indicateurs clés de performance à moyen et long terme
- ABP, le plus grand fonds de pension en Europe, investisseur stratégique d'Innovest
- Innovest sert à la fois des clients ISR et des clients « mainstream » de la place

Chiffres

- Centres de recherche à Londres, New York, Toronto, Paris; bureaux également à San Francisco, Sydney et Tokyo
- 2.200 entreprises couvertes dans le monde à travers 70+ secteurs
- 8 des 25 plus grands gestionnaires de fonds au monde utilisent notre recherche à l'image de UBS, HSBC, ABM AMBRO, SSgA, ING, ABP, BNP Paribas ou CalPERS;
- près de 45 analystes dans le monde ce qui fait de notre équipe de recherche la plus importante équipe intégrée au monde;
- Plus de \$1.1 milliards en mandat directement co-gérés et \$3 milliards en multi-providers utilisent la recherche d'Innovest

La logique d'investissement s'appuie désormais sur les indicateurs sociaux et environnementaux **Innovest**

Toute analyse d'investissement cherche à anticiper les tendances, risques et opportunités **futurs** de compétitivité.

- Typiquement, l'analyse financière traditionnelle ignore ou sous-pondère 3 vecteurs critiques de profitabilité et de potentiel de valeur **futurs** :
 - **La qualité de management stratégique**
 - **L'agilité et l'adaptabilité de l'entreprise**
 - **La durabilité des avantages compétitifs**
- La performance environnementale et sociale s'affirme de plus en plus comme une forte approximation et un indicateur de choix pour chacun de ces **trois** vecteurs.

Qui plus est: les **facteurs macro-économique** tendront à renforcer le 'premium développement durable' de manière significative sur les 3 à 5 prochaines années.

L'importance de l'alpha identifié par Innovest va se renforcer dans les années à venir ...

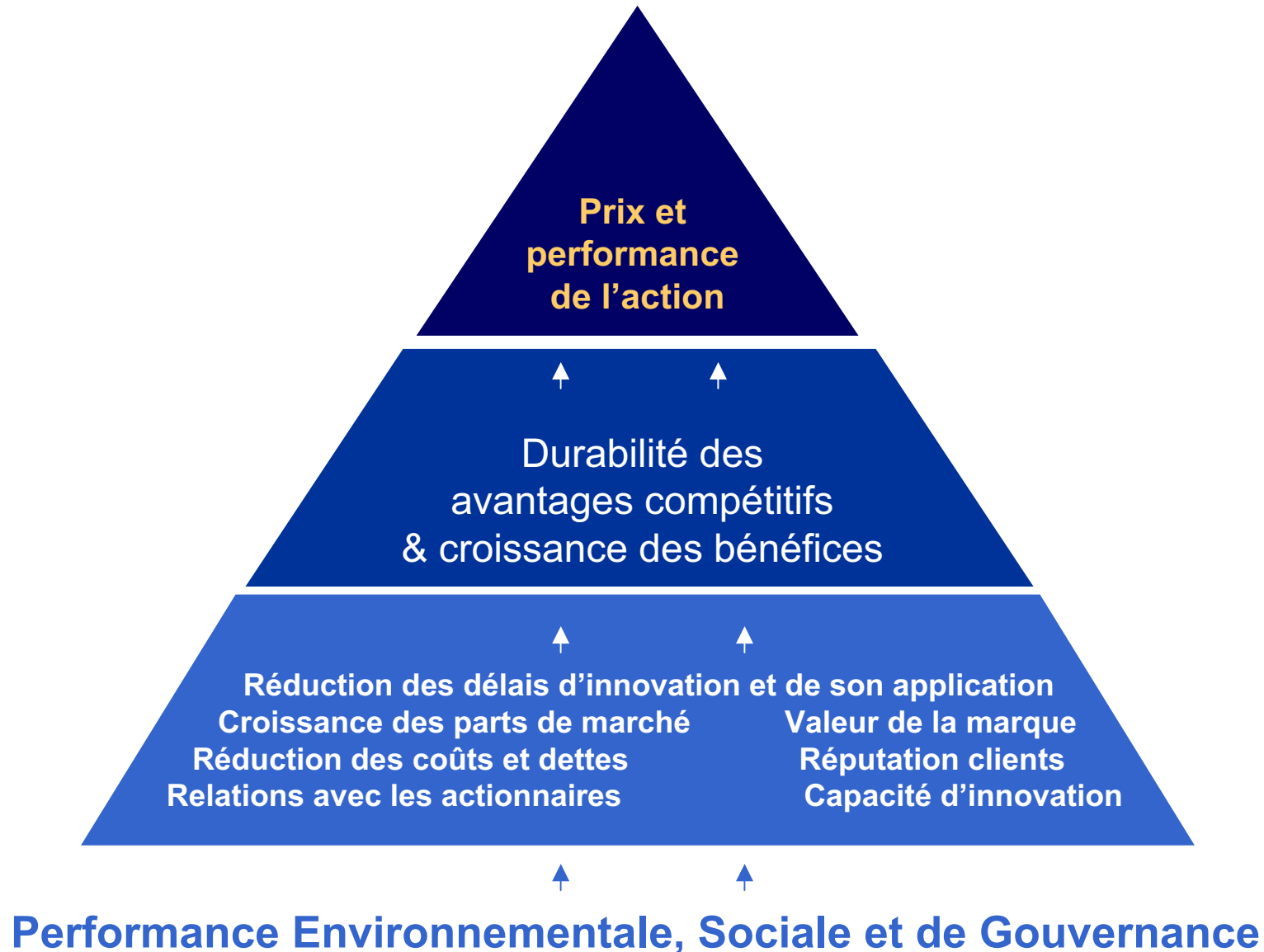
Innovest

... des vecteurs de changement existent qui poussent vers une importance accrue des facteurs immatériels:

- Intensification de la compétition industrielle globale : les facteurs environnementaux sont devenus des armes compétitives
- Changements démographiques investisseurs / consommateurs
- Renforcement des pressions législatives globales et domestiques – ex. R.U., réforme européenne des pensions
- Transparence et vélocité de l'information accrues, pression des ONG, “Économie CNN”
- Élargissement de la notion de responsabilité fiduciaire
- Forte hausse de l'activisme actionnarial
- Importance de la « license to operate »
- Performance des produits ISR encourageante

Comment ces facteurs immatériels ajoutent-ils de la valeur?

Innovest



Le Bilan Iceberg d'Innovest: identifier la valeur cachée

Innovest

Intangible Value Assessment TM

**Capital
Financier**

Capital Immatériel

Gouvernance durable

- Politique & stratégie développement durable
- Capacité de mise en oeuvre et réactivité
- Gouvernement d'entreprise
- Sécurité et pérennité produits
- Bénéfices sociaux des produits et services

Environnement (EcoValue'21TM)

- Risques environnementaux et éco-efficacité
- Stratégie et management environnemental
- Opportunités de développement

Capital humain

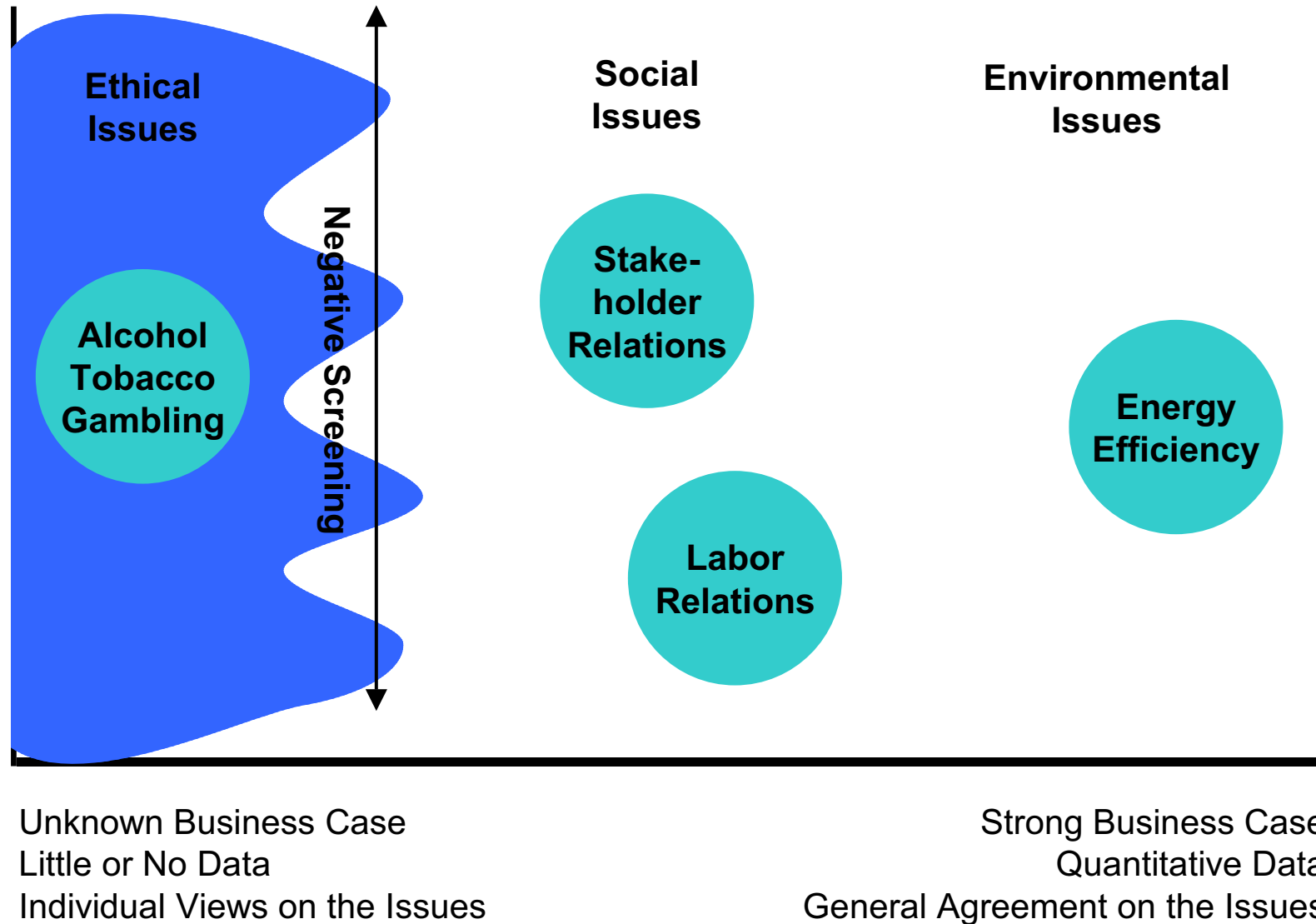
- Gestion individuelle des ressources humaines
- Gestion collective des ressources humaines
- Hygiène & sécurité, conditions de travail

Capital parties prenantes

- Intégration des territoires et communautés
- Pouvoirs publics et législateurs
- ONG, associations
- Chaîne de valeur
- Enjeux pays émergents (droits de l'homme, travail des enfants, régimes oppressifs, etc.)

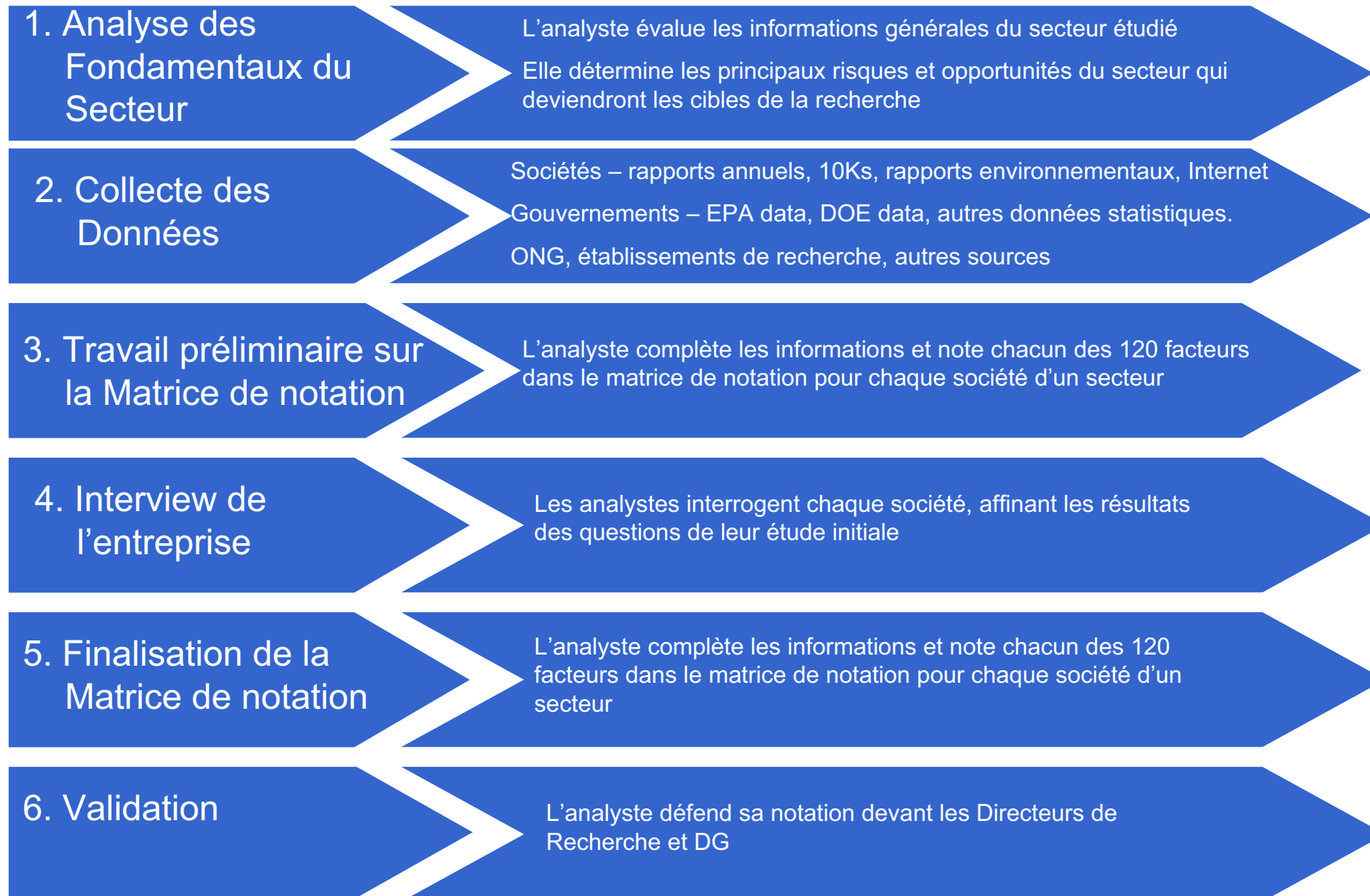
Caractérisation et évolution des facteurs intangibles

Innovest



Une méthodologie de notation affinée au fil des ans

Innovest



Des données sectorielles spécifiques

Innovest

- Analyst assembles and analyses industry specific data
- Example of Strategic Profit Opportunities in the Auto sector

Ticker	Name	# of AFV on the Market	Hybrid Electric Vehicles (HEV)	Fuel Cell Electric Vehicle (FCEV)	Battery Electric Vehicle (BEV)	Nat.Gas/ LP G Car (AFV)	Ethanol/ Methanol Car (AFV)	Hydrogen Fueled Vehicle	Small Urban Vehicles	Fuel Efficient Vehicle (3 l Car)	Smart Mobility Systems	Total Scores
BMW	Bayerische Motoren Werke	2	0	1	3	10	0	3	0	0	7	138
DCX	Daimler Chrysler	11	3	5	10	10	0	0	10	0	10	482
VOW	Volkswagen Group	2	0	3	0	10	10	0	3	10	10	393
7203	Toyota Motor	6	10	5	10	10	0	0	10	0	10	660
7267	Honda Motor	3	10	0	10	10	0	0	0	0	5	463
GM	General Motors	12	5	3	10	10	0	0	0	0	0	388
F	Ford Motor Company	21	3	3	10	10	10	0	10	0	7	550
7201	Nissan Motors	5	10	0	10	0	0	0	5	0	5	521
FIA	Fiat SPA	2	3	1	5	10	10	0	10	0	9	363
UG	Peugeot SA	4	3	3	10	5	5	0	5	0	0	312
RNO	Renault SA	3	3	3	10	5	0	0	1	0	5	263
7211	Mitsubishi Motors	1	3	3	5	5	0	0	3	5	5	319
POR3	Porsche	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7270	Fuji Heavy Industries	1	3	1	10	5	10	0	0	0	10	259
		Min	0			Research	1			Min	0	
		Max	21			Concept	3			Max	660	
		Avg	5.2			Prototype	5			Avg	365.1	

In this case, we have analyzed the research & development activities of the major auto manufacturers and evaluated them in terms of their potential positive environmental impact and how soon the technologies would come to market

Travail préliminaire sur la matrice de notation **Innovest**

- Analyst reviews rating categories and weights, modifying necessary to reflect data availability and industry specific issues

			BMW		BMW		DCX		DCX	
			Bayerische Motoren Werke		Bayerische Motoren Werke		Daimler Chrysler		Daimler Chrysler	
Category	Category	Category	Raw Score	Weighted Score	Relative Performance	Raw Score	Weighted Score	Relative Performance	Raw Score	Weighted Score
OPERATING RISK	A.Spills and Releases	0.000%	0.0	0		0.0	0			
	B.Regulatory Compliance	0.000%	0.0	0		0.0	0			
	C.Toxic Emissions	10.000%	9.0	54	Top Tier	7.0	42	Top Tier		
	D.Hazardous Waste	5.000%	9.0	27	Top Tier	6.5	20	Middle Tier		
	E. Other Operating Risk	0.000%	0.0	0		0.0	0			
	Total		9.0	81	Top Tier	6.8	62	Top Tier		
LEADING/SUSTAINABILITY RISK INDICATORS	A.Resource Use Efficiency/ Recycling	7.500%	9.0	41	Top Tier	7.0	32	Top Tier		
	B.Energy Efficiency	7.500%	9.0	41	Top Tier	9.0	41	Top Tier		
	C.Market Risk	10.000%	9.0	54	Top Tier	4.0	24	Middle Tier		
	D.Regulatory/Legal Risk	0.000%	0.0	0		0.0	0			
	E. Vehicle Emissions Risk	10.000%	5.9	35	Middle Tier	0.0	0	Worst in Class		
	F. ELV regulatory risk	10.000%	9.0	54	Top Tier	8.0	48	Top Tier		
	Total		8.3	224	Top Tier	5.3	144	Middle Tier		
INDUSTRY SPECIFIC RISK	A.Global Warming	40.000%	3.0	72	Bottom Tier	0.0	0	Worst in Class		
	B.Industry Specific Risk	0.000%	0.0	0		0.0	0			
	C.Industry Specific Risk	0.000%	0.0	0		0.0	0			
	D.Industry Specific Risk	0.000%	0.0	0		0.0	0			
	Total		3.0	72	Bottom Tier	0.0	0	Worst in Class		

- Analyst defends final ratings in front of MD or a regional Director of Research

Rating Matrix				
Ticker	Company	Score	Rating	Rank
7203	Toyota Motor	1556	AAA	1
7267	Honda Motor	1529	AAA	2
VOW	Volkswagen Group	1454	AA	3
RNO	Renault SA	1304	A	4
UG	PSA Peugeot Citroen	1280	A	5
7201	Nissan Motor	1266	BBB	6
FIA	Fiat SPA	1266	BBB	7
F	Ford Motor Company	1258	BBB	8
DCX	Daimler Chrysler	1244	BBB	9
BMW	Bayerische Motoren Werke	1157	BB	10
GM	General Motors	1136	BB	11
7270	Fuji Heavy Industries	1132	B	12
7211	Mitsubishi Motors	1125	B	13
POR3	Porsche	1112	CCC	14

Final scores and ratings are discussed between the analyst and the Directors or MD of Research for the final reality check.

Analysts defend their analysis as would an analyst presenting to credit committee or investment committee.

Ratings are made public via press releases and other means.

Innovest offre une gamme diversifiée de produits & services (1)

Innovest

1. Recherche Fondamentale

Profils d'analyse (plus de 2 000 entreprises)

- Profils combinés IVA: évaluation et rating de la performance et du risque environnemental (EV'21[®]) et de la performance et du risque social
- Accompagnés d'aperçus sectoriels qui en retracent les principales tendances, risques, enjeux et meilleures pratiques environnementales et sociales

Rapports sectoriels

- Analyse comparative et benchmarking des secteurs à fort impact
- Près de 15 rapports sectoriels disponibles

Rapports thématiques

Climate Change Nanotechnology Access to Medicines ...

Global Compact +

Sur les 1,600 entreprises du MSCI World couvertes par Innovest :

- Analyse de la réalité du respect des 10 principes du Global Compact
- Analyse de leur implication dans une quinzaine d'activités controversées (production ou commercialisation)

Sovereign Screening

- Analyse des pays émetteurs de dette (OCDE et pays émergents)
- au regard des principaux standards internationaux et de la mise en oeuvre de leurs fonctions régaliennes

2. Analyse de portefeuille sur mesure

- Identification des sources cachées de risque et de sur performance
- Screening de portefeuilles aux exigences spécifiques des clients
- Benchmarking de l'amélioration des portefeuilles
- Analyse de portefeuille "Carbon Value at Risk"

3. Services de conseil en gestion SR

- Innovest travaille en partenariat avec des gérants à l'élaboration de produits d'investissement "durable" et fournit la recherche nécessaire à la gestion du portefeuille.
- Innovest conseille l'équivalent de US\$ 1,1 milliards d'encours en partenariats avec des sociétés telles que State Street Global Advisors, T.Rowe Price, ING Aeltus, IDEAM et ABP le plus grand fonds de pension d'Europe
- Conçus spécifiquement comme des « overlay » à valeur ajoutée, les modèles EcoValue'21® et Intangible Value Assessment ® complètent les les stratégies d'investissement existantes.

Spécificités de l'approche Innovest

Innovest

Focus sur la génération d'Alpha

La performance “environnementale / sociale” traitée comme une source de risques ou d'avantages compétitifs, sans jugement moral.

Couverture globale

Plus de 2 000 sociétés analysées représentant 95% du MSCI World en capitalisation boursière.

Processus de recherche intensif et rigoureux

L'analyse détaillée de la dynamique de l'industrie précède l'évaluation de l'entreprise.

Équilibre

Approche “best-in-class”, pas d'exclusions sectorielles arbitraires; les analystes d'Innovest combinent une expérience de l'environnement, de l'investissement, et de l'industrie.

Approche dynamique et prospective

Examine les changements et tendances (pas de vision statique, ni rétrospective) ; recherche active des opportunités “upside”.

Crédibilité

Le Président du directoire d'Innovest est l'ancien Directeur Financier du plus grand fonds de pension américain ; l'équipe de direction comprend un ex-EVP de Citibank et un ex-ministre des finances d'un pays du G7.

Innovest est l'invité du World Petroleum Congress, du World Economic Forum et de nombreux groupes d'experts.

La recherche d'Innovest est utilisée par:

Institutions financières:

- ABN-AMRO
- ABP Investments
- AGF Asset Management (Allianz Group)
- Baillie Gifford & Co.
- Bank Julius Baer
- Bank Sarasin
- Barclays Global Investors
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA)
- BNP Paribas Asset Management*
- BP Investment Management
- Brown Brothers Harriman
- Cazenove Capital
- Contra Costa County Employees'
- Dexia Asset Management*
- Dreyfus Investment Advisors
- Fidelity UK
- Goldman Sachs
- Henderson Global Investors
- Hermes Pensions Management
- HSBC Asset Management
- ING/Aeltus Investment Management
- Insight Investment Management Ltd
- Integral Development AM (Crédit Agricole)
- Lombard Odier Darrier Hentsch
- MACIF Gestion
- Natexis
- Neuberger Berman (Lehman Brothers)
- Prado Epargne
- Quilvest
- Schroders Investment Management
- Sogéposte
- Société Générale
- State Street Global Advisors
- TIAA-CREF
- T. Rowe Price
- Threadneedle Asset Management
- UBS Investment Bank
- Wellington Management

Pour plus d'informations

Innovest

Perrine Dutronc

Managing Director

Innovest Strategic Value Advisors

110 Bd de Sébastopol

75003 Paris

Tel: +33 (0)1 44 54 04 89

pdutronc@innovestgroup.com

www.innovestgroup.com

**QUELLE VALEUR AJOUTEE DE LA
MAITRISE DES RISQUES POUR
LES INVESTISSEURS?**

**Lotfi ELBARHDADI,
Directeur groupe assurance,
STANDARD & POOR'S**

Gestion Intégrée des Risques en Assurance Enterprise Risk Management (ERM)

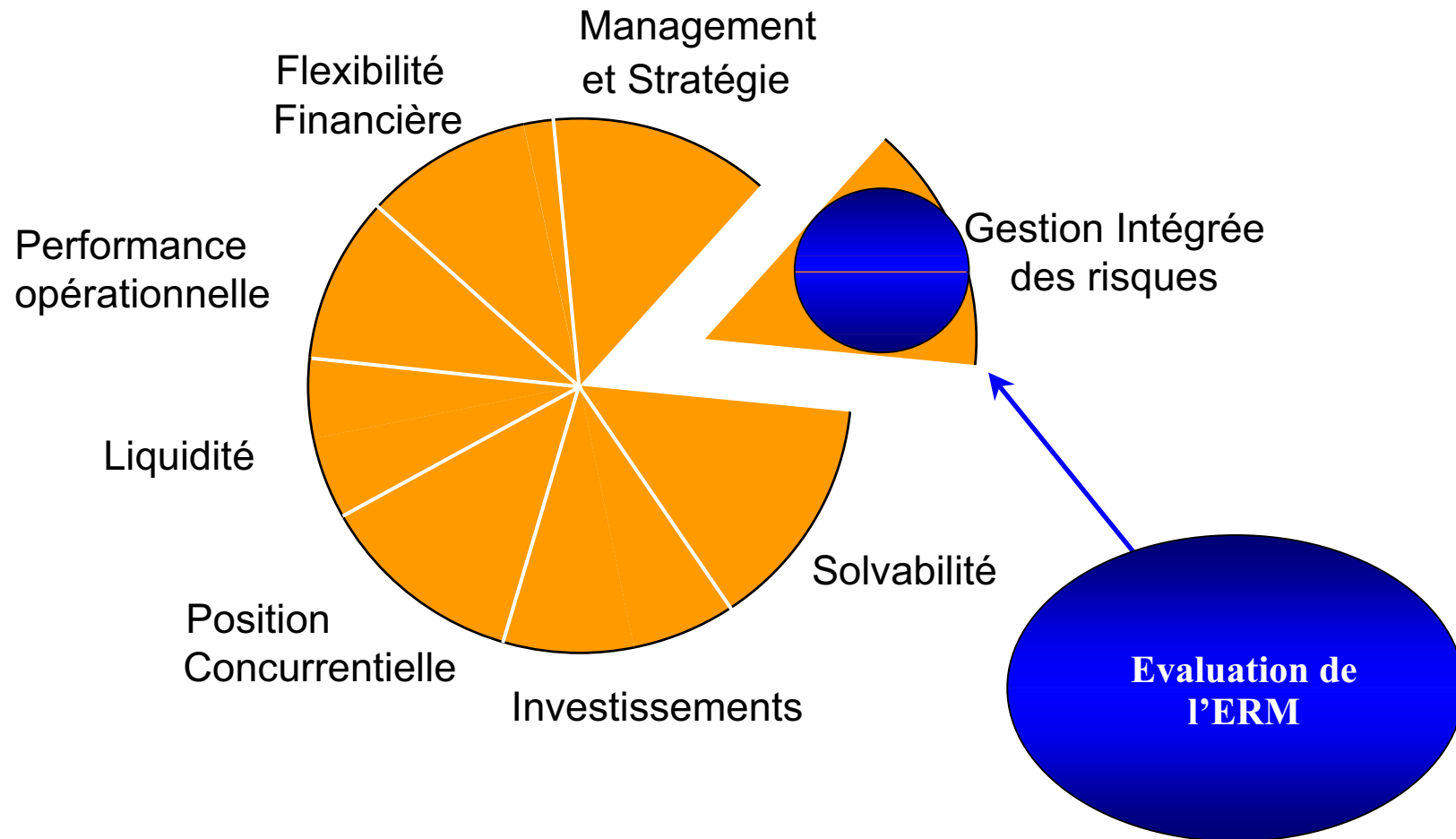
Lotfi Elbarhdadi, Directeur
Financial Services Ratings, Assurance, Paris

CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY.

Permission to reprint or distribute any content from this presentation requires the written approval of Standard & Poor's.

Copyright (c) 2006 Standard & Poor's, a subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved.

L'ERM dans le processus de notation des assureurs



CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY.

Permission to reprint or distribute any content from this presentation requires the written approval of Standard & Poor's.

**STANDARD
& POOR'S**

Classification de la qualité de l'ERM - Exemples

Excellente	▪ Capacité à identifier, mesurer et gérer les expositions au risque au sein de tolérances ▪ Développement et exécution avancés du programme ERM ▪ Optimisation continue du résultat ajusté du risque à tous les niveaux de l'organisation
Solide	▪ Vision claire des tolérances au risque et du profil global du risque ▪ Les contrôles des risques sont « solides » pour la majorité d'entre eux ▪ Processus robuste permettant d'identifier et préparer les risques dits « émergents » ▪ Introduit la gestion des risques dans le processus de décision
Adéquate	▪ Dispose de contrôles opérants pour la majorité des risques encourus ▪ Absence de processus robuste concernant les risques « émergents » ▪ Réalise effectivement la gestion des risques, mais avec une vision non consolidée ▪ Absence de processus d'optimisation du résultat ajusté du risque
Faible	▪ Processus de contrôle incomplets pour un ou plusieurs risques majeurs ▪ Capacité limitée d'identification ou de mesure des risques encourus

CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY.

Permission to reprint or distribute any content from this presentation requires the written approval of Standard & Poor's.

STANDARD
& POOR'S

Quelle différence entre gestion des risques et ERM ?

Un programme ERM consiste à appliquer la gestion des risques de façon exhaustive :

- sur tous les risques significatifs de l'entreprise
- de façon cohérente par risque
- en cohérence avec les objectifs fondamentaux de l'entreprise

Bénéfices de l'ERM

De plus, un programme ERM permettra :

- **Le développement et la maintenance de systèmes** permettant l'évaluation des besoins en fonds propres économiques
- **La prise en compte ces besoins en fonds propres** dans :
 - la prise de décisions stratégiques
 - la conception des nouveaux produits
 - les allocations d'actifs stratégiques et tactiques
 - la mesure de la performance financière

***Le résultat d'un programme ERM complet est
l'optimisation du résultat ajusté du risque***

CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY.

Permission to reprint or distribute any content from this presentation requires the written approval of Standard & Poor's.

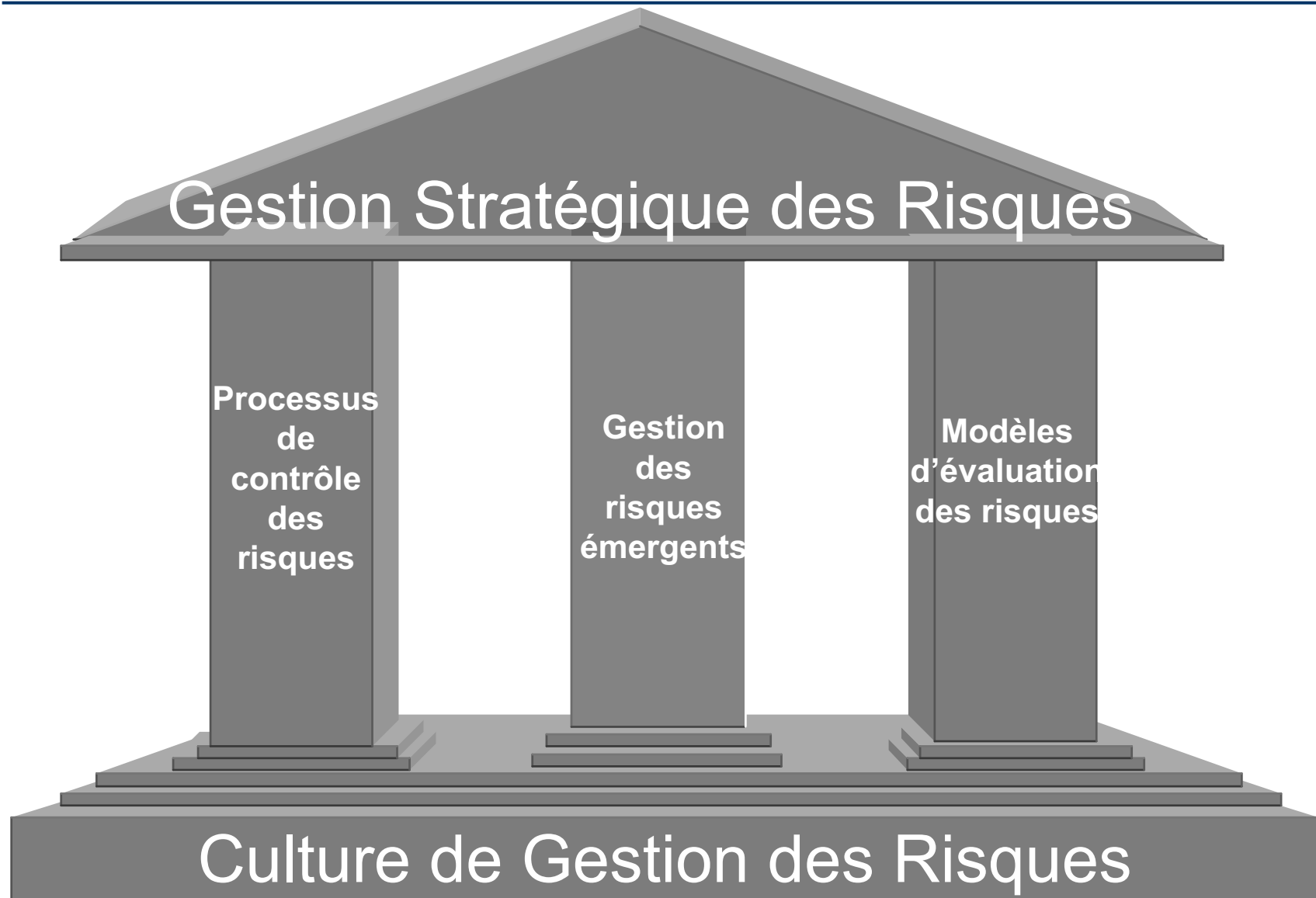
**STANDARD
& POOR'S**

L'évaluation de la qualité de l'ERM dépend de la nature des risques encourus par la compagnie

L'importance de l'ERM pour la compagnie dépend de :

- sa capacité à absorber les pertes
 - la complexité des risques encourus
-
- Pour un assureur avec des excédents de fonds propres faibles et des risques complexes
 - ➔ l'ERM est très important
 - Pour un assureur avec des excédents de fonds propres importants et des risques simples
 - ➔ l'ERM est peu important

Composantes de l'évaluation de l'ERM



CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY.

Permission to reprint or distribute any content from this presentation requires the written approval of Standard & Poor's.

**STANDARD
& POOR'S**

Culture de gestion des risques

- Définitions claires de tolérances aux risques. Connexion claire avec les limites de risques
- Définition d'un ensemble de règles relatives à la gestion des risques
- Organisation et compétences de la fonction "gestion des risques", son degré d'influence sur les décisions stratégiques
- Etendue et régularité de la communication relative aux risques et à la gestion des risques avec le conseil d'administration
- Système de gouvernance favorable à la gestion des risques
- Indépendance entre les "preneurs de risque" et ceux qui le mesurent et le suivent

Le risque et sa gestion sont des considérations majeures dans le processus de prise de décision

Processus de contrôle des risques

- Chaîne de contrôle des risques :
 1. Identification des risques
 2. Mesure
 3. Diversification/Limitation/Transfert des risques
 4. Pilotage des risques
 5. Reporting
- Quels contrôles de risque ? Exemples de risques :
 - ALM, crédit, décès/longévité, souscription non-vie, provisionnement non-vie, réassurance, catastrophe, risques opérationnels, nouveaux produits

Objectif : maintenir les risques au sein des tolérances fixées

Gestion des risques dits “émergents”

- **Processus d'anticipation**
 - collecte d'information de sources différentes
 - en vue de mettre en place des signaux annonciateurs de crise
- **Processus d'évaluation de la sévérité du risque**
 - stress-tests et analyse du risque de liquidité
 - développement de scénarios de stress
- **Processus de préparation de la solution**
 - réduction de l'exposition
 - préparation du plan de crise
- **Processus d'apprentissage d'une situation de réalisation de risque dit “émergent”**
- **Exemples : grippe aviaire, réchauffement climatique, etc.**

Objectif : anticiper de futurs événements de masse

CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY.

Permission to reprint or distribute any content from this presentation requires the written approval of Standard & Poor's.

**STANDARD
& POOR'S**

Modèles de risque

- Quelle revue ?
 - Types de risques modélisés
 - Méthodologies utilisées pour modéliser les risques
 - Modélisation des outils d'atténuation des risques
 - Corrélation des risques – agrégation des risques
 - Mesures des risques
 - Hypothèses et données utilisées
 - Intégrité du modèle
 - Validation et documentation
- Compréhension des modèles par le management
- Niveau d'intégration de ces modèles dans le processus de décision

Objectif : fournir une information quantitative sur les risques encourus

Gestion stratégique des risques

- Une vision cohérente et équilibrée de tous les risques
- Capacité à réorienter la prise de risque au regard de cette vision
- Evaluation du résultat ajusté du risque
- Allocation de fonds propres intégrée dans le processus de planification
- Allocation stratégique des actifs
- Mesure de la performance des managers liée à la qualité de la gestion des risques
- Utilisation d'outils de mesure de risque propres à l'entité

Objectif : optimiser le résultat ajusté du risque

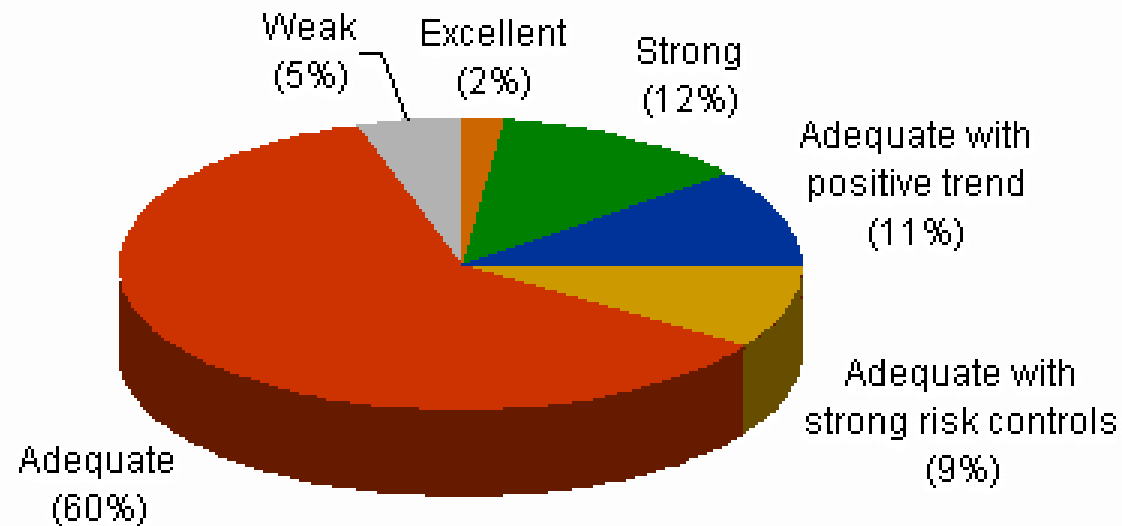
CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY.

Permission to reprint or distribute any content from this presentation requires the written approval of Standard & Poor's.

**STANDARD
& POOR'S**

Derniers résultats des revues des assureurs Européens

European Enterprise Risk Management Score Distribution



© Standard & Poor's 2008.

CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY.

Permission to reprint or distribute any content from this presentation requires the written approval of Standard & Poor's.

**STANDARD
& POOR'S**

Conclusion

- 1. L'ERM est une nouvelle organisation**
de revue d'éléments que nous avons toujours considéré dans nos analyses
- 2. L'ERM s'applique à tous les assureurs**
- 3. L'évaluation de l'ERM sera adaptée aux risques de chaque assureur**
- 4. La revue de l'ERM s'applique à tous les risques de l'assureur**
- 5. L'ERM est pris en compte dans la notation**
– L'importance de l'ERM variera selon les compagnies
- 6. Une section dans l'analyse complète est dédiée à l'ERM**
- 7. L'ERM n'est pas focalisé sur les outils de mesure du capital économique**

Questions/Réponses

- **Lotfi Elbarhdadi, Directeur**

- +33 1 44 20 67 30

- lotfi_elbarhadi@standardandpoors.com

Standard & Poor's

- Filiale de “The McGraw-Hill Companies Inc” (\$6.7 Mrds de CA en 2007)
- 414 analystes en Europe, dont 54 en France
- 45 analystes assurance en Europe
- 7 analystes assurance à Paris, couvrant les marchés français, belge et maghrébin
- La plus forte couverture en notations d'assureurs en France, avec plus de 50 sociétés notées dans tous les types d'organismes (IP, Mutuelles professionnelles, sociétés anonymes, bancassureurs)

STANDARD & POOR'S

Analytic services and products provided by Standard & Poor's are the result of separate activities designed to preserve the independence and objectivity of each analytic process. Standard & Poor's has established policies and procedures to maintain the confidentiality of non-public information received during each analytic process.

**QUELLE VALEUR AJOUTEE DE LA
MAITRISE DES RISQUES POUR
LES INVESTISSEURS?**

**Véronique ORMEZZANO,
Responsable relations investisseurs,
BNP PARIBAS**

3

GESTION DES RISQUES

3.1	Les risques	69
	Typologie des risques	69
	Risque de crédit et de contrepartie	69
	Risque de marché	69
	Risque opérationnel	69
	Risque de gestion actif-passif	70
	Risque de liquidité et de refinancement	70
	Risque de souscription d'assurance	70
	Risque lié au niveau d'activité	70
	Risque stratégique	70
	Facteurs de risque propres à l'industrie bancaire, donc à BNP Paribas	71
3.2	Dispositif de gestion	74
	Risque de crédit et de contrepartie	74
	Risque de marché	75
	Risque opérationnel	75
	Risque de non-conformité et de réputation	78
	Risque de gestion actif-passif	79
	Risque de liquidité et de refinancement	79
	Risque de souscription d'assurance	79
3.3	Expositions en 2007	80
	Risque de crédit et de contrepartie	80
	Risque de marché	80
	Valeur en Risque	80
	Stress tests	81
	Risque opérationnel	82
	Risque de gestion actif-passif	82
	Risque de liquidité et de refinancement	82
	Évolution du bilan du Groupe	82
	Évolution des engagements de financement hors bilan	82
	Les ratios réglementaires de liquidité	82

3.3 Expositions en 2007 (suite)

Les ratios de surveillance interne de la liquidité à moyen et long terme	82
Risque de souscription d'assurance	83

3.4 Stratégies de couverture

3.4 Stratégies de couverture	83
Risque de crédit et de contrepartie	83
Les garanties et sûretés	83
Les accords de compensation	83
Les achats de protection	83
Risque de marché	83
Risque opérationnel	83
Polices d'assurance	83
Risque de gestion actif-passif	84
Risque de taux d'intérêt global	84
Risque de change structurel	84
Risque de liquidité et de refinancement	85
Émissions de Dette senior	85
Émissions de Dette subordonnées et titres hybrides	85
Titrisations pour compte propre	85
Risque de souscription d'assurance	85

3.1 Les risques

TYPOLOGIE DES RISQUES

La typologie des risques évolue au rythme des travaux méthodologiques et des exigences réglementaires.

RISQUE DE CRÉDIT ET DE CONTREPARTIE

Le risque de crédit est le risque de perte de valeur économique des créances de la banque, existantes ou potentielles du fait d'engagements donnés, lié à la migration de la qualité de crédit de ses débiteurs pouvant aller jusqu'à se matérialiser par le défaut de ces derniers. L'évaluation de cette probabilité de défaut et de la récupération attendue en cas de défaut sont les éléments essentiels de la mesure de la qualité du crédit.

Le risque de crédit au niveau d'un portefeuille intègre le jeu des corrélations entre les valeurs des créances qui le composent.

Le risque de crédit se manifeste tant dans l'activité de prêt qu'à l'occasion des opérations de marché, d'investissement ou de règlement où la banque est potentiellement confrontée au défaut de sa contrepartie.

Ainsi, le risque de contrepartie se réfère au risque bilatéral sur un tiers avec lequel une ou plusieurs transactions de marché ont été conclues. Son montant varie au cours du temps avec l'évolution des paramètres de marché affectant la valeur potentielle future des transactions sous-jacentes.

RISQUE DE MARCHÉ

Le risque de marché est le risque de perte de valeur économique d'instruments figurant au bilan de la banque, provoquée par l'évolution défavorable de paramètres de marché.

Ces paramètres peuvent être observables sur un marché, comme, par exemple, les taux de change, les taux d'intérêt, les cours des actions et des matières premières, les prix de dérivés cotés en Bourse, le prix d'autres actifs marchands tels que les biens immobiliers ou les automobiles.

Ils peuvent, dans d'autres cas, être déduits directement de paramètres observables : c'est le cas des marges de crédit, des volatilités ou des corrélations implicites.

Ils peuvent enfin ne pas être observables sur un marché mais être issus d'analyses statistiques ou de mesures empiriques.

L'absence de liquidité est un facteur important de risque de marché. En cas de liquidité étroite ou nulle, un instrument ou un actif marchand peut ne pas être négocié à sa valeur théorique, par exemple du fait d'un désintérêt des intervenants, de contraintes juridiques ou encore d'un marché en sens unique.

Le risque de marché est principalement présent dans les portefeuilles de négoce d'instruments financiers. Il se trouve également dans certains autres portefeuilles d'actifs de la banque, par exemple :

- les portefeuilles de participations ;
- les immeubles en cours de commercialisation ;
- les automobiles offertes à la location, pour la fluctuation de leur valeur résiduelle à l'issue de la période de location.

RISQUE OPÉRATIONNEL

Le risque opérationnel est le risque de perte économique résultant de processus internes défectueux ou inadaptés ou d'événements externes, qu'ils soient de nature délibérée, accidentelle ou naturelle. Sa gestion repose sur l'analyse de l'enchaînement cause – événement – effet.

Les processus internes sont notamment ceux impliquant le personnel et les systèmes informatiques. Les inondations, les incendies, les tremblements de terre, les attaques terroristes, etc., sont des exemples d'événements externes. Les événements de crédit ou de marché comme les défauts ou les changements de valeur n'entrent pas dans le champ d'analyse du risque opérationnel.

Le risque opérationnel comprend les risques juridiques, les risques fiscaux, les risques liés aux systèmes d'information, les conséquences pécuniaires éventuelles du risque de réputation, de même que le risque de non-conformité. Cependant, en raison de son importance et de son lien avec le risque de réputation, le risque de non-conformité fait l'objet d'un traitement spécifique.

Risque de non-conformité et de réputation

Le risque de non-conformité est défini dans la réglementation française comme le risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, assorti de perte financière significative, qui naît du non-respect de dispositions propres aux activités bancaires et financières, qu'elles soient de nature législative ou réglementaire, ou qu'il s'agisse de normes professionnelles et déontologiques, ou d'instructions de l'organe exécutif prises, notamment, en application des orientations de l'organe délibérant.

Par définition, ce risque est une sous-catégorie du risque opérationnel. Cependant, certains impacts liés au risque de non-conformité peuvent représenter davantage qu'une pure perte de valeur économique et peuvent nuire à la réputation de l'établissement. C'est pour cette raison que la Banque traite le risque de non-conformité en tant que tel.

Par risque de réputation, on entend le risque d'atteinte à la confiance dans l'entreprise portée par ses clients, ses contreparties, ses fournisseurs, ses collaborateurs, ses actionnaires, ses régulateurs ou tous autres tiers, dont la confiance, à quelque titre que ce soit, est une condition nécessaire à la poursuite normale de l'activité.

RISQUE DE GESTION ACTIF-PASSIF

Le risque de gestion actif-passif est le risque de pertes de valeur économique lié aux décalages de taux, d'échéances et de nature entre les actifs et passifs. Pour les activités bancaires, ce risque s'analyse hors du portefeuille de négoce et recouvre essentiellement ce qui est appelé le risque global de taux. Pour les activités d'assurance, ce risque comprend également le risque de décalage lié à l'évolution de la valeur des actions et des autres actifs essentiellement immobiliers du fonds général.

RISQUE DE LIQUIDITÉ ET DE REFINANCEMENT

Le risque de liquidité et de refinancement est le risque de ne pas pouvoir faire face à des obligations de paiement ou à des besoins en collatéral, attendus ou inattendus, à tout moment, en tout lieu et dans toute devise.

RISQUE DE SOUSCRIPTION D'ASSURANCE

Les activités d'assurance du groupe BNP Paribas, essentiellement concentrées sur l'Assurance de personnes, sont soumises au risque de souscription d'assurance.

Le risque de souscription d'assurance est le risque de perte économique provoqué par une dérive inattendue de la sinistralité des différents engagements d'assurance. Selon l'activité d'assurance (assurance-vie, prévoyance, ou rentes), ce risque peut être statistique, macro-économique, comportemental, lié à la santé publique ou à des catastrophes. Il n'est pas la composante principale des risques liés à l'assurance-vie où le risque de gestion actif-passif est prédominant.

RISQUE LIÉ AU NIVEAU D'ACTIVITÉ

Le risque lié au niveau d'activité correspond au risque d'un résultat d'exploitation négatif (au-delà de l'impact d'autres risques tels que le risque de marché ou le risque opérationnel) provoqué par une incapacité de la banque de couvrir ses coûts avec ses revenus. Cette situation peut résulter de changements dans l'environnement de l'activité et d'un manque de flexibilité dans la structure des coûts qui empêcherait d'adapter les coûts en conséquence.

RISQUE STRATÉGIQUE

Le risque stratégique est le risque de baisse du cours de Bourse du fait des choix stratégiques de la Banque.

Précisions complémentaires concernant ces définitions

En dépit de l'abondante littérature sur la classification des risques et l'apparition de définitions généralement reconnues, notamment du fait de la réglementation, il n'existe pas de classification exhaustive des risques auxquels une banque est confrontée. La compréhension de la nature exacte des risques et de la façon dont ils se combinent entre eux progresse. Les commentaires suivants visent à préciser l'état de la réflexion en la matière.

Risque de marché et risque de crédit et de contrepartie

Dans les portefeuilles de négoce obligataire, les instruments de crédit sont valorisés sur la base des taux obligataires et des marges de crédit, qui sont considérées comme des paramètres de marché au même titre que les taux d'intérêt ou les taux de change. Le risque de crédit sur l'émetteur de l'instrument est ainsi un composant du risque de marché appelé risque émetteur.

Le risque émetteur est une notion distincte du risque de contrepartie. Par exemple, dans le cas d'une opération sur des crédits dérivés, le risque émetteur correspond au risque de crédit de l'actif sous-jacent alors que le risque de contrepartie représente le risque de crédit sur le tiers avec lequel le crédit dérivé a été traité. Le risque de contrepartie est un risque de crédit, le risque émetteur est un risque de marché.

Risque opérationnel, risque de crédit et risque de marché

Le risque opérationnel s'extériorise à l'occasion d'un processus de traitement défaillant ou inadapté. Les processus peuvent être de toute nature : octroi de crédit, prise de risques de marché, mise en place d'opérations, surveillance des risques, etc.

À l'inverse, les décisions humaines prises dans les règles ne peuvent être, par principe, à l'origine d'un risque opérationnel, même si elles sont entachées d'une erreur de jugement.

Le risque résiduel, défini par la réglementation sur le Contrôle Interne comme étant celui d'une efficacité moindre qu'attendue des techniques de réduction du risque de crédit est considéré comme relevant d'une défaillance opérationnelle et donc du risque correspondant.

Risque de concentration

Le risque de concentration et son corollaire : les effets de diversification, sont intégrés au sein de chaque risque notamment en ce qui concerne le risque de crédit, le risque de marché et le risque opérationnel via les paramètres de corrélation pris en compte par les modèles traitant de ces risques.

L'interaction entre les risques ne fait pas encore l'objet d'une quantification mais se trouve appréhendée dans le cadre des scénarios de crise globaux.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

FACTEURS DE RISQUE PROPRES À L'INDUSTRIE BANCAIRE, DONC À BNP PARIBAS

DES CONDITIONS DE MARCHÉ OU ÉCONOMIQUES DÉFAVORABLES PEUVENT OBÉRER LE PRODUIT NET BANCAIRE OU LA RENTABILITÉ

Les métiers de la Banque, établissement financier d'envergure mondiale, sont très sensibles à l'évolution des marchés financiers et à l'environnement économique en Europe (notamment en France et en Italie), aux États-Unis et dans le reste du monde. Toute dégradation des conditions de marché ou de l'environnement économique pourrait peser à l'avenir sur les établissements financiers. Une telle dégradation pourrait notamment résulter d'une hausse du prix des matières premières (pétrole en particulier) ou des taux d'intérêt, ou d'événements géopolitiques (catastrophe naturelle, acte terroriste ou conflit armé), ou d'une détérioration des conditions sur les marchés de la dette.

Il existe de nombreux exemples de risques spécifiques auxquels la Banque serait exposée en cas de détérioration des conditions de marché ou des conditions économiques. Les marchés financiers en France, en Europe et ailleurs pourraient baisser ou devenir plus volatils, ce qui pourrait conduire à une réduction du nombre d'opérations sur les marchés de capitaux et à une diminution des rentrées de liquidités et des commissions liées à la Gestion d'Actifs. Un environnement économique défavorable pourrait entraîner une réduction de la demande de crédit des emprunteurs corporate ou augmenter le taux de défaillances des emprunteurs. Ces évolutions auraient un effet négatif sur le produit net bancaire de la Banque et, si cette dernière n'était pas en mesure de réduire corrélativement ses dépenses, sur sa rentabilité. Les résultats et la rentabilité de la Banque pourraient également se dégrader si la Banque subissait des pertes de marché dans son portefeuille de négociation ou sur ses positions propres à la suite d'évolutions défavorables des conditions économiques ou des conditions de marché.

LES FLUCTUATIONS DE MARCHÉ ET LA VOLATILITÉ EXPOSENT LA BANQUE AU RISQUE DE PERTES SUBSTANTIELLES DANS LE CADRE DE SES ACTIVITÉS DE TRADING ET D'INVESTISSEMENT

À des fins de trading ou d'investissement, la Banque prend des positions sur les marchés de dette, de devises, de matières premières et d'actions, ainsi que sur des actions non cotées, des actifs immobiliers et d'autres types d'actifs. La volatilité, c'est-à-dire l'amplitude des variations de prix sur une période et un marché donnés, indépendamment du niveau de ce marché, pourrait avoir une incidence défavorable sur ces positions. La volatilité, si elle s'avérait insuffisante ou excessive par rapport aux anticipations de la Banque, pourrait également engendrer des pertes sur de nombreux autres produits de trading et de couverture utilisés par la Banque, tels que les swaps, les contrats à terme, les options et les produits structurés.

Dans la mesure où la Banque détiendrait des actifs, ou des positions nettes acheteuses, sur l'un de ces marchés, tout repli de celui-ci pourrait occasionner des pertes liées à la dépréciation de ces positions. De même, si la Banque avait vendu des actifs à découvert sur l'un de ces marchés, tout rebond de celui-ci pourrait exposer la Banque à des pertes potentiellement illimitées dans la mesure où elle devra couvrir ses positions à découvert dans un marché haussier. De manière occasionnelle, la Banque pourrait mettre en œuvre une stratégie de

trading en constituant une position acheteuse sur un actif et une position vendeuse sur un autre actif, dans l'espoir de tirer profit de la variation de la valeur relative de ces actifs. Si ces valeurs relatives évoluaient contrairement aux anticipations de la Banque, ou de telle manière que celle-ci ne soit pas couverte, cette stratégie pourrait exposer la Banque à des pertes. Dans la mesure où elles seraient substantielles, ces pertes pourraient obérer le résultat d'exploitation et la situation financière de la Banque.

LES REVENUS TIRÉS DES ACTIVITÉS DE COURTAGE ET DES ACTIVITÉS GÉNÉRANT DES COMMISSIONS SONT POTENTIELLEMENT VULNÉRABLES À UNE BAISSÉ DES MARCHÉS

Une baisse des marchés est susceptible de se traduire par un recul des volumes de transaction que la Banque exécute pour ses clients, et par conséquent, par une diminution du produit net bancaire de cette activité. Par ailleurs, les commissions de gestion que la Banque facture à ses clients étant généralement calculées sur la valeur ou la performance des portefeuilles, toute baisse des marchés qui aurait pour conséquence de diminuer la valeur de ces portefeuilles ou d'augmenter le montant des rachats, réduirait les revenus afférents aux activités de Gestion d'Actifs et de Banque Privée.

Indépendamment de l'évolution du marché, toute sous-performance des organismes de placement collectif de la Banque peut avoir pour conséquence une accélération des rachats et une diminution des souscriptions avec, en corollaire, une contraction des revenus afférents à l'activité de gestion.

UNE BAISSÉ PROLONGÉE DES MARCHÉS PEUT RÉDUIRE LA LIQUIDITÉ ET RENDRE PLUS DIFFICILE LA CÉSSION D'ACTIFS. UNE TELLE SITUATION POURRAIT ENGENDRER DES PERTES SIGNIFICATIVES

Dans certains des métiers de la Banque, une baisse prolongée du prix des actifs pourrait peser sur le niveau d'activité ou réduire la liquidité sur le marché concerné. Cette situation exposerait la Banque à des pertes significatives si celle-ci n'est pas en mesure de solder rapidement ses positions éventuellement perdantes. Cela est particulièrement vrai des actifs qui sont intrinsèquement peu liquides. Certains actifs qui ne sont pas négociés sur une bourse de valeurs ou sur un marché réglementé, tels que les produits dérivés négociés entre banques, sont généralement valorisés à l'aide de modèles plutôt que sur la base de cours de marché. Compte tenu de la difficulté à suivre l'évolution du prix de ces actifs, la banque pourrait subir des pertes qu'elle n'avait pas prévues.

TOUTE VARIATION SIGNIFICATIVE DES TAUX D'INTÉRÊT EST SUSCEPTIBLE DE PESER SUR LE PRODUIT NET BANCAIRE OU LA RENTABILITÉ DE LA BANQUE

Le montant des revenus nets d'intérêts encaissés par la Banque sur une période donnée influe de manière significative sur le produit net bancaire et la rentabilité de cette période. Les taux d'intérêt réagissent à de nombreux facteurs sur lesquels la Banque n'a aucune emprise.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

L'évolution des taux d'intérêt du marché peut affecter différemment les taux d'intérêt appliqués aux actifs porteurs d'intérêt et les taux d'intérêt payés sur la dette. Toute évolution défavorable de la courbe des taux peut diminuer les revenus nets d'intérêts des activités de prêt. En outre, l'augmentation des taux d'intérêt sur les financements à court terme de la Banque et le non-adossement des échéances sont susceptibles de peser sur sa rentabilité.

LA DÉGRADATION DES CONDITIONS DES MARCHÉS PRIMAIRE ET SECONDAIRE DE LA DETTE ET LA DÉTÉRIORATION DE L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE POURRAIENT AVOIR UN EFFET SIGNIFICATIF DÉFAVORABLE SUR LE RÉSULTAT NET ET LA SITUATION FINANCIÈRE DE LA BANQUE

Des perturbations significatives des marchés primaire et secondaire de la dette et la détérioration générale de l'environnement économique qui en résulterait pourraient avoir à tout moment une incidence défavorable sur les activités, le résultat net et la situation financière de nombreux établissements financiers dans le monde y compris, sur ceux de la Banque. Les principales incidences de cette dégradation pourraient être notamment les suivantes, sans exhaustivité :

- les crises des marchés de la dette sont caractérisées par une réduction de la liquidité et une augmentation des primes relatives au risque de crédit pour certains opérateurs. Ces conditions qui augmentent le coût et réduisent la disponibilité du crédit pourraient se poursuivre ou s'aggraver à l'avenir. La Banque étant largement dépendante de la disponibilité du crédit pour financer ses activités, les perturbations des marchés de la dette pourraient avoir un effet défavorable sur son résultat net et sa situation financière ;
- les marchés secondaires de la dette pourraient connaître également de fortes perturbations du fait de la diminution de la demande de prêts et d'instruments financiers adossés à de la dette (dénommés « collateralized debt obligations » ou « CDOs ») et de l'augmentation du rendement exigé par les investisseurs sur ces prêts et instruments financiers. La chute des prix de l'immobilier aux États-Unis et la forte augmentation, parmi les crédits hypothécaires consentis en 2005 et 2006, du nombre de crédits dits subprime, pourraient accélérer l'augmentation du nombre de défauts de paiement et de défaillances au titre de crédits hypothécaires dans ce pays. Cette évolution pourrait avoir une incidence sur les autres marchés, les établissements financiers cédant d'autres actifs afin de se procurer de la liquidité. Ces conditions pourraient avoir une incidence sur les activités bancaires, qui pourrait se traduire de plusieurs manières, en particulier par la réduction des possibilités de recourir aux marchés de la titrisation pour financer de nouveaux crédits, la baisse des commissions (liées à la performance) dans le cadre des activités de Gestion d'Actifs et l'interruption de l'activité de financement de LBO.

Le resserrement du crédit pourrait entraîner un ralentissement de l'activité économique malgré les efforts menés par les banques centrales et les responsables des politiques économiques pour mettre en œuvre des mesures visant à stimuler l'économie. Ces perspectives économiques défavorables pourraient à leur tour peser sur le niveau des indices boursiers et, par conséquent, sur la valeur des instruments financiers détenus par la Banque dans son portefeuille de négociation, ainsi que sur les revenus attendus des commissions de courtage, des activités de marchés de capitaux et des commissions de Gestion d'Actifs.

< Sommaire >

TOUTE AUGMENTATION SUBSTANTIELLE DES PROVISIONS OU TOUT ENGAGEMENT INSUFFISAMMENT PROVISIONNÉ PEUT PESER SUR LE RÉSULTAT D'EXPLOITATION ET SUR LA SITUATION FINANCIÈRE DE LA BANQUE

Dans le cadre de ses activités de prêt, la Banque constitue régulièrement des provisions pour créances douteuses, qui sont comptabilisées au compte de résultats à la rubrique coût du risque. Le niveau global des provisions est établi en fonction de l'historique des pertes, du volume et du type de prêts consentis, des normes sectorielles, des arriérés de prêts, des conditions économiques et d'autres facteurs reflétant le taux de recouvrement de certains prêts. La Banque s'efforce de constituer des provisions adaptées. Pour autant, elle pourrait être amenée à l'avenir à augmenter les provisions pour créances douteuses en réponse à une augmentation des actifs non performants ou pour toute autre raison. L'augmentation significative des provisions pour créances douteuses, la modification substantielle du risque de pertes, tel qu'estimé, inhérent au portefeuille de prêts non douteux ou encore la réalisation de pertes supérieures aux montants spécifiquement provisionnés, seraient susceptibles de peser sur le résultat d'exploitation de la Banque et sur sa situation financière.

TOUT PRÉJUDICE PORTÉ À LA RÉPUTATION DE LA BANQUE POURRAIT NUIRE À SA COMPÉTITIVITÉ

Dans un contexte hautement concurrentiel du fait de la mondialisation et de la convergence de l'industrie des services financiers, la réputation de solidité financière et d'intégrité de la Banque est capitale pour séduire et fidéliser ses clients. L'utilisation de moyens inadaptés pour promouvoir et commercialiser ses produits et services pourrait entacher la réputation de la Banque. De même, à mesure que ses portefeuilles de clientèle et d'activités s'élargissent, le fait que les procédures et les contrôles exhaustifs mis en œuvre pour prévenir les conflits d'intérêt puissent s'avérer inopérants, ou être perçus comme tels, pourrait porter préjudice à la réputation de la Banque. Pourraient également nuire à sa réputation tout comportement inapproprié d'un employé, toute diminution, retraitement ou correction des résultats financiers, ou toute action juridique ou réglementaire à l'issue potentiellement défavorable. Tout préjudice porté à la réputation de la Banque pourrait s'accompagner d'une perte d'activité, susceptible de peser sur son résultat d'exploitation et sa situation financière.

TOUTE INTERRUPTION OU DÉFAILLANCE DES SYSTÈMES INFORMATIQUES DE LA BANQUE PEUT ENTRAÎNER UN MANQUE À GAGNER ET ENGENDRER DES PERTES

Comme la plupart de ses concurrents, la Banque dépend étroitement de ses systèmes de communication et d'information. Toute panne, interruption ou défaillance dans ces systèmes pourrait entraîner des erreurs ou des interruptions au niveau des systèmes de gestion de la clientèle, de comptabilité générale, de dépôts, de services et/ou de traitement des prêts. La Banque ne peut garantir que de telles pannes ou interruptions ne se produiront pas ou, si elles se produisent, qu'elles seront résolues de manière adéquate. Toute panne ou interruption de cette nature est susceptible de peser sur le résultat d'exploitation et la situation financière de la Banque.

DES ÉVÉNEMENTS IMPRÉVUS PEUVENT PROVOQUER UNE INTERRUPTION DES ACTIVITÉS DE LA BANQUE ET ENTRAÎNER DES PERTES SUBSTANTIELLES AINSI QUE DES COÛTS SUPPLÉMENTAIRES

Des événements imprévus tels qu'une catastrophe naturelle sérieuse, des attentats, ou toute autre situation d'urgence, pourraient provoquer une brusque interruption des activités de la Banque et entraîner des pertes substantielles dans la mesure où ils ne seraient pas couverts par une police d'assurance. Ces pertes pourraient concerner des biens matériels, des actifs financiers, des positions de marché ou des collaborateurs clés. De tels événements pourraient également engendrer des coûts supplémentaires (liés notamment au déplacement du personnel concerné) et alourdir les charges de la Banque (en particulier les primes d'assurance). À la suite de tels événements, la Banque pourrait être dans l'incapacité d'assurer certains risques, d'où il résulterait un accroissement de son risque global.

LA BANQUE EST SOUMISE À UNE RÉGLEMENTATION IMPORTANTE DANS LES PAYS ET RÉGIONS OÙ ELLE EXERCE SES ACTIVITÉS

Le risque réglementaire représente le risque de non-conformité ou l'incapacité à respecter intégralement la législation, la réglementation ou les Codes applicables au secteur financier. Outre le préjudice porté à sa réputation, le non-respect de ces textes exposerait la Banque à des amendes, à des avertissements des autorités, à des suspensions d'activité, voire dans des cas extrêmes, au retrait de l'agrément des autorités.

Les activités du Groupe et ses résultats peuvent être affectés par diverses mesures ou décisions, notamment fiscales, prises par les autorités réglementaires françaises, par l'Union européenne, par des gouvernements étrangers ou des organismes internationaux. La nature et l'impact de ces éventuels changements de politiques et décisions réglementaires ne sont pas prévisibles et le Groupe n'a aucun moyen de les contrôler.

TOUT CHANGEMENT DANS LES DOMAINES SUIVANTS EST ÉGALEMENT SUSCEPTIBLE D'AVOIR UN IMPACT SUR LE GROUPE

- politique monétaire, politique de taux d'intérêt et autres politiques des banques centrales et des autorités réglementaires ;
- évolution générale des politiques gouvernementales ou réglementaires susceptible d'influer sur les décisions des investisseurs, en particulier sur les marchés où le Groupe est présent ;
- évolution générale des exigences réglementaires, notamment des règles prudentielles en matière d'adéquation des fonds propres ;
- évolution de l'environnement concurrentiel et des prix ;
- évolution des règles de reporting financier ;
- expropriation, nationalisation, confiscation d'actifs et évolution de la législation relative au droit de propriété des étrangers ;
- toute évolution négative de la situation politique, militaire ou diplomatique engendrant une instabilité sociale ou un contexte juridique incertain, susceptible d'affecter la demande de produits et services proposés par le Groupe.

MALGRÉ LES POLITIQUES, PROCÉDURES ET MÉTHODES DE GESTION DU RISQUE MISES EN ŒUVRE, LA BANQUE PEUT ÊTRE EXPOSÉE À DES RISQUES NON IDENTIFIÉS OU IMPRÉVUS, SUSCEPTIBLES D'OCCASIONNER DES PERTES SIGNIFICATIVES

La Banque a investi des ressources considérables pour élaborer des politiques, procédures et méthodes de gestion du risque et entend poursuivre ses efforts en la matière. Pour autant, les techniques et stratégies utilisées ne permettent pas de garantir une diminution effective du risque dans toutes les configurations de marché. Ces techniques et stratégies pourraient également s'avérer inopérantes face à certains risques, en particulier ceux que la Banque n'a pas préalablement identifiés ou anticipés. Certains des indicateurs et outils qualitatifs que la Banque utilise pour gérer le risque s'appuient sur des observations du comportement passé du marché. Pour quantifier son exposition au risque, la Banque procède ensuite à une analyse, généralement statistique, de ces observations. Les outils et indicateurs utilisés peuvent livrer des conclusions erronées quant à la future exposition au risque, en raison notamment de facteurs que la Banque n'aurait pas anticipés ou correctement évalués dans ses modèles statistiques. Cela diminuerait la capacité de la Banque à gérer ses risques. En conséquence, les pertes subies pourraient s'avérer nettement supérieures à la moyenne historique. Par ailleurs, les modèles quantitatifs de la Banque n'intègrent pas l'ensemble des risques. Certains risques font en effet l'objet d'une analyse plus qualitative qui pourrait s'avérer insuffisante et exposer ainsi la Banque à des pertes significatives et imprévues.

LES STRATÉGIES DE COUVERTURE MISES EN PLACE PAR LA BANQUE N'ÉCARTENT PAS TOUT RISQUE DE PERTE

La Banque pourrait subir des pertes si l'un des instruments ou l'une des stratégies de couverture qu'elle utilise pour couvrir les différents types de risque auxquels elle est exposée s'avérait inopérant. Nombre de ces stratégies s'appuient sur l'observation du comportement passé des marchés et l'analyse des corrélations historiques. À titre d'exemple, si la Banque détient une position longue sur un actif, elle pourra couvrir le risque en prenant une position courte sur un autre actif dont le comportement permet généralement de neutraliser toute évolution de la position longue. Il se peut cependant que cette couverture soit partielle, que ces stratégies ne couvrent pas tous les risques futurs ou qu'elles ne permettent pas une diminution effective du risque dans toutes les configurations de marché. Toute évolution inattendue du marché peut également diminuer l'efficacité de ces stratégies de couverture. En outre, la manière dont les gains et les pertes résultant de couvertures inefficaces sont comptabilisés peut accroître la volatilité des résultats publiés par la Banque.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

LA BANQUE POURRAIT RENCONTRER DES DIFFICULTÉS POUR METTRE EN ŒUVRE SA POLITIQUE DE CROISSANCE EXTERNE, CE QUI POURRAIT PESER FORTEMENT SUR SON RÉSULTAT D'EXPLOITATION

La croissance externe est l'une des composantes de la stratégie globale de la Banque. Cette stratégie comporte de nombreux risques. Bien que celle-ci procède à une analyse approfondie des sociétés qu'elle envisage d'acquérir, il n'est généralement pas possible de conduire un examen exhaustif. Par conséquent, la Banque pourrait avoir à supporter des engagements non prévus initialement. De même, les résultats de la société acquise peuvent s'avérer décevants et les synergies attendues peuvent ne pas être réalisées en totalité ou en partie, ou bien engendrer des coûts plus élevés que prévu. La Banque pourrait également rencontrer des difficultés lors de l'intégration d'une nouvelle entité. L'échec d'une opération de croissance externe annoncée ou l'échec de l'intégration d'une nouvelle entité est susceptible d'obérer significativement la rentabilité de la Banque. Cette situation peut également provoquer le départ de collaborateurs clés. Dans la mesure où, pour conserver ces collaborateurs, la Banque se voit contrainte de leur proposer des avantages financiers, cette situation peut également se traduire par une augmentation des coûts et une érosion de la rentabilité.

UNE INTENSIFICATION DE LA CONCURRENCE, EN PARTICULIER EN FRANCE, PREMIER MARCHÉ DE LA BANQUE, POURRAIT PESER SUR LE PRODUIT NET BANCAIRE ET LA RENTABILITÉ

Les principaux pôles d'activité de la Banque sont tous confrontés à une vive concurrence, que ce soit en France ou dans d'autres parties du monde où elle est solidement implantée, notamment l'Europe et les États-Unis. Si la Banque ne parvenait pas à préserver sa compétitivité en France ou sur ses autres grands marchés en proposant une palette de produits et de services attractive et rentable, elle pourrait perdre des parts de marché dans certains métiers importants, ou subir des pertes dans toutes ou certaines de ses activités. Par ailleurs, tout ralentissement de l'économie est susceptible d'accroître la pression concurrentielle, avec à la clé une intensification de la pression sur les prix et une contraction du volume d'activité de la Banque et de ses concurrents. Pourraient également faire leur entrée sur le marché de nouveaux concurrents plus compétitifs, soumis à une réglementation distincte ou plus souple, ou à d'autres exigences en matière de ratios prudentiels. Ces nouveaux entrants seraient ainsi en mesure de proposer une offre de produits et services plus compétitive.

3.2 Dispositif de gestion

RISQUE DE CRÉDIT ET DE CONTREPARTIE

(Voir partie 5.5. États financiers – note 4.a. – Risque de crédit.)

MESURE DU RISQUE DE CONTREPARTIE

Les expositions de risque de contrepartie se caractérisent par leur forte variabilité au cours du temps en raison de l'évolution constante des paramètres de marché affectant la valeur des transactions sous-jacentes. Il est donc essentiel de ne pas se limiter au suivi des valeurs actuelles des transactions et d'analyser leurs variations potentielles dans le futur.

Les expositions futures potentielles au risque de contrepartie sont mesurées à l'aide d'un modèle interne (« ValRisk ») qui permet de simuler plusieurs milliers de scénarios potentiels de marché et de réévaluer le portefeuille de transactions de chacune des contreparties à plusieurs centaines de points dans le futur (de 1 jour à plus de 30 ans pour les transactions les plus longues). Pour l'agrégation des transactions par contrepartie, ValRisk prend en compte l'environnement juridique spécifique à chaque contrepartie (notamment, les accords de compensation et d'appel de marge).

ENCADREMENT ET SUIVI DU RISQUE DE CONTREPARTIE

Les expositions futures potentielles calculées par ValRisk sont quotidiennement comparées aux limites allouées à chaque contrepartie. Par ailleurs, ValRisk permet la simulation de nouvelles transactions et la mesure de leur impact sur le portefeuille de la contrepartie et est de ce fait un outil essentiel dans le processus d'approbation du risque.

CAPITAL ÉCONOMIQUE ET RÉGLEMENTAIRE

ValRisk est également utilisé pour produire l'information nécessaire au calcul du capital économique (distributions d'expositions futures potentielles par contrepartie) et au calcul du capital réglementaire Bâle II (exposition positive attendue effective).

RISQUE DE MARCHÉ

(Voir partie 5.5. États financiers – note 4.b. – Risques de marché relatifs aux activités de transaction sur instruments financiers.)

La maîtrise des risques de marché s'appuie sur un système élaboré de mesure, des procédures précises et une surveillance étroite. L'ensemble du dispositif est placé sous l'autorité du Capital Market Risk Committee, présidé par l'un des Directeurs Généraux délégués ou le Conseiller compétent et dont le département Risk Capital Market de GRM (« R-CM ») est le bras armé. Ce Comité a pour mission d'approuver les méthodes et procédures de suivi, de définir les différentes limites et de veiller à leur respect ; il se réunit mensuellement.

MESURE DES RISQUES DE MARCHÉ DES ACTIVITÉS DE NÉGOCE FINANCIER

L'évaluation des risques de marché repose sur trois types d'indicateurs, visant à capter l'ensemble des risques, y compris l'évolution qui résulterait d'un changement brutal et significatif des conditions de marché.

MESURES EN CONDITIONS DE MARCHÉS NORMALES

- La Value at Risk (VaR). Fondé sur un modèle interne approuvé par les autorités réglementaires, cet indicateur mesure, dans les conditions de marché normales, la variation possible de valeur du portefeuille d'opérations de marché, pour une durée d'un jour de bourse, sur la base des évolutions constatées pendant les 260 jours précédents, avec un intervalle de confiance de 99 %. Les facteurs pris en compte comprennent notamment, les taux d'intérêt, au sens

général et spécifique, c'est-à-dire lié aux spreads de signature, les taux de change, la valeur des titres, le prix des matières premières, les volatilités associées ainsi que les corrélations entre ces éléments et donc les effets de diversification qui en découlent. Le dispositif est en prise directe avec les systèmes des opérateurs et permet de multiples simulations, y compris parmi les plus complexes.

- Les sensibilités des positions à différents paramètres de marché. GRM R-CM complète constamment la batterie d'indicateurs utilisés, de manière à s'adapter à la complexité croissante de certains marchés.

MESURES EN CONDITIONS DE MARCHÉS EXTRÊMES

- Des « stress tests » visent à simuler la variation de valeur des portefeuilles de trading dans des conditions extrêmes définies dans le cadre de scénarios de rupture dont les composantes sont ajustées en fonction des évolutions économiques. Lors du Capital Market Risk Committee mensuel présidé par la Direction Générale, R-CM présente et commente 15 scénarios de stress test couvrant les activités de taux, de change, de dérivés actions, de matières premières et de trésorerie.

Parallèlement, R-CM définit des scénarios spécifiques par activité de marché, de manière à encadrer très précisément chacun des risques, y compris les plus complexes. Les résultats de ces stress tests sont présentés au management des lignes de métier ; le cas échéant des limites en stress test sont définies. Depuis le début de la crise du subprime, R-CM a produit pour certaines activités une simulation quotidienne de manière à permettre une appréciation en quasi-temps réel de la déformation du profil de risque.

RISQUE OPÉRATIONNEL

VUE D'ENSEMBLE

L'infrastructure de gestion du risque opérationnel s'est donnée pour objectifs le respect des obligations réglementaires, la satisfaction des critères d'évaluation des agences de notation, et l'amélioration des processus internes de la banque. Son ambition vise à accroître la performance du Groupe en réduisant la fréquence des événements de risque opérationnel et la sévérité de leurs impacts.

L'objectif de déploiement du dispositif a été atteint en 2007, en ligne avec le calendrier prévu. La Commission Bancaire a homologué en décembre l'approche de mesure avancée du risque opérationnel choisie par le Groupe. De fait, 160 entités du périmètre consolidé sont aujourd'hui couvertes par cette méthode, soit 68 % du PNB du Groupe, une proportion amenée à croître dans les années à venir.

Dans ce contexte, BNP Paribas organise actuellement le passage du mode projet, qui a permis au cours des dernières années de concevoir et déployer le dispositif, au pilotage en continu de ce risque.

PRINCIPES

La gestion du risque opérationnel repose sur quatre principes fondamentaux :

- elle est centrée sur les processus internes du Groupe, au sein des différentes entités et de manière transverse entre elles, et porte en particulier sur les processus clés ;
- elle s'appuie sur l'analyse de la séquence « cause – événement – effet », dont l'événement constitue l'axe central : l'accent est mis sur l'identification et le suivi des événements de risque avérés et potentiels, dans le but d'analyser leurs causes, afin d'éviter qu'ils ne surviennent ou se répètent, et de diminuer la sévérité de leurs effets ;
- elle est guidée par l'établissement de profils de risque et de seuils de tolérance au risque, dont la synthèse dans un tableau de bord dédié doit servir de base à la gestion des risques ;
- elle doit permettre, enfin, d'établir et de suivre les responsabilités : la gestion des risques, des contrôles et des plans de continuité de l'activité (PCA) restent en effet du ressort des responsables d'entité, selon les lignes de délégation en place.

UNE ORGANISATION OPTIMISÉE

Dans un souci de simplification et d'optimisation du Contrôle Interne, l'année 2007 a été marquée par la fusion des équipes en charge de l'infrastructure de gestion du risque opérationnel, du dispositif de Contrôle Permanent et de la coordination des Plans de Continuité d'Activité (PCA). Une double mission, de mesure et de gestion, a été assignée à la nouvelle entité : définir, coordonner et suivre les dispositifs de gestion du risque opérationnel, du Contrôle Permanent et de la continuité d'activité dans le groupe BNP Paribas, et produire les mesures du risque et les informations de gestion afférentes.

Ces missions s'insèrent dans un processus unifié qui repose sur cinq étapes :

- l'analyse des risques ;
- la mise en œuvre des dispositifs de prévention et/ou d'atténuation des risques (procédures, contrôles, PCA, assurances) ;
- la production des mesures du risque et le calcul du capital associé au risque opérationnel (contribuant à déterminer les seuils de tolérance au risque et l'exposition du Groupe) ;
- le reporting et l'analyse des informations obtenues (devant guider le pilotage des contrôles et des risques) ;
- la détermination des actions de prévention et/ou de correction et leur suivi.

Ce processus fonctionne « verticalement » : l'information circule à double sens (ascendant et descendant), afin de garantir l'information des niveaux hiérarchiques compétents, pour revue, validation et prise de décision notamment. Il fonctionne également « en boucle », de façon continue dans le temps, afin d'assurer une bonne prise en compte des évolutions de l'environnement et l'adaptation des dispositifs de contrôle des activités.

ACTEURS ET GOUVERNANCE

À tous les niveaux du Groupe (Pôles, Fonctions, Métiers, Filiales et Territoires), l'infrastructure de gestion repose sur des analystes de risque opérationnel, des coordinateurs du Contrôle Permanent et de la continuité d'activité, réunis dans des équipes uniques. Leur mission est d'animer le processus de gestion du risque opérationnel sur leur périmètre de responsabilité, et de mettre en œuvre la politique générale ainsi que la méthodologie et les outils qui en découlent : ils ont, en particulier, un rôle prépondérant dans l'analyse des risques et l'information des responsables.

Le pilotage du dispositif repose, de fait, sur une implication forte des opérationnels. Ainsi, les sujets liés au risque opérationnel, au Contrôle Permanent et à la continuité d'activité, sont présentés trois fois l'an au Comité Exécutif du Groupe, et mensuellement au Comité de coordination du Contrôle Interne (instance réunissant les acteurs du Contrôle Interne, sous la présidence du Coordinateur du Contrôle Interne). Les entités du Groupe ont été invitées à décliner sur leur périmètre cette structure de gouvernance.

Les Comités Exécutifs, du Groupe et des Pôles, ont notamment pour mission de superviser la bonne gestion des risques et des contrôles, dans le cadre de l'infrastructure mise en place au niveau du Groupe, sur leur périmètre de responsabilité. À ce titre, ils doivent valider la qualité et la cohérence des données de gestion et examiner leur profil de risque par rapport aux seuils de tolérance qu'ils se sont fixés ou qui sont déterminés par le Groupe. Ils évaluent, enfin, la qualité de leur dispositif de contrôle, à l'aune de leurs objectifs et des risques qu'ils encourent.

ANALYSE DES RISQUES

L'analyse des risques opérationnels implique un champ vaste d'acteurs, des collaborateurs en charge de l'animation de l'infrastructure de gestion du risque opérationnel, aux opérationnels qui les gèrent. Elle repose notamment sur la collecte de données historiques et la construction de scénarios prospectifs.

Données historiques : la collecte systématique des données de pertes internes du Groupe a commencé au début 2002 : généralisée depuis à l'ensemble des métiers de la banque et à ses territoires, elle a été renforcée par des procédures de revue de qualité et d'attestation. Leur analyse et leur suivi sont indispensables à l'identification des actions permettant de les éviter.

Scénarios prospectifs : l'approche adoptée par le Groupe pour cartographier les risques et analyser les scénarios d'incidents potentiels est une approche intégrée, centrée sur l'analyse des processus. Les incidents potentiels identifiés, sur chaque processus, font l'objet d'une analyse qualitative des causes, des contrôles et des effets liés à l'événement. Ils sont ensuite quantifiés afin d'alimenter le modèle interne de calcul du capital. Cette analyse permet de mettre en évidence les expositions aux risques les plus importantes et d'y associer les mesures correctrices nécessaires.

De fait, l'analyse des risques opérationnels, avérés et potentiels, constitue un moment pivot du processus de gestion. D'une part, elle permet de mettre en évidence les facteurs de prévention ou d'atténuation des risques, en particulier l'élaboration ou l'adaptation des plans de contrôles et des PCA. Inversement, la prise en compte des contrôles et des PCA enrichit l'analyse des risques opérationnels. *In fine*, l'analyse de la séquence « risque – contrôles – PCA » est une boucle, devant optimiser le dispositif de gestion des risques opérationnels dans le groupe BNP Paribas.

LES COMPOSANTES JURIDIQUE, FISCALE ET LIÉE AUX SYSTÈMES D'INFORMATION DU RISQUE OPÉRATIONNEL

Risque juridique

BNP Paribas est soumis, dans chacun des pays où le Groupe est présent, aux réglementations applicables aux entreprises de ses secteurs d'activité, notamment la banque, l'assurance et les services financiers. Le Groupe est notamment tenu au respect de l'intégrité des marchés et au respect de la primauté des intérêts des clients.

De longue date les Affaires Juridiques Groupe (AJG) ont développé un dispositif de Contrôle Interne dont la vocation est de prévenir, détecter, mesurer et maîtriser les risques de nature juridique.

Ce dispositif consiste en :

- des Comités *ad hoc*, dont notamment :
 - le Comité de direction de la fonction juridique,
 - le Comité de la fonction juridique mondiale qui coordonne la fonction juridique au sein de toutes les composantes du Groupe dans ses pays d'implantation, et qui assure la cohérence et la mise en œuvre des politiques juridiques du Groupe,
 - le Comité de veille juridique qui s'assure de l'analyse, de l'interprétation et de la diffusion des textes législatifs, réglementaires et des évolutions jurisprudentielles françaises et européennes au sein du Groupe,
 - le Comité de Contrôle Interne de la fonction juridique, incluant le risque opérationnel,

- le Comité contentieux où sont évoqués les dossiers significatifs en défense ou en demande,
- par ailleurs, la fonction juridique est membre permanent du Comité de la Conformité et du Comité de coordination du Contrôle Interne ;
- des procédures et référentiels internes qui encadrent d'une part la maîtrise du risque juridique, en liaison étroite avec la Conformité pour tous les sujets qui sont aussi de son ressort, d'autre part l'intervention des juristes au sein du Groupe. Ces procédures figurent depuis fin 2004 sur une base de données accessible à tous les salariés, en français et en anglais ;
- des missions de diagnostic juridique dans les entités du Groupe, afin de s'assurer de la pertinence des dispositifs locaux de maîtrise du risque juridique, de la Conformité dans l'application des procédures et dans l'utilisation des outils. Des visites régulières, notamment des territoires vulnérables, sont organisées afin de superviser les dispositifs juridiques développés à l'étranger ;
- des outils internes de reporting, de modèles de documents et d'analyses que les AJG continuent de développer et qui contribuent à l'analyse du risque opérationnel.

La fonction juridique a fait l'objet d'une réorganisation fin 2007 en vue de permettre une surveillance accrue du dispositif juridique du Groupe tout en rapprochant les juristes opérationnels des pôles et des métiers. Cette réorganisation contribue à l'amélioration de la maîtrise du risque juridique, tant en France qu'à l'étranger.

Risque fiscal

BNP Paribas est soumis aux réglementations fiscales en vigueur dans les différents pays où le Groupe est présent et s'appliquant aux secteurs d'activité dont relèvent les différentes entités du Groupe, comme la banque, l'assurance et les services financiers.

Les Affaires Fiscales Groupe (AFG) sont une fonction à compétence mondiale chargée de la cohérence des solutions fiscales du Groupe et du suivi du risque fiscal global, dont elle assure la responsabilité avec la fonction Finances-Développement Groupe (FDG). Les AFG veillent, au titre d'un deuxième regard, à ce que les risques pris en matière fiscale se situent à un niveau acceptable pour le Groupe et cohérent avec ses objectifs de réputation.

Pour exercer sa mission, la fonction AFG a mis en place :

- un réseau de correspondants fiscaux dans l'ensemble des pays où le Groupe est implanté, auquel s'ajoutent des fiscalistes locaux présents dans 12 pays ;
- un processus de remontée d'informations qualitatives permettant de contribuer au contrôle du risque fiscal et de pouvoir juger du respect de la réglementation fiscale locale ;
- un reporting régulier à la Direction Générale sur l'exercice des délégations accordées et le respect des référentiels internes.

Elle participe à un Comité de coordination fiscale animé par la fonction FDG, élargi à la fonction Conformité et, en cas de besoin, aux pôles. Ce Comité a pour vocation d'analyser les éléments concernant les principales problématiques fiscales du Groupe et de prendre des décisions idoines. FDG a l'obligation de recourir au Conseil des AFG pour les aspects fiscaux de l'ensemble des opérations traitées.

Les AFG sont, par ailleurs, dotées de procédures couvrant l'ensemble des pôles et destinées à assurer l'identification, la maîtrise et le contrôle du risque fiscal. Il s'agit autant du risque fiscal du Groupe que du risque fiscal des produits ou transactions proposés par les sociétés du Groupe

à la clientèle. Les moyens d'atteindre ces objectifs sont des plus variés puisque les procédures concernent, entre autres :

- le cadre dans lequel s'exercent les responsabilités liées aux problématiques fiscales : c'est notamment l'objet de la Charte du risque fiscal déclinée soit sous la forme d'une lettre de mission adressée aux responsables locaux de la fonction fiscale, soit sous la forme d'une lettre de délégation aux responsables des pôles pour les entités non couvertes par des fiscalistes locaux. Cette lettre est revue en fonction de l'évolution de la Charte du Directeur de Territoire ;
- la validation par les AFG de tout nouveau produit à contenu fiscal marqué, de toutes nouvelles activités ainsi que des opérations « spécifiques » qui sont structurées en France et à l'étranger ;
- les modalités de recours à un conseil fiscal externe ;
- la définition des incidents de risques opérationnels à caractère fiscal et des standards communs de déclaration et de reporting ;
- la définition et la diffusion des règles et normes applicables dans le Groupe et la validation de toute convention-cadre ou de place et toute circulaire ou texte organique interne présentant une problématique fiscale marquée ;
- un reporting portant sur les contrôles fiscaux ;
- les modalités de contrôle de la délivrance des avis et conseils dans le domaine fiscal.

Sécurité de l'information

L'information est la matière première principale des activités d'une banque. La dématérialisation quasi achevée, le besoin de rapidité des opérations et leur automatisation toujours plus poussée, l'interconnexion entre la banque et ses clients – via Internet pour les particuliers et par de multiples réseaux pour les entreprises et institutionnels – renforcent continuellement le besoin de maîtrise du risque relatif à la sécurité de l'information.

L'évolution des incidents de la profession bancaire et de l'industrie des cartes, rendus publics dans différents pays, implique une vigilance accrue confirmée par la réglementation et la jurisprudence en matière de données personnelles et bancaires.

La maîtrise de la sécurité de l'information de BNP Paribas s'articule autour d'un ensemble de politiques sécurité, déclinées métier par métier, prenant en compte les contraintes réglementaires et l'appétence au risque du métier et s'appuyant sur le cadre général de la politique du Groupe fondée sur la norme ISO 27001 (évolution de la norme ISO 17799). Chaque métier utilise la même démarche de gestion de ce risque (indicateurs objectifs et partagés, Contrôle Périodique, évaluation du risque résiduel et plan d'action). Cette démarche s'inscrit dans le Contrôle Permanent et le Contrôle Périodique au sein de chaque activité bancaire, en particulier pour la directive CRBF 97-02 modifiée en 2004 en France et d'autres réglementations similaires ailleurs.

Chaque métier du groupe BNP Paribas possède des facteurs de risques liés à la sécurité de l'information qui lui sont spécifiques tandis que d'autres sont communs à tous. La politique de maîtrise du risque informatique prend en compte les dimensions propres aux métiers, souvent rendues plus complexes par les spécificités nationales – culturelles et légales – des pays dans lesquels ces métiers exercent leurs activités.

Comme la plupart des établissements bancaires mondiaux et comme les années précédentes, les métiers de banque en ligne pour les particuliers du Groupe continuent à être victimes en 2007 de plusieurs tentatives d'attaques informatiques (par usurpation d'identité « phishing/pharming » via Internet). Les attaques de masse ont toutes été parées – sans aucun

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

dommage pour nos clients – grâce au renforcement continu des mesures de sensibilisation, de prévention, de détection et de réaction en place. Bien que ces attaques n'aient pas significativement augmenté en 2007 (en nombre et en nature), les métiers de BNP Paribas restent vigilants et poursuivent leurs investissements pour rester en avance sur les menaces sans inutilement complexifier l'utilisation du canal Internet. BNP Paribas participe activement – directement auprès de ses clients et en étroite collaboration avec les pouvoirs publics et les associations professionnelles et citoyennes dans les pays où elle est présente dans la Banque de Détail aux particuliers – à la sensibilisation des internautes et à leur formation aux dangers de l'Internet et aux bons réflexes, pour toutes leurs activités sur le Net.

La disponibilité des systèmes d'information est un élément constitutif clé de la continuité des opérations bancaires en cas de sinistre ou de crise. Le groupe BNP Paribas maintient, développe et vérifie régulièrement ses dispositifs de secours et de fiabilité (robustesse) de ses outils informatiques conformément à ses valeurs d'excellence opérationnelle, au renforcement de la réglementation et à la prise en compte de risques

extrêmes (catastrophe naturelle ou non, crise sanitaire, etc.) et en cohérence avec la politique globale de continuité des opérations.

BNP Paribas poursuit une démarche de limitation du risque et d'optimisation des moyens mis en œuvre par :

- un cadre procédural propre à chaque métier, qui encadre les pratiques quotidiennes (production informatique) et la gestion du patrimoine applicatif (existant et nouveaux systèmes) ;
- la sensibilisation de l'ensemble du personnel aux enjeux de la sécurité de l'information et la formation des acteurs clés aux procédures et attitudes de maîtrise du risque ;
- une démarche formelle, pour les projets des métiers ainsi que pour les infrastructures et les systèmes partagés, d'évaluation de l'état courant et de l'amélioration de sa maîtrise de leurs risques, par des indicateurs, mesurables, de progrès et un plan d'actions pour l'atteinte de ces objectifs, intégré dans la démarche de Contrôle Permanent et Périodique du Groupe ;
- la surveillance des incidents et une veille technologique sur les vulnérabilités et les attaques.

RISQUE DE NON-CONFORMITÉ ET DE RÉPUTATION

La maîtrise des risques de non-conformité de toute nature, qui s'étend aux risques de réputation, est une des priorités du groupe BNP Paribas. Au cœur de son dispositif de Contrôle Interne, elle porte notamment sur le respect des lois, réglementations, règles déontologiques et instructions, sur la protection de la réputation du Groupe et celle des investisseurs et des clients, sur l'exactitude et l'exhaustivité des informations diffusées, sur l'éthique dans les comportements professionnels, la prévention des conflits d'intérêts, la protection de l'intérêt des clients et de l'intégrité des marchés, sur la lutte contre le blanchiment d'argent et la corruption et sur le financement du terrorisme ainsi que le respect des embargos financiers.

La fonction Conformité assure le contrôle des risques de non-conformité et de réputation dans l'ensemble du Groupe, quelles que soient ses activités, en France et à l'étranger. Placée sous l'autorité directe du Directeur Général, elle bénéficie d'un accès direct et indépendant au Comité du Contrôle Interne et des risques du Conseil d'administration.

La fonction se compose d'une structure centrale à Paris, qui assure un rôle de pilotage et de contrôle, et d'équipes décentralisées dans les différents pôles d'activité, métiers et fonctions du Groupe, qui agissent par délégation de la fonction centrale. Des équipes dédiées de la fonction Conformité sont présentes dans toutes les entités du Groupe dont la taille le justifie, tant au niveau mondial que régional. Ce dispositif est en augmentation constante depuis 2004, avec un renforcement des effectifs globaux de 21 % en 2007, hors effets de périmètre.

Le dispositif de maîtrise des risques de non-conformité et de réputation s'appuie sur un système de Contrôle Permanent qui comprend :

- un référentiel de procédures internes générales ou spécifiques. Mises à jour régulièrement, elles tiennent compte de l'évolution des risques, des réglementations et des nouvelles exigences des régulateurs, notamment bancaires et financiers, qu'ils soient globaux ou locaux. Ces procédures couvrent les domaines tels que la protection de la

réputation du Groupe et de ses entités ou le respect des principes de primauté des intérêts du client et de l'intégrité des marchés.

Font par exemple l'objet de procédures :

- la prévention des conflits d'intérêts et, au titre de mesures d'application, l'établissement de « murailles de Chine » destinées à empêcher la circulation induite d'informations privilégiées,
- la surveillance des opérations de la clientèle en vue de détecter les abus de marché, selon des définitions et des seuils de contrôle spécifiques, les mouvements financiers liés au blanchiment, au terrorisme ou la violation des embargos financiers,
- la surveillance des opérations du personnel, notamment les opérations boursières ;

L'année 2007 a été particulièrement marquée par l'entrée en vigueur de l'ensemble des dispositions légales et réglementaires assurant la transposition de la directive Marchés d'Instruments Financiers (Directive MIF). Ces dispositions nouvelles se traduisent notamment par une refonte en profondeur des règles de conduite applicables en matière de services d'investissement, en particulier dans les domaines de la classification des clients et des relations avec ceux-ci, de leur information et des conseils qui peuvent leur être donnés, de l'adéquation des produits à leurs besoins, de l'exécution de leurs ordres et des frais qu'ils supportent.

- une coordination des actions entreprises dans les différentes entités du Groupe afin d'assurer la cohérence d'ensemble et l'efficacité des systèmes et outils de surveillance ;
- le développement de nouveaux outils de Contrôle Interne. À ce titre, le déploiement en cours, d'une part d'une matrice des risques réglementaires permettant l'évaluation et le pilotage des risques de non-conformité aux lois et règlements, d'autre part de nouveaux outils de lutte contre le blanchiment, le terrorisme et la corruption (voir ci-après), constitueront des apports essentiels à l'efficacité du dispositif de Contrôle Permanent des risques de non-conformité ;

< Sommaire >

- des actions de formation, tant à l'échelle du Groupe que des pôles d'activité et métiers (par exemple, en 2007, au travers de la mise en place de programmes de formation générale aux directives « Market Abuse » et « MIF »).

Dans le domaine clé de la lutte contre le blanchiment, le terrorisme et la corruption, la protection de la réputation du Groupe, le contexte international, la multiplication des pratiques délictueuses et le renforcement des réglementations dans de nombreux pays ont amené le Groupe à poursuivre le renforcement de son dispositif. Cela s'est notamment traduit par :

- un enrichissement significatif du référentiel de procédures et d'instructions, en particulier en ce qui concerne les embargos financiers ou encore les « Personnes Politiquement Exposées »,
- une activité soutenue pour la Cellule Anti-Blanchiment (Cellule de Renseignements Financiers de niveau Groupe) qui a enregistré une hausse sensible du nombre de dossiers de déclaration traités sur la période (+ de 23 %),
- des actions de formation dans l'ensemble des entités du Groupe, avec un effort notable pour l'intégration des entités récemment acquises ou encore dans les territoires plus particulièrement

exposés. À noter qu'un programme de sensibilisation sur la gestion des embargos sera déployé au premier semestre 2008,

- une forte mobilisation, enfin, autour des évolutions et du déploiement international du portefeuille applicatif de la Sécurité Financière : pour mémoire, les principaux outils sont la base de données « Vigilance » qui contient les noms des personnes soupçonnées de terrorisme ou frappées par des mesures d'embargo financier et la base « Lynx/Factiva » qui recense les noms de personnes politiquement exposées. Les outils de filtrage sur les flux financiers sont modernisés et leur champ de contrôle élargi (projet Shine), les outils de surveillance anti-blanchiment permettent de détecter des fonctionnements anormaux de compte (projet IRIS).

Dans les autres domaines de la Conformité, on peut aussi noter :

- une meilleure formalisation du plan des contrôles permanents de second niveau,
- la poursuite de la déclinaison, dans les Pôles et leurs Métiers, des principes fixés par la politique Groupe sur la validation des nouveaux produits, nouvelles activités et transactions exceptionnelles,
- la généralisation et l'harmonisation, à l'échelle du Groupe, de la politique applicable aux transactions sur instruments financiers des collaborateurs, ainsi que de celle en matière de cadeaux.

RISQUE DE GESTION ACTIF-PASSIF

(Voir partie 5.5. États financiers – note 4.c. – Risques de marché relatifs aux activités d'intermédiation bancaire et aux investissements.)

RISQUE DE LIQUIDITÉ ET DE REFINANCEMENT

(Voir partie 5.5. États financiers – note 4.d. – Risques de liquidité et de refinancement.)

RISQUE DE SOUSCRIPTION D'ASSURANCE

(Voir partie 5.5. États financiers – note 4.e. – Risques d'assurance.)

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

2

3

△

5

6

7

8

C

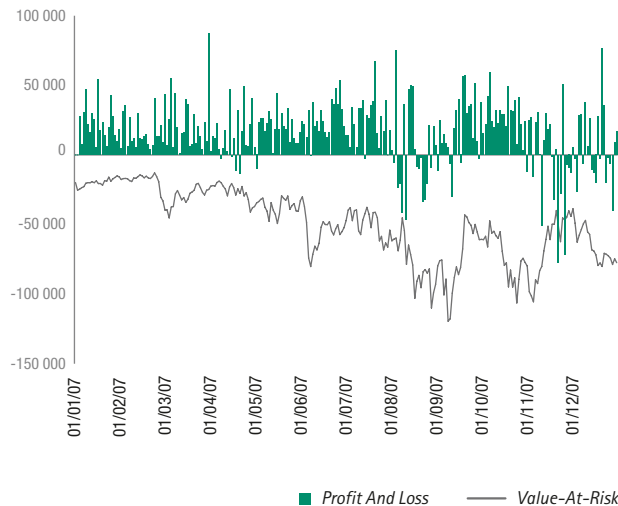


1

Document de référence **2007** - **BNP PARIBAS**

< Sommaire >

► COMPARAISON DES PERTES QUOTIDIENNES ET DE LA VaR



Par ailleurs, le revenu quotidien a été négatif 44 fois en 2007, avec une moyenne des pertes quotidiennes demeurant inférieure à 20 millions d'euros. Cette fréquence est certes en augmentation par rapport à 2006, mais a toutefois été limitée par une gestion active des risques (pour mémoire, il y a eu 17 jours perdants en 2006, 23 en 2005 et 46 en 2004).

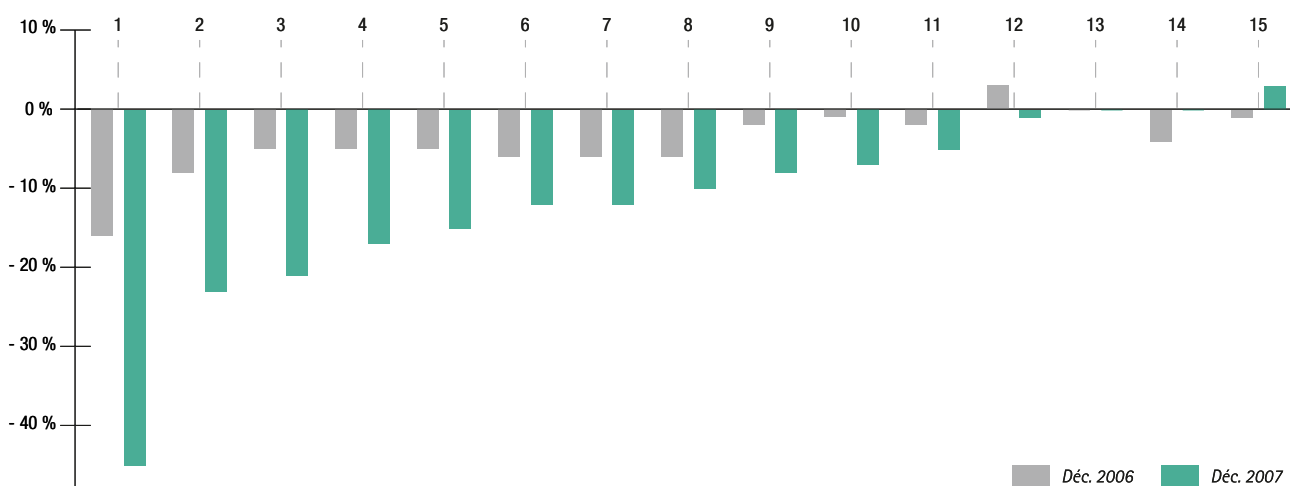
STRESS TESTS

Les quinze scénarios présentés correspondent à des situations de crise, c'est-à-dire à des chocs de forte amplitude sur chacun des paramètres de risque (taux, action, crédit, volatilité, change, etc.), mais avec une probabilité très faible. Le niveau de pertes potentielles qui en résulteraient confirme la solidité du Groupe à l'égard des risques de marché : aucun des scénarios, en dépit de leur caractère extrême, ne menace gravement à lui seul, sa solidité financière.

Quinze différents scénarios simulent un panel de crises, notamment :

- crise sur les marchés action simulant une chute brutale (entre - 20 % et - 15 %) des marchés boursiers d'un jour à l'autre, combinée à un écartement des spreads de crédit, ainsi qu'à une chute des marchés de matières premières et des mouvements défavorables sur les taux d'intérêt ;
- crise sur les pays émergents ;
- attaque terroriste ;
- augmentation brutale de l'inflation ;
- crise sur les hedge funds, initiée par la banqueroute de quelques acteurs clés, entraînant une baisse générale des performances de l'industrie des hedge funds, combinée à des ajustements sur certains marchés ;
- crise due à une pandémie comparable à la grippe espagnole de l'après-guerre.

► RÉDUCTION DES REVENUS DES MÉTIERS SIMULÉE POUR QUINZE SCENARIOS DE CRISE EXTRÊME AUX 31 DÉCEMBRE 2006 ET 31 DÉCEMBRE 2007 EN POURCENTAGE DES REVENUS ANNUELS 2006 ET 2007 DES MÉTIERS DE MARCHÉ

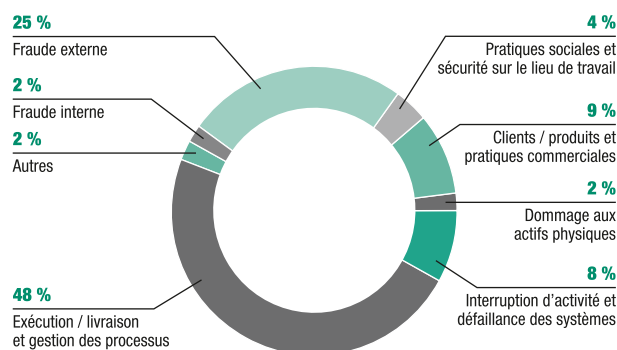


RISQUE OPÉRATIONNEL

Au cours de l'année 2007, près de 3 500 incidents de pertes ont été enregistrés dans le Groupe (hors BNL). La plupart de ces pertes représentent des incidents de faible sévérité.

La répartition des incidents par type d'événement est similaire à celle constatée sur 2006 : il s'agit majoritairement d'erreurs d'exécution et de fraudes externes (principalement liées aux activités de cartes bancaires).

Les incidents historiques sont collectés selon les types d'événement réglementaires et se répartissent comme suit :



RISQUE DE GESTION ACTIF-PASSIF

(Voir États financiers – note 4.c. – Risques de marché relatifs aux activités d'intermédiation bancaire et aux investissements).

RISQUE DE LIQUIDITÉ ET DE REFINANCEMENT

ÉVOLUTION DU BILAN DU GROUPE

L'encours du bilan du Groupe est de 1 695 milliards d'euros au 31 décembre 2007.

Les actifs du bilan devant être refinancés hors établissements de crédit représentent 800 milliards d'euros, soit un accroissement de 100 milliards d'euros par rapport à décembre 2006, dont principalement 68 milliards d'euros pour les prêts à la clientèle et 27 milliards d'euros pour les titres.

Cette augmentation a été refinancée principalement par les dépôts de la clientèle à hauteur de 47 milliards d'euros et par les dettes représentées par un titre (senior et junior) pour 39 milliards d'euros.

(Voir également Activité et Éléments Comptables en 2007 – 4.3. – Bilan).

ÉVOLUTION DES ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT HORS BILAN

Au 31 décembre 2007, l'encours des engagements de financement donnés est de 231 milliards d'euros, dont 26 aux établissements de crédit et 205 à la clientèle. Il est en baisse de 5 milliards d'euros par rapport à décembre 2006, qui se décompose en une baisse de 10 milliards vis-à-vis des établissements de crédit et une augmentation de 5 milliards vis-à-vis de la clientèle.

L'encours des engagements de financement reçus est de 107 milliards d'euros, dont 100 des établissements de crédit et 7 de la clientèle. Il est en augmentation de 31 milliards d'euros par rapport à décembre 2006, dont 29 en provenance des établissements de crédit et 2 en provenance de la clientèle.

En net, les engagements vis-à-vis des établissements de crédit diminuent de 39 milliards d'euros et ceux vis-à-vis de la clientèle augmentent de 3 milliards d'euros.

LES RATIOS RÉGLEMENTAIRES DE LIQUIDITÉ

La moyenne du coefficient de liquidité réglementaire à 1 mois de BNP Paribas SA (qui regroupe la Métropole et les succursales) est de 106,1 % pour l'année 2007.

LES RATIOS DE SURVEILLANCE INTERNE DE LA LIQUIDITÉ À MOYEN ET LONG TERME

Le déficit des ressources à plus d'un an par rapport aux emplois de même maturité rapporté aux encours, s'élevait à 18,5 % à fin décembre 2007, pour l'ensemble du groupe BNP Paribas, contre 13,2 % à fin décembre 2006.

Le coefficient de ressources stables s'élevait à 88 % à fin décembre 2007 contre 94 % à fin décembre 2006.

RISQUE DE SOUSCRIPTION D'ASSURANCE

(Voir partie 5.5. États financiers – note 4.e. – Risques d'assurance.)

3.4 Stratégies de couverture

RISQUE DE CRÉDIT ET DE CONTREPARTIE

LES GARANTIES ET SÛRETÉS

(Voir partie 5.5. États financiers – note 4.a. – Risque de crédit.)

LES ACCORDS DE COMPENSATION

(Voir partie 5.5. États financiers – note 4.a. – Risque de crédit.)

LES ACHATS DE PROTECTION

(Voir partie 5.5. États financiers – note 4.a. – Risque de crédit.)

RISQUE DE MARCHÉ

Par construction, les activités de négoce consistent à construire des couvertures entre les différents instruments financiers dont les risques de marché résiduels sont traduits dans la VaR.

RISQUE OPÉRATIONNEL

POLICES D'ASSURANCE

La couverture des risques du groupe BNP Paribas est réalisée dans la double perspective de protéger son bilan et son compte de résultat.

La politique de gestion des risques du groupe BNP Paribas repose sur une identification fine de ses risques sous tendue par le recensement de ses pertes opérationnelles. Cette identification faite, les risques sont cartographiés et partiellement transférés au marché de l'assurance auprès d'acteurs de premier plan.

Elle repose également sur l'achat de polices d'assurance permettant de remédier aux éventuelles atteintes significatives résultant de fraude, de détournements et de vols, de pertes d'exploitation ou de mise en cause de sa responsabilité civile ou de celles de ses collaborateurs dont elle a la charge.

Aussi, afin d'optimiser ses coûts d'assurance et d'avoir une parfaite maîtrise de ses risques, le groupe BNP Paribas conserve dans ses comptes

un certain nombre de risques dont la connaissance, la fréquence et l'impact financier permet une bonne visibilité sur les coûts.

En complément, le Groupe achète des assurances portant sur les risques :

- de dommages aux locaux ainsi que de leur contenu (incendie, explosion, etc.) en tenant compte de leur valeur de remplacement (validé par nos assureurs à la suite de visite de risques sur les sites les plus importants) ;
- de fraude ou de malveillance (détournement, escroquerie, abus de confiance, etc.) ;
- de perte d'exploitation (perte de PNB ou de CA, frais supplémentaires d'exploitation additionnels, etc.) ;
- de vols de valeurs de la banque et de ses clients dans les locaux de la banque ainsi que dans les salles fortes ;
- de responsabilité civile professionnelle ;

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

- de responsabilité civile de ses mandataires sociaux (en cas d'erreurs, d'omissions, de faute de gestion, etc.) ;
- de responsabilité civile exploitation (en cas de dommages corporels, matériels ou immatériels causés à des tiers, etc.) ;
- d'attentats ou d'acte de terrorisme.

L'ensemble de ces garanties a été acheté en tenant compte de l'historique de la sinistralité du Groupe, de celle constatée sur le marché et des capacités du marché mondial de l'assurance et de la réassurance.

Certaines entités peuvent également acheter localement des polices d'assurances correspondant à leurs activités spécifiques, et dans le cas d'impossibilité de trouver des couvertures adéquates aux besoins sur le marché français.

RISQUE DE GESTION ACTIF-PASSIF

RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT GLOBAL

La stratégie de gestion du risque de taux d'intérêt global est fondée sur le pilotage de la sensibilité des revenus de la banque aux variations de taux d'intérêt. Cela permet en particulier d'optimiser la prise en compte des compensations entre les différents risques. L'optimisation de ce pilotage nécessite une appréhension fine des différents risques, afin de déterminer la meilleure stratégie de couverture, après prise en compte des compensations.

Ces stratégies sont définies et mises en place par portefeuille – clientèle et fonds propres – et par devise. Le portefeuille consolidant la majorité du risque de taux d'intérêt global de BNP Paribas est le « banking book clientèle en euro ». Dans ce portefeuille, le déséquilibre entre les productions nouvelles de crédits à la clientèle à taux fixe et la collecte de ressources longues s'est encore accru en 2007 par rapport aux années précédentes. Du côté des ressources de clientèle, le ralentissement de la décollecte sur les plans d'épargne logement en France et la poursuite de la croissance des encours de comptes courants ont permis de compenser la baisse des encours de comptes sur livret, liés aux arbitrages effectués par les clients vers les dépôts à terme mieux rémunérés. Au total, les flux de ressources ont cru en 2007 par rapport à 2006. Parallèlement, les productions nouvelles de crédits à la clientèle à moyen/long terme à taux fixe ont de nouveau augmenté, dans les activités de Banque de Détail en France ou en Italie ainsi que dans les filiales spécialisées, cette croissance se déclinant sur l'ensemble des types de crédits accordés.

Le contexte de marché en 2007 a été caractérisé par deux périodes distinctes : au premier semestre, les taux de l'euro et du dollar ont monté, dans un contexte de crainte des risques inflationnistes. La crise financière de l'été a contribué à modifier sensiblement les prévisions économiques, en particulier aux États-Unis, conduisant à une baisse des taux à moyen/long terme. En revanche, les tensions sur la liquidité se sont traduites par des hausses violentes des taux à court terme, ce qui a nécessité une vigilance accrue sur les risques de base entre les différents index.

Les opérations de couverture mises en place en 2007 ont été principalement des stratégies emprunteuses à taux fixe. Ces couvertures sont mises en place sous forme de dérivés fermes ou optionnels, qui sont quasi systématiquement comptabilisés en couverture des variations de valeur des éléments couverts à taux fixe (en application de la norme

< Sommaire >

Les conditions du marché de l'assurance qui avaient prévalu en 2006, ont continué à se détendre en 2007, permettant de maintenir un haut niveau de couverture tant en termes de qualité que de capacité.

Le Groupe a été, par ailleurs, particulièrement attentif dans le cadre du placement de ses risques à la qualité, au rating et donc à la solvabilité de ses partenaires assureurs.

Il est à noter que des informations détaillées sur les risques encourus ainsi que des visites de sites permettent aux assureurs d'apprécier la qualité de la prévention au sein de BNP Paribas ainsi que les moyens de sécurité mis en place et régulièrement adaptés aux nouvelles normes et réglementations.

européenne dite « carved out fair value hedge ») ou en couverture de la variation des produits et charges attachés aux actifs et aux passifs à taux révisable (cash flow hedge). Les titres d'État en portefeuille sont majoritairement comptabilisés en « Disponible à la vente ».

Au cours de l'exercice 2007, aucune relation de couverture n'a été déqualifiée.

RISQUE DE CHANGE STRUCTUREL

Les relations de couvertures du risque de change initiées par l'ALM du Groupe portent sur les investissements nets en devises et sur les revenus futurs en devises du Groupe. Chaque relation de couverture fait l'objet d'une documentation formelle dès l'origine, décrivant la stratégie poursuivie, désignant l'élément couvert et l'instrument de couverture, la nature du risque couvert, ainsi que la méthodologie d'appréciation de l'efficacité, tant au plan prospectif qu'au plan rétrospectif.

Les investissements financés par emprunts de devises font l'objet d'une documentation de relation de couverture, pour conserver la symétrie dans l'enregistrement des variations de change et éviter les impacts en résultat. Dans ce cadre, les emprunts sont documentés en tant qu'instrument de couverture d'investissement.

Une relation de couverture de même nature est mise en place pour couvrir le risque de change relatif aux actifs nets en devises des filiales et succursales consolidées. Une relation de couverture de type Fair Value Hedge est mise en place pour couvrir le risque de change relatif aux titres des entités non consolidées.

Au cours de l'exercice 2007, aucune relation de couverture des investissements nets n'a été déqualifiée.

Le Groupe couvre la variabilité des composantes du résultat du Groupe. En particulier, les flux de revenus futurs hautement probables (intérêts et commissions externes notamment), en devise différente de l'euro, générés par les principales activités, filiales ou succursales du Groupe peuvent faire l'objet d'une couverture.

Au cours de l'exercice 2007, aucune relation de couverture de transactions futures n'a été déqualifiée au motif que la réalisation de cet événement futur n'aurait plus été hautement probable.

RISQUE DE LIQUIDITÉ ET DE REFINANCEMENT

La diversification des sources de financement en termes de structures, d'investisseurs, de financements collatéralisés a été poursuivie au cours de l'année 2007.

Une ligne de produit « dépôt » a été créée afin de diversifier la base de déposants corporates et institutionnels et de limiter les emprunts interbancaires. La diversification des déposants vise à atténuer, par un effet de dilution, la déperdition de dépôts en cas d'accident sur la notation de BNP Paribas.

En décembre 2007, 9 milliards d'obligations foncières ont été émises depuis la mise en place du programme de 25 milliards d'euros au dernier trimestre 2006.

ÉMISSIONS DE DETTE SENIOR

Le montant total des émissions senior réalisées par BNP Paribas SA et les filiales du Groupe (hors BancWest) pour l'année 2007 atteint 44,2 milliards d'euros, quasi stable par rapport à 2006.

Le montant des émissions dont la durée de vie économique est supérieure à un an, après modélisation selon une loi statistique des émissions assorties d'une clause de remboursement anticipé à l'initiative de l'émetteur, s'élève à 37,8 milliards d'euros, soit le même montant que l'année précédente.

Quant aux émissions dont la durée de vie économique est inférieure à un an à cause de l'exercice du call avant un an, elles représentent un encours de 6,4 milliards d'euros, soit 40 % de plus qu'en 2006, essentiellement du fait des *Equility Linked Notes* émis par la succursale de Hong Kong.

ÉMISSIONS DE DETTE SUBORDONNÉES ET TITRES HYBRIDES

Par ailleurs, le Groupe a réalisé en 2007 des émissions subordonnées pour un montant total de 3,4 milliards d'euros et quatre émissions perpétuelles (une libellée en euro, deux libellées en dollar et une libellée en livre sterling) prenant la forme de titres super subordonnés à durée indéterminée (TSSDI) pour un montant total de 2,3 milliards d'euros.

TITRISATIONS POUR COMPTE PROPRE

En gestion courante, des actifs moins liquides peuvent être rapidement mobilisés, via les titrisations de crédits (immobiliers, consommation) accordés à la clientèle des réseaux bancaires, ou via la titrisation de prêts accordés aux entreprises.

Une seule opération de titrisation a été réalisée en 2007 par l'UCI en Espagne qui a permis de lever 700 millions d'euros de ressources (part du Groupe).

Au total, le stock de parts de créances titrisées (part du Groupe) s'élevait à 13,3 milliards d'euros à fin 2007, dont 7,4 milliards d'euros pour les métiers Services Financiers Spécialisés (après le transfert de Vela Lease Srl de BNL vers Equipment Solutions) et 5,9 milliards d'euros pour BNL (respectivement 7,0 et 8,2 milliards d'euros à fin 2006).

RISQUE DE SOUSCRIPTION D'ASSURANCE

(Voir partie 5.5. États financiers – note 4.e. – Risques d'assurance.)

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

Note 4. EXPOSITION AUX RISQUES ET STRATÉGIES DE COUVERTURE

Organisation de la gestion des risques

La gestion des risques est inhérente à l'activité bancaire et constitue l'un des fondements du fonctionnement du groupe BNP Paribas. La responsabilité de son contrôle, de sa mesure et plus généralement de sa supervision est confiée à une fonction dédiée, Group Risk Management (GRM), indépendante des Pôles, Métiers ou Territoires et rapportant directement à la Direction Générale.

Si la responsabilité première de la gestion des risques demeure celle des Pôles et Métiers qui les proposent, GRM a pour mission de garantir que ceux finalement pris par la Banque sont conformes et compatibles avec ses politiques de risques et ses objectifs tant de rentabilité que de notation sur le marché. La Fonction exerce un contrôle permanent des risques, le plus souvent a priori, nettement différencié de celui de l'Audit Interne, effectué de façon périodique et a posteriori. Elle communique régulièrement au Comité de Contrôle Interne et des Risques du Conseil d'administration de la banque ses principaux constats et l'informe sur les méthodes de mesure qu'elle met en œuvre pour apprécier et consolider les risques au niveau du Groupe.

GRM a vocation à couvrir l'ensemble des risques financiers générés par les activités du Groupe et intervient à tous les niveaux de la chaîne de prise et de suivi du risque. Ses missions permanentes consistent notamment à formuler des recommandations en matière de politiques de risques, à analyser le portefeuille de crédit avec une vision prospective, à approuver les crédits aux entreprises et les limites des activités de transaction, à garantir la qualité et l'efficacité des procédures de suivi, à définir ou valider les méthodes de mesure des risques et à assurer la collecte exhaustive et fiable des risques pour la Direction Générale. Enfin, il lui revient de vérifier que toutes les conséquences en termes de risques du lancement d'activités ou produits nouveaux ont été évaluées de façon adéquate. Cet exercice repose sur l'implication conjointe du

Métier promoteur et de l'ensemble des Fonctions concernées (juridique, déontologie, sécurité financière, fiscale, informatique, comptabilité générale et de gestion), GRM veillant à la qualité de l'exercice de validation : analyse de l'inventaire des risques et des moyens mis en œuvre pour les minimiser, définition des conditions minimales à réunir pour assurer un développement sain de l'activité.

L'organisation de la Fonction est fondée sur une approche différenciée par types de risques – les risques de crédit, les risques de marché et les risques opérationnels – complétée d'unités d'analyse, de synthèse et de reporting.

4.a RISQUE DE CRÉDIT

Le risque de crédit est le risque de pertes de valeur économique des créances de la banque, existantes ou potentielles du fait d'engagements donnés, lié à la migration de la qualité de crédit de ses débiteurs, pouvant aller jusqu'à se matérialiser par le défaut de ces derniers. L'évaluation de cette probabilité de défaut ainsi que de la récupération attendue en cas de défaut sont les éléments essentiels de la mesure de la qualité du crédit. Le risque de crédit apprécié au niveau d'un portefeuille homogène intègre le jeu des corrélations entre les valeurs des créances qui le composent.

Le risque de crédit se manifeste tant dans l'activité de financement qu'à l'occasion des opérations de marché, d'investissement ou encore de règlements où la banque est potentiellement exposée au défaut de sa contrepartie.

Le risque de contrepartie sur instruments financiers se réfère au risque bilatéral de crédit existant sur le tiers avec lequel la transaction a été conclue et dont le montant varie au cours du temps avec l'évolution des paramètres de marché affectant la valeur de la transaction.

4.a.1 Exposition brute au risque de crédit de l'ensemble du Groupe

Le tableau ci-dessous présente l'ensemble des actifs financiers du groupe BNP Paribas, y compris les obligations d'Etat et des bons du Trésor, exposé au risque de crédit. Cette exposition au risque de crédit déterminée sans tenir compte de l'effet des compensations non comptabilisées et des collatéraux correspond à la valeur comptable des actifs financiers inscrits au bilan, nette de toutes dépréciations effectuées.

En millions d'euros	31 décembre 2007	31 décembre 2006
Actifs financiers en valeur de marché par résultat (hors titres à revenu variable) (Note 5.a)	787 022	607 541
Instruments financiers dérivés de couverture	2 154	2 803
Actifs financiers disponibles à la vente (hors titres à revenu variable) (Note 5.c)	90 725	78 033
Prêts et créances émis sur les établissements de crédit	71 116	75 170
Prêts et créances émis sur la clientèle	445 103	393 133
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	14 808	15 149
Exposition des engagements au bilan nets de dépréciation	1 410 928	1 171 829
Engagements de financement donnés (Note 6.a)	231 227	235 736
Engagements de garantie financière donnés (Note 6.b)	91 099	80 945
Provisions pour engagements par signature (Note 2.f)	(202)	(238)
Exposition des engagements hors-bilan nets des provisions	322 124	316 443
TOTAL DE L'EXPOSITION NETTE	1 733 052	1 488 272

Cette exposition ne tient pas compte de l'effet de l'application des contrats-cadres de compensation en vigueur au cours de chacun des exercices ni des collatéraux reçus au titre des instruments financiers à terme négociés de gré à gré. Au 31 décembre 2007, cet effet, calculé sur la base de la méthode prudentielle, réduirait l'exposition du Groupe au risque de crédit de 166 milliards d'euros (123 milliards d'euros environ au 31 décembre 2006). Cette exposition ne tient pas compte non plus des garanties et des sûretés obtenues par le Groupe dans le cadre de son activité de crédit, ou des achats de protection.

4.a.2 La gestion du risque de crédit sur l'activité de financement

La politique générale de crédit et les procédures de contrôle et de provisionnement

L'activité de crédit de la banque doit s'inscrire dans le cadre de la politique générale du crédit approuvée par le *Risk Policy Committee*, instance présidée par le Directeur Général de la banque, dont l'objet est de définir la stratégie et les grandes politiques de risque. Parmi les principes directeurs énoncés figurent les exigences du Groupe en matière de déontologie, de clarté des responsabilités, d'existence et de respect des procédures et de rigueur dans l'analyse du risque. Cette politique générale est déclinée en politiques spécifiques adaptées à la nature des activités ou des contreparties.

Les procédures de décision

Le dispositif de décision en matière de crédit repose sur un ensemble de délégations qui implique de recueillir l'avis conforme d'un représentant de GRM nommé et désigné. L'accord est toujours donné par écrit, que ce soit au moyen d'un processus de recueil de signatures ou par la tenue formelle d'un comité de crédit. Les délégations se déclinent en montant de risques par groupes d'affaires variant selon les catégories de notes internes et les spécificités des métiers. Certains types de crédit – prêts aux banques, risques souverains ou risques relatifs à des secteurs particuliers de l'économie – sont l'objet de restrictions en matière de pouvoirs de décision et impliquent, le cas échéant, le respect de procédures d'encadrement ou de consultation d'experts sectoriels ou de spécialistes désignés. Des procédures simplifiées faisant place à des outils statistiques d'aide à la décision sont appliquées dans la Banque de Détail.

Les propositions de crédit doivent respecter les principes de la politique générale de crédit et, le cas échéant, des politiques spécifiques applicables, ainsi que, dans tous les cas, les lois et réglementations en vigueur. En particulier, BNP Paribas subordonne ses engagements à l'examen en profondeur des plans de développement connus de l'emprunteur, à la compréhension de tous les aspects structurels des opérations et à sa capacité à en assurer le suivi.

Présidé par l'un des Directeurs Généraux ou le Directeur de GRM, le Comité de Crédit de la Direction Générale est l'instance ultime de décision du Groupe en matière de prises de risques de crédit et de contrepartie.

Les procédures de surveillance

Un dispositif de surveillance et de reporting est en œuvre sur l'ensemble du Groupe et repose sur les équipes de « Control & Reporting » dont la responsabilité est de garantir, en permanence, la conformité aux décisions, la fiabilité des données de reporting et la qualité du suivi des risques. La production journalière des situations irrégulières de crédit et l'utilisation de diverses techniques d'alertes fondées sur des outils d'anticipation ou des études prospectives facilitent l'identification précoce des dégradations de situation. Les différents niveaux de surveillance, généralement induits de l'organisation des délégations de pouvoirs, s'exercent sous le contrôle

de GRM jusqu'au Comité des Débiteurs de la Direction Générale. Réuni mensuellement, ce comité examine, au-dessus d'un certain seuil, les dossiers placés sous surveillance ou considérés comme douteux. Pour ces derniers, il décide, sur proposition des métiers et avec l'accord de GRM, du montant des dépréciations à constituer ou à reprendre. Un dispositif adapté est appliqué dans la Banque de Détail.

Les procédures de dépréciation

Tous les concours accordés aux entreprises, banques ou pays souverains en défaut font l'objet mensuellement, et sous la responsabilité de GRM, d'un examen visant à déterminer l'éventuelle réduction de valeur qu'il conviendrait d'appliquer, qu'elle soit directe ou par voie de dépréciations, selon les modalités d'application des règles comptables retenues. La réduction de valeur est établie à partir de l'évaluation actualisée des flux nets probables de recouvrement tenant compte de la réalisation des garanties détenues.

Une dépréciation de portefeuille est également constituée par chacun des Pôles et déterminée trimestriellement par un comité réunissant le responsable du Pôle, le Directeur Financier du Groupe et le Directeur de GRM. Ce comité décide de la dépréciation de portefeuille à constituer sur la base des simulations de pertes encourues à maturité sur les portefeuilles de crédits dont la qualité de crédit est considérée comme détériorée, sans pour autant que les clients soient identifiés comme en défaut et relèvent, en conséquence, de dépréciations spécifiques. Les simulations faites par GRM s'appuient sur les paramètres du dispositif de notation décrit ci-dessous.

Le dispositif de notation

La banque a défini un système de notation complet, dont les derniers développements sont en ligne avec les exigences des superviseurs bancaires au titre de l'adéquation des fonds propres. Son caractère approprié et sa correcte mise en œuvre sont progressivement évalués et vérifiés par le contrôle périodique de la banque. Sa conformité réglementaire a été attestée par la Commission Bancaire en décembre 2007. Pour le cas des crédits aux entreprises, il prend en compte deux paramètres fondamentaux : la probabilité de défaut de la contrepartie, qui s'exprime au moyen d'une note, et le taux de récupération global, qui est attaché à la structure des transactions. L'échelle des notes de contrepartie comprend douze niveaux : 10 pour les clients sains qui couvrent tous les niveaux de qualité de crédit de « excellent » à « très préoccupant » ; 2 pour ce qui concerne les clients considérés comme en défaut selon la définition du superviseur bancaire. Cette évaluation intervient, au moins une fois l'an, dans le cadre du processus d'approbation des crédits. Elle repose avant tout sur l'expertise des intervenants, commerciaux et en dernier ressort des représentants de GRM. Elle peut aussi s'appuyer sur des outils adaptés, que ce soient des aides à l'analyse ou des scores, le choix des techniques et leur caractère automatique au plan de la décision variant selon la nature des risques considérés. Diverses méthodes, dont certaines purement quantitatives, sont mises en œuvre pour vérifier la cohérence et la solidité du dispositif. Une approche adaptée, reposant sur la définition de classes homogènes de risque et faisant une large part aux analyses statistiques, est mise en œuvre pour ce qui concerne les crédits aux particuliers et aux très petites entreprises. GRM est globalement responsable de la qualité d'ensemble du dispositif, soit en le définissant elle-même, soit en le validant, soit enfin en contrôlant la performance.

La gestion de portefeuille

La sélection et l'évaluation précise des risques pris individuellement sont complétées d'une gestion collective, objet de la politique de portefeuille. Celle-ci traduit les bénéfices de la diversification du portefeuille au plan des débiteurs, à celui des secteurs, comme à la dimension pays. Les

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

résultats de cette politique sont régulièrement examinés par le *Risk Policy Committee* qui peut alors en modifier ou préciser les orientations générales, à partir du cadre d'analyse et des axes de réflexion proposés par GRM. Dans ce cadre, BNP Paribas utilise des instruments de transfert du risque de crédit, comme les opérations de titrisation et les dérivés de crédit, pour couvrir les risques pris individuellement, réduire la concentration du portefeuille ou les pertes maximales qui seraient liées à des scénarii de crise. En outre, des opérations d'achat de risque sont effectuées dans le cadre d'une stratégie de diversification du portefeuille et d'utilisation du capital, en veillant à obtenir un rapport adéquat entre risque et rendement.

Les techniques de réduction des risques

Les garanties et sûretés

La politique générale de crédit de BNP Paribas stipule la manière dont les opérations doivent être structurées pour réduire le risque. Les garanties et sûretés sont prises en compte pour leur valeur économique et ne sont acceptées en tant que source principale de remboursement que par exception, la capacité de remboursement de l'emprunteur devant être avant tout constituée de ses flux opérationnels. Les garants sont soumis aux mêmes exigences d'analyse préalable que les débiteurs primaires.

La réglementation prudentielle concernant la mise en place des approches avancées pour le calcul du ratio de solvabilité Bâle II définit un cadre précis d'évaluation des garanties et des sûretés. De par la diversité de ses activités, le Groupe évalue un très large éventail de garanties et de sûretés en particulier pour son activité de financement d'actifs (aéronefs, navires, biens immobiliers...). En outre, l'appréciation du risque tient compte des garanties personnelles consenties par la maison mère de la contrepartie ou par d'autres entités telles que des institutions financières. Les couvertures par dérivés de crédit, les assureurs crédit publics pour le financement export et les assureurs crédits privés dans le cadre d'une politique sélective et rigoureuse constituent d'autres exemples de garanties évaluées par le Groupe. Une garantie ne peut être éligible pour améliorer les paramètres de risque d'une transaction que si le garant est mieux noté que la contrepartie concernée.

La Commission Bancaire a validé le dispositif de BNP Paribas dans le cadre de la mise en œuvre du nouveau ratio de solvabilité réglementaire dit Bâle II.

Les achats de protection

Afin de réduire le risque de crédit attaché à certains portefeuilles, le Groupe procède à des opérations de titrisation synthétique en transférant au marché une partie du risque de crédit attaché à ces portefeuilles au moyen d'instruments dérivés de crédit (achats d'options ou « *credit default swaps* ») contractés soit par l'intermédiaire de structures dédiées, soit directement auprès d'établissements de crédit.

Dans le cadre des achats de protection, les crédits protégés restent dans le bilan du Groupe, en étant couverts par des dérivés de crédit. BNP Paribas porte un risque de contrepartie sur les vendeurs de protection. Ce risque fait l'objet des mêmes procédures de décision et de gestion que celles appliquées aux produits dérivés.

Dans le cadre d'opérations portant sur des portefeuilles, BNP Paribas conserve une partie du risque sous forme de tranches généralement junior ou mezzanine.

4.a.3 Diversification de l'exposition au risque de crédit des activités de financement

Le montant brut du portefeuille des crédits et engagements commerciaux du Groupe s'élève à 788 milliards d'euros au 31 décembre 2007 (715 milliards d'euros au 31 décembre 2006). Ce portefeuille analysé ci-après en terme de diversification recouvre les prêts consentis à la clientèle et les comptes débiteurs des établissements de crédit et des banques centrales ainsi que les engagements de financement donnés (hors opération de pension) et de garantie financière. Les éléments constituant ce portefeuille ne présentent pas de caractère de concentration excessif par contrepartie au regard de la taille du Groupe et apparaissent très diversifiés tant sur le plan sectoriel que géographique, ainsi qu'il peut être observé sur les graphiques suivants présentés en pourcentage.

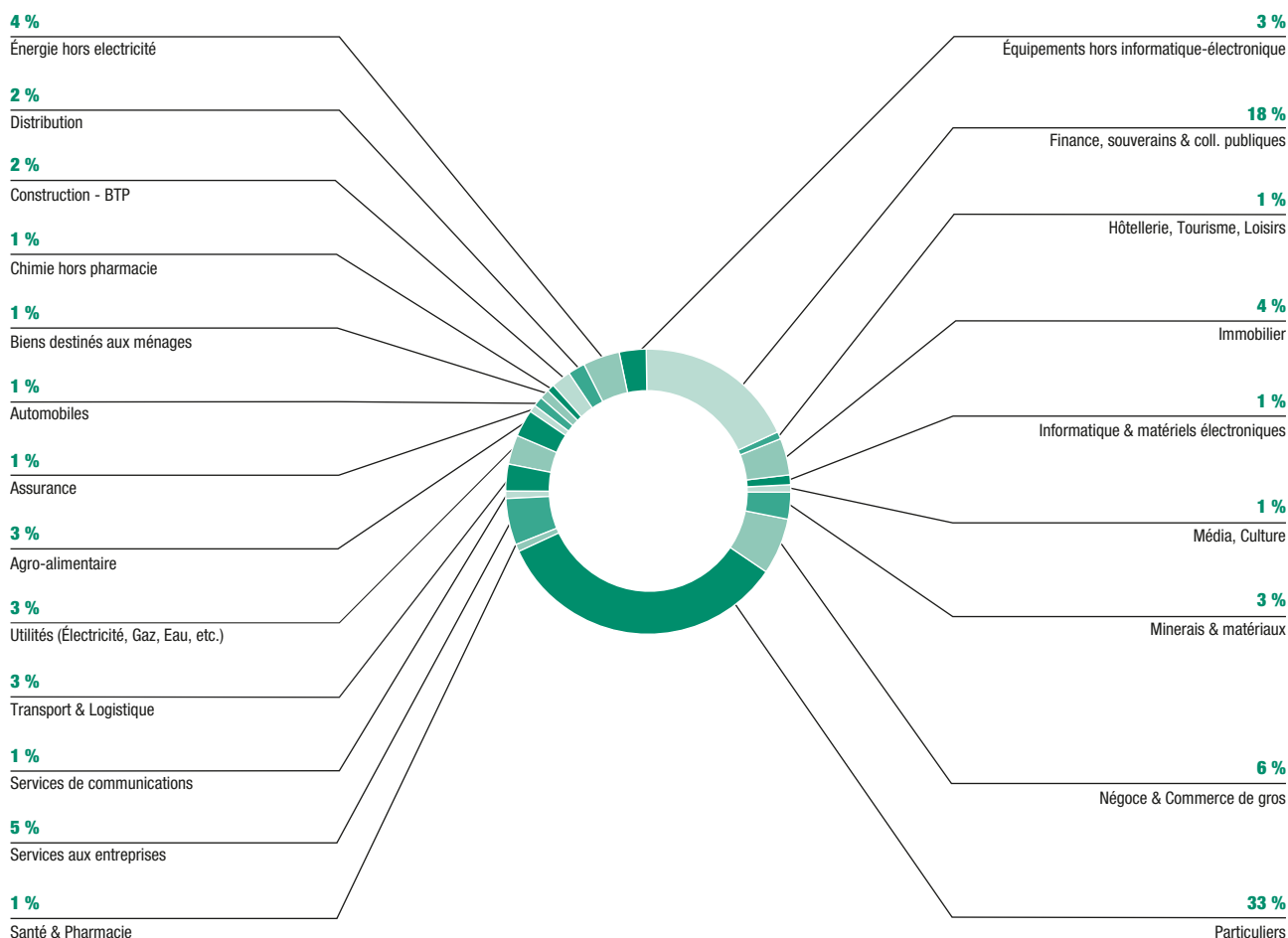
Diversification par contrepartie

La diversification par contrepartie du portefeuille fait l'objet d'un suivi régulier. BNP Paribas reste très en deçà des seuils de concentration de la directive européenne sur les Grands Risques. Les 10 premiers groupes-clients concentrent moins de 4 % du total des engagements au 31 décembre 2007 (3 % au 31 décembre 2006).

< Sommaire >

DIVERSIFICATION SECTORIELLE

➤ RÉPARTITION SECTORIELLE DU PORTEFEUILLE DES CRÉDITS ET ENGAGEMENTS COMMERCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2007



1

2

3

4

5

6

7

8

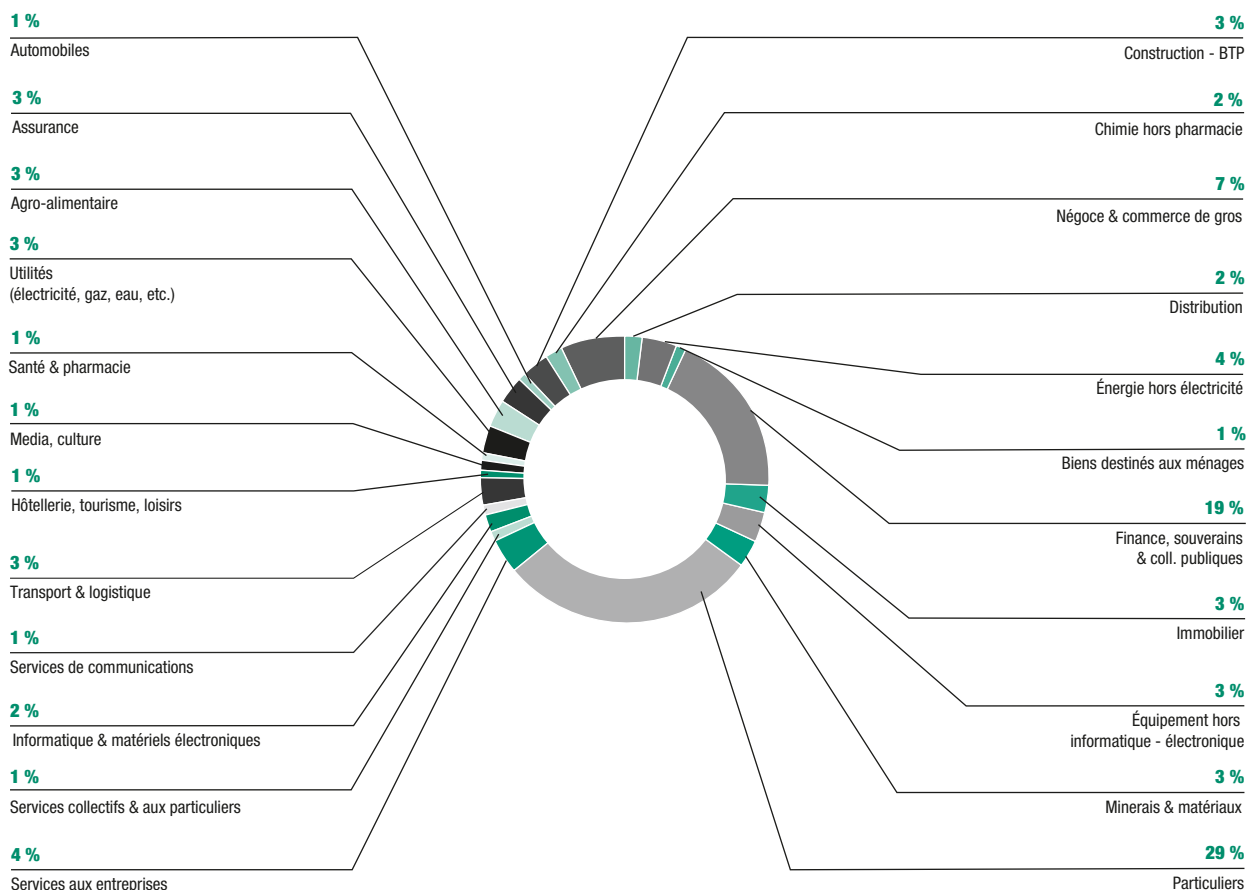
9

10

11

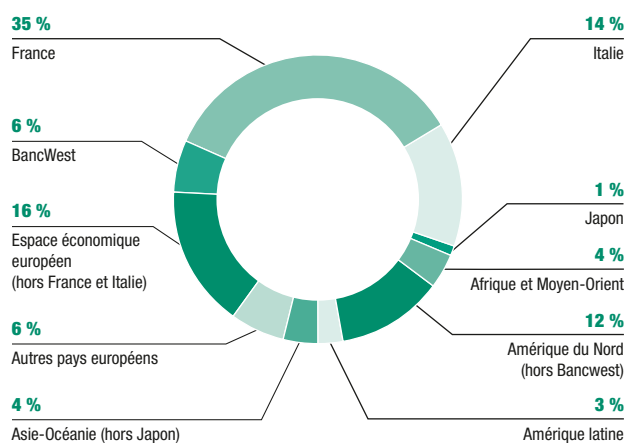
[< Sommaire >](#)

➤ RÉPARTITION SECTORIELLE DU PORTEFEUILLE DES CRÉDITS ET ENGAGEMENTS COMMERCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2006



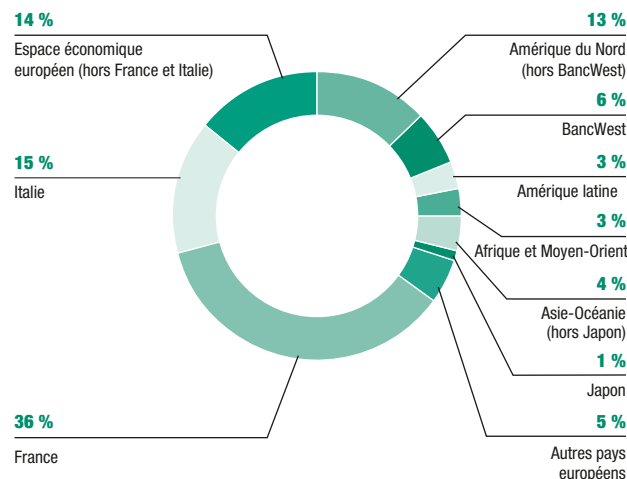
DIVERSIFICATION GÉOGRAPHIQUE

➤ RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU PORTEFEUILLE DES CRÉDITS ET ENGAGEMENTS COMMERCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2007



< Sommaire >

➤ RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU PORTEFEUILLE DES CRÉDITS ET ENGAGEMENTS COMMERCIAUX AU 31 DÉCEMBRE 2006



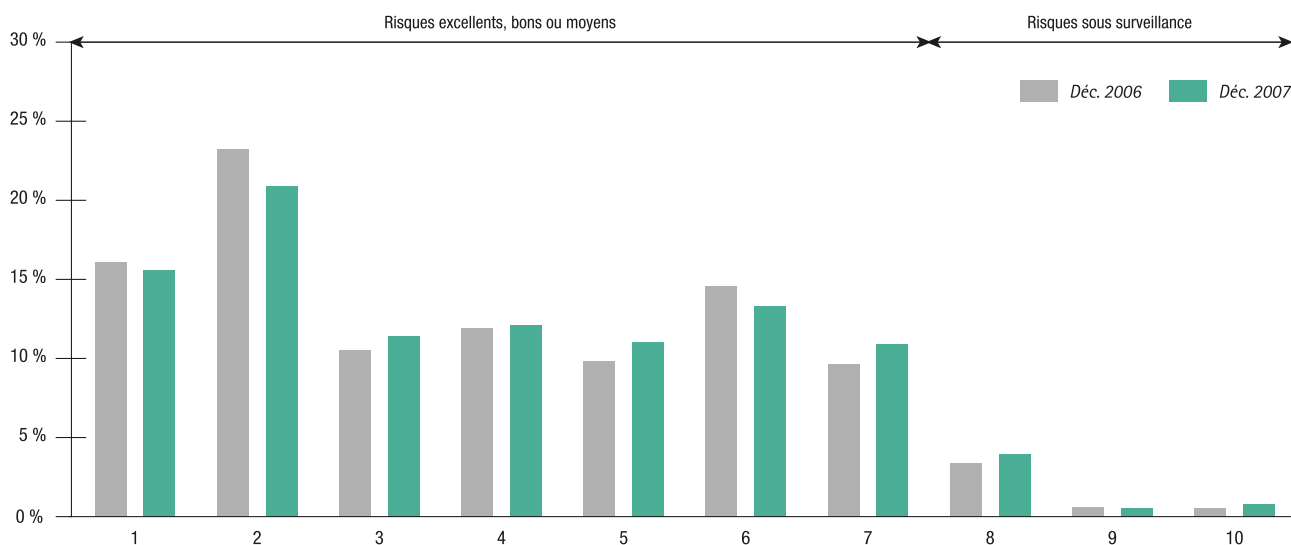
4.a.4 Qualité du portefeuille exposé au risque de crédit

La politique de notation mise au point par le Groupe couvre l'ensemble du portefeuille Banque de Financement et d'Investissement (BFI) et Banque de Détail en France (BDDF) ainsi qu'une large partie du périmètre des autres pôles, et fait l'objet d'une généralisation progressive à l'ensemble des entités du Groupe.

Le graphique ci-dessous présente la répartition des encours sains relatifs au portefeuille des crédits et engagements sur les emprunteurs de type « Corporate » (entreprises, administrations, banques et institutionnels) des pôles BFI et BDDF entre les notes utilisées dans le cadre de l'application de la méthode IRB Avancée au calcul du montant des expositions pondérées au titre du risque de crédit. Il représente près de la moitié

(377 milliards d'euros) du montant brut du portefeuille des crédits et engagements commerciaux du Groupe ainsi que les encours de prêts aux institutions financières (65 milliards d'euros) consentis par le Groupe dans le cadre de ses activités de trésorerie et de gestion actif-passif, soit au total 442 milliards d'euros. Ce portefeuille présente une large majorité d'engagements sur des emprunteurs dont les risques sont considérés comme de bonne, voire d'excellente qualité, en raison du poids des relations de la Banque avec les grandes entreprises multinationales et institutions financières. Une part importante des engagements sur des emprunteurs de moindre qualité est associée à des structures de financements permettant une récupération élevée en cas de défaut de la contrepartie (financements exports bénéficiant de garanties de la part des agences internationales d'assurance-crédit et financements de projets, structurés ou transactionnels).

➤ RÉPARTITION PAR NOTE DE CONTREPARTIE



[< Sommaire >](#)

4.a.5 Encours dépréciés ou non présentant des impayés et garanties reçues au titre de ces encours

Le tableau ci-dessous présente la valeur nette comptable des encours de créances non dépréciées présentant des impayés (par antériorité d'impayés), des encours douteux dépréciés, ainsi que les garanties reçues en couverture de ces actifs. Il n'est pas tenu compte des dépréciations de portefeuille éventuellement constituées.

En millions d'euros	31 décembre 2007							
	Échéancement des encours non dépréciés présentant des impayés					Encours douteux (actifs dépréciés et engagements provisionnés)	Total des encours	Garanties reçues au titre de ces encours
	Total	< 90 jours	> 90 jours < 180 jours	> 180 jours < 1 an	> 1 an			
Actifs financiers en valeur de marché par résultat (hors titres à revenu variable)	6	-	-	-	6	-	6	-
Actifs financiers disponibles à la vente (hors titres à revenu variable)	2	-	-	-	2	119	121	-
Prêts et créances sur les établissements de crédit	151	66	24	13	48	37	188	35
Prêts et créances sur la clientèle	7 003	6 574	370	30	29	5 753	12 756	6 690
Total des encours douteux et présentant des impayés nets de dépréciation	7 162	6 640	394	43	85	5 909	13 071	6 725
Engagements de financements donnés						149	149	111
Engagements de garantie financière donnés						517	517	12
Total des engagements douteux hors-bilan nets des provisions						666	666	123
TOTAL	7 162	6 640	394	43	85	6 575	13 737	6 848

< Sommaire >

En millions d'euros	31 décembre 2006							
	Échéancement des encours non dépréciés présentant des impayés					Encours douteux (actifs dépréciés et engagements provisionnés)	Total des encours	Garanties reçues au titre de ces encours
	Total	< 90 jours	> 90 jours < 180 jours	> 180 jours < 1 an	> 1 an			
Actifs financiers en valeur de marché par résultat (hors titres à revenu variable)	6	-	-	-	6	-	6	-
Actifs financiers disponibles à la vente (hors titres à revenu variable)	1	-	-	-	1	44	45	-
Prêts et créances sur les établissements de crédit	77	58	-	7	12	81	158	44
Prêts et créances sur la clientèle	6 570	6 065	362	40	103	6 151	12 721	6 676
Total des encours douteux et présentant des impayés nets de dépréciation	6 654	6 123	362	47	122	6 276	12 930	6 720
Engagements de financements donnés						231	231	80
Engagements de garantie financière donnés						445	445	32
Total des engagements douteux hors-bilan nets des provisions						676	676	112
TOTAL	6 654	6 123	362	47	122	6 952	13 606	6 832

Le montant déclaré au titre des garanties reçues est la valeur de la garantie, plafonnée par le montant des actifs couverts.

4.a.6 La gestion du risque de contrepartie sur les activités de marché

Les transactions effectuées dans le cadre des activités de marché exposent BNP Paribas au risque d'un défaut potentiel de ses contreparties. BNP Paribas gère ce risque de contrepartie par la généralisation d'accords contractuels génériques (accords de compensation et de collatéral) et par une politique de couverture dynamique, et tient compte de la variation de valeur de ce risque dans l'évaluation des instruments financiers négociés de gré à gré en procédant à des ajustements de crédit.

Les contrats de compensation

La compensation est une technique utilisée par la banque qui vise à atténuer le risque de contrepartie lié aux opérations sur les produits dérivés. Le principal mode de compensation appliqué par la banque est la compensation par liquidation qui permet, en cas de défaillance de la contrepartie, de mettre fin à toutes les opérations à leur valeur du marché actuelle, puis de faire la somme de toutes ces valeurs, positives et négatives, pour obtenir un seul montant (net) à payer à la contrepartie ou à recevoir de celle-ci. Ce solde (« *close-out netting* ») peut faire l'objet d'une garantie (« *collateralisation* ») consentie sous forme de nantissement d'espèces, de titres ou de dépôts.

La banque a également recours à la compensation des règlements, qui vise à atténuer le risque de contrepartie découlant du règlement de

sommes en devises. Il s'agit ici de la compensation de tous les paiements et encaissements dans la même monnaie qui doivent avoir lieu le même jour entre la banque et une même contrepartie. Cette compensation aboutit à un montant unique, dans chaque monnaie, à payer, soit par la banque, soit par la contrepartie.

Les opérations concernées sont traitées conformément à des accords-cadres, bipartites ou multipartites, respectant les principes généraux d'une convention-cadre nationale ou internationale. Les principales formules d'accord bilatéral utilisées sont celles de la Fédération Bancaire Française (FBF) et, sur le plan international, celles de l'International Swaps and Derivatives Association (« ISDA »). BNP Paribas participe également à Echonetting afin de permettre la compensation multilatérale d'opérations contractées avec les autres participants du système en question.

Ajustements de crédit sur instruments financiers négociés de gré à gré

La valorisation des instruments financiers négociés de gré à gré par BNP Paribas dans le cadre de ses activités de marché (*Fixed Income, Equities & Derivatives, Commodity Derivatives*) intègre des ajustements de crédit. Un ajustement de crédit est un ajustement de valorisation du portefeuille de transactions avec une contrepartie. Il reflète la juste valeur du risque de crédit associé à un défaut potentiel de celle-ci. L'ajustement de crédit est calculé comme étant la perte attendue sur l'exposition existant sur la contrepartie compte tenu de la probabilité de défaut qui la caractérise.

Gestion dynamique du risque de contrepartie

Le niveau de l'ajustement de crédit effectué change en fonction des variations de l'exposition existante et de celles du niveau de cotation du risque de crédit de la contrepartie concernée, qui peuvent résulter en particulier de variations du spread de *Credit Default Swaps* (CDS) utilisé dans le calcul des probabilités de défaut.

Afin de réduire le risque associé à la dégradation de la qualité de crédit inhérent à un portefeuille d'instruments financiers, BNP Paribas a mis en place une stratégie de couverture dynamique, consistant en l'achat d'instruments de marché, tels que les instruments dérivés de crédit

4.b RISQUES DE MARCHÉ RELATIFS AUX ACTIVITÉS DE TRANSACTIONS SUR INSTRUMENTS FINANCIERS

Les risques de profits ou de pertes induits par des variations de paramètres de marché tels que les taux d'intérêt, les taux de change ou les prix des actions et matières premières sont qualifiés de risques de marché. Ils se définissent comme suit :

- Le risque de taux recouvre la variation de valeur éventuelle d'un instrument financier à taux fixe ou indexé sur des références de taux de marché en raison des variations des taux d'intérêt ainsi que des éléments de résultat futurs d'un instrument financier à taux variable.
- Le risque de change traduit le risque que la valeur d'un instrument ou de ses éléments de résultats futurs fluctue en raison des variations des cours des monnaies étrangères.
- Le risque de prix résulte des variations de prix de marché, qu'elles soient causées par des facteurs propres à l'instrument ou à son émetteur, ou par des facteurs affectant tous les instruments négociés sur le marché. Il résulte entre autres des variations de prix et de volatilité des actions, des indices sur actions et des matières premières. Les titres à revenu variable, les dérivés actions et les instruments financiers dérivés sur matières premières sont soumis à ce risque.
- Le risque de spread de crédit du portefeuille de transactions : BNP Paribas négocie des dérivés de crédit pour répondre aux besoins de sa clientèle, soit sous forme de transactions portant sur des instruments simples (tels que les « *credit default swaps* »), soit en structurant des profils de risque complexes répondant à des stratégies ciblées. Dans le cadre de cette activité de transactions, elle procède notamment à des achats et des ventes de protection, la position d'ensemble nette étant encadrée par des limites précises. Les risques de marché provenant de ces produits sont suivis par le département *Risk-Capital Markets* de façon similaire aux autres risques liés aux instruments financiers dérivés. Le risque de contrepartie induit entre aussi dans le cadre normal de la valorisation et de la gestion des risques.
- Les produits optionnels portent intrinsèquement un risque de volatilité et de corrélation, dont les paramètres peuvent être déduits des prix observables d'options traitées dans un marché actif.

Les risques de marché s'expriment principalement dans le cadre des activités de transactions réalisées par les métiers *Fixed Income* et Actions du pôle Banque de Financement et d'Investissement.

4.b.1 Processus de prise de risques

Le processus de prise de risques de marché des activités de transactions est encadré par :

- la définition d'un jeu de limites : elles prennent la forme de limites de GEaR (*Gross Earnings at Risk*) ou de limites dites « nominales » (limites de volumes de transactions, limites sur activités de transactions sur instruments financiers présentant un risque pays, limites de risque émetteur, limites de sensibilité afin d'encadrer spécifiquement certains risques qui ne seraient qu'imparfaitement capturés par le GEaR ou les simulations de scénarii de crise) ;
- l'établissement de délégations qui procèdent des pouvoirs du Directeur Général et du Comité des Risques de Marché (*Capital Market Risk Committee*). Pour les opérations de négociation réalisées sur le marché secondaire, celles-ci se déclinent en GEaR ou OYE (*One Year Equivalent*) ; pour les opérations de souscriptions (*underwriting*), il est fait référence à une échelle de qualité des signatures ;
- la définition des règles de décision : la prise de risques s'inscrit dans un dispositif de décision à deux dimensions comprenant un processus de validation des activités ou risques nouveaux d'une part et un processus d'approbation des transactions relevant des activités habituelles d'autre part. Lorsque la taille ou la complexité des opérations le nécessitent, la transaction doit être approuvée par un *Executive Position Committee* (EPC) qui est une version ad hoc restreinte du *Capital Market Risk Committee*. L'analyse du risque de crédit afférent aux opérations de négociation relève du Comité de Crédit de Direction Générale.

Le dispositif de suivi des risques s'appuie sur :

- un calcul quotidien du risque et de la valeur des positions résultant des activités de transactions du Groupe ;
- un suivi quotidien du respect des limites notifiées à chaque activité (chaque événement lié aux limites des positions résultant des opérations de négociation, excès, autorisation temporaire, est enregistré dans une base de données centrale) ;
- la revue périodique des modèles de valorisation et de gestion des risques de marché. Le processus de valorisation fait l'objet de contrôles réguliers et indépendants des métiers (justification économique et revue des modèles, validation des prix et des paramètres, validation des critères d'observabilité) ;
- un rapport hebdomadaire consolidant par activité l'ensemble des positions significatives ;
- le *Capital Market Risk Committee*, qui statue mensuellement sur les principaux risques de marché encourus par le Groupe.

4.b.2 Mesure des risques de marché des activités de transactions

La mesure et l'analyse des risques de marché des activités de transactions comprennent, d'une part, l'analyse détaillée des sensibilités de chaque type de position et, d'autre part, des analyses globales permettant de mesurer des agrégats de risques tels que le GEaR et les simulations de scénarii de crise.

Analyse des sensibilités aux paramètres de marché

Le risque des activités de marché est analysé en premier lieu par une mesure systématique des sensibilités du portefeuille par rapport aux différents paramètres de marché. L'information obtenue permet une mesure par borne de maturité ou de prix d'exercice pour les options. Ces mesures de sensibilité faites avec différents niveaux d'agrégation de positions sont comparées aux limites de marché et font l'objet de

< Sommaire >

synthèses par le département *Risk-Capital Markets* pour la Direction Générale et les responsables d'activité de transactions.

Valeur en Risque

L'estimation des pertes potentielles qui pourraient apparaître à la suite d'une évolution défavorable des conditions de marché est l'élément central de mesure des risques de marché. Elle repose sur les résultats d'un modèle interne d'évaluation de Valeur en Risque (VaR), approuvé par les autorités de supervision bancaire.

L'unité de mesure utilisée est le montant de la perte probable ou VaR. Cette mesure prend en compte de nombreuses variables qui sont susceptibles d'induire un changement de valeur des portefeuilles, notamment les taux d'intérêt, les marges de crédit, les cours de change, les prix de différents titres, les prix des matières premières et leurs volatilités ainsi que les corrélations entre ces variables.

Le système utilise les techniques de simulation les plus récentes et incorpore le traitement de positions non linéaires, ainsi que le risque de volatilité provenant des produits optionnels. Les mouvements quotidiens des différentes variables sont simulés pour estimer les pertes potentielles des activités de marché dans le cadre d'une hypothèse de conditions normales de ces marchés et de leur liquidité. Les méthodes de calcul du VaR sont continuellement améliorées de manière à mieux prendre en compte les particularités des différentes activités, en particulier s'agissant des produits exotiques. En outre, la pertinence du modèle est vérifiée de manière permanente en comparant les pertes quotidiennes, lorsqu'elles existent, avec les valeurs en risque (VaR, 1 jour).

La Valeur en Risque moyenne totale de l'exercice 2007 ressort à 156 millions d'euros (avec un minimum de 41 millions d'euros et un maximum de 378 millions d'euros) après prise en compte de l'effet des compensations entre différentes natures de risque (152 millions d'euros). Elle s'analyse comme suit :

Nature du risque	Exercice 2007			31 décembre 2007	Exercice 2006	
	Moyenne	Minimum	Maximum		Moyenne	31 décembre 2006
Risque de taux	61	26	110	82	42	45
Risque de crédit	79	42	160	147	55	70
Risque de change	17	3	41	41	7	8
Risque de prix attaché aux actions	134	38	323	152	55	66
Risque de prix attaché aux matières premières	17	10	28	12	16	17
Effet des compensations	(152)			(189)	(104)	(142)
TOTAL DE LA VALEUR EN RISQUE	156	41	378	245	71	64

4.c RISQUES DE MARCHÉ RELATIFS AUX ACTIVITÉS D'INTERMÉDIATION BANCAIRE ET AUX INVESTISSEMENTS

Les risques de taux et de change relatifs aux activités d'intermédiation bancaire et aux investissements procèdent principalement des opérations de la Banque de Détail en France et à l'International, des filiales de financement spécialisé et de collecte d'épargne, ainsi que des investissements réalisés par le Groupe. Ces risques sont gérés de manière centralisée par la Gestion Actif Passif au sein de la Direction de la Gestion Actif-Passif et de la Trésorerie (ALM-Trésorerie).

L'ALM Trésorerie est rattachée à la Banque de Financement et d'Investissement, sous la supervision directe d'un Directeur Général délégué. Les décisions à caractère stratégique sont adoptées dans le cadre de Comités de gestion actif passif qui supervisent l'action de l'ALM Trésorerie. Ces comités sont placés au niveau de chaque Pôle

Les autorités de supervision bancaire ont validé ce modèle interne, et en particulier les méthodologies présentées, parmi lesquelles :

- la prise en compte de la corrélation entre catégories de facteurs de risque (de taux, de change, matières premières et actions) permettant l'intégration des effets induits de diversification du risque ;
- la prise en compte du risque spécifique de taux, lié à de potentielles variations des marges de crédit, permettant une mesure précise et dynamique du risque lié aux activités de transactions sur instruments financiers représentatifs de risque de crédit.

Les Valeurs en Risque présentées ci-dessous sont établies sur la base du modèle interne paramétré conformément à la méthode préconisée par les superviseurs bancaires internationaux pour estimer les montants exposés au risque (« Amendement à l'accord sur les fonds propres pour son extension aux risques de marché ») avec les principales caractéristiques suivantes :

- variation du portefeuille sur une période de détention de 10 jours de négociations ;
- intervalle de confiance de 99 % (i.e. sur un horizon de 10 jours, les pertes éventuelles devraient être inférieures dans 99 % des cas aux valeurs de VaR correspondantes) ;
- données historiques considérées sur une année (260 jours) de négociations.

(AMS, BDDF, BFI, BNL, SFDI) ainsi qu'au niveau des métiers et/ou des principales filiales.

4.c.1 Risque de taux

Organisation de la gestion du risque de taux dans le Groupe

Le risque de taux lié aux opérations commerciales de la Banque de Détail en France et à l'International, des filiales de financement spécialisé, des métiers de gestion d'épargne du pôle AMS et de la Banque de Financement est géré de manière centralisée par l'ALM Trésorerie dans le livre des activités d'intermédiation clientèle, à l'exception des opérations initiées aux États-Unis par les filiales de BancWest. Le risque de taux lié aux fonds propres et aux investissements est également géré de manière centralisée par l'ALM Trésorerie, dans le livre des activités fonds propres et investissements.

Les opérations initiées au sein de BNP Paribas SA Métropole sont transférées vers la Gestion Actif Passif au moyen de contrats internes analytiques tandis que les positions de taux et de liquidité des opérations commerciales des filiales (hors BancWest) du Groupe sont transférées sous forme de prêts et emprunts, résultant de la position nette de l'entité.

La mesure des positions et le contrôle des transferts à l'ALM Trésorerie sont effectués lors de comités mensuels ou trimestriels par métier au sein desquels sont représentés la Direction du métier, l'ALM Trésorerie et les gestionnaires actif-passif du métier sur lesquels l'ALM Trésorerie exerce une autorité fonctionnelle.

Le risque de taux lié aux activités commerciales des filiales de BancWest Corp. est géré de manière autonome par les Gestions Actif-Passif de Bank of the West et de First Hawaiian Bank, qui rapportent à la Direction Générale locale de chacune des filiales dans un comité mensuel.

Mesure des risques de taux

Les positions de taux sont mesurées sous forme d'impasses, dans lesquelles les risques optionnels, liés en particulier aux options comportementales, sont intégrés sur la base de leur équivalent delta. Les échéancements des encours sont déterminés en tenant compte des caractéristiques contractuelles des opérations et des comportements historiques de la clientèle. Ainsi, pour les produits de la banque de détail, les modélisations des comportements s'appuient sur des données historiques et des études économétriques. Elles portent notamment sur les remboursements anticipés, l'épargne à régime spécial, et les comptes courants créditeurs et débiteurs. L'échéancement des fonds propres relève d'une approche conventionnelle.

Pour les activités de Banque de Détail, le risque de taux structurel est également mesuré dans une logique de continuité de l'activité en intégrant l'évolution dynamique du bilan. En effet, du fait de l'existence de corrélations partielles ou nulles entre les taux clientèle et les taux de marché et d'une sensibilité des volumes due en particulier aux options comportementales, le renouvellement du bilan engendre une sensibilité structurelle des revenus aux variations de taux.

Enfin, un indicateur spécifique aux risques de nature optionnelle est analysé lorsque des options comportementales sont présentes dans les produits vendus aux clients, afin d'affiner les stratégies de couverture.

Ces indicateurs sont systématiquement présentés aux comités *ad hoc*, et servent ainsi de base aux décisions de couvertures, fonction de la nature des risques. En 2007, des équipes indépendantes de *product control* ont été mises en place afin de contrôler la production de ces indicateurs et Group Risk Management a poursuivi son contrôle des risques liés à l'utilisation par la Gestion Actif-Passif de modèles, en particulier comportementaux. Les conclusions de ces contrôles sont présentées une fois par an au Conseil d'Administration et périodiquement aux comités de Gestion Actif Passif.

Limites de risque

Sur le livre des activités d'intermédiation clientèle en euro, la gestion du risque de taux global est encadrée par une limite principale, fondée sur la sensibilité des revenus à une variation progressive des taux nominaux, des taux réels ainsi que de l'inflation sur un horizon de 5 ans. Les variations retenues sont définies à partir des historiques de volatilité et de corrélations des différents paramètres entre eux. Cette limite est établie en fonction du revenu annuel, ce qui permet d'encadrer l'incertitude sur le revenu futur lié aux évolutions de taux d'intérêt. Cette limite est complétée au-delà de 5 ans par une limite sur les impasses de taux, fixée en pourcentage des ressources clientèle. Ce pourcentage est une fonction décroissante de l'horizon de gestion. Cette limite permet d'encadrer le risque sur les échéances à long terme.

Le risque de taux des filiales de BancWest Corp. est également encadré par une limite sur la sensibilité des revenus à une variation instantanée des taux nominaux, suivie tous les trimestres par le comité de gestion actif-passif de BancWest. Cette limite est exprimée en fonction du revenu annuel.

Sur les autres livres relatifs aux activités d'intermédiation, la gestion du risque de taux global est encadrée par une limite, suivie tous les mois et révisée tous les ans par le comité ALM – Banque Commerciale, portant sur les impasses de taux.

Les risques de taux des métiers des filiales spécialisées, très faibles compte tenu de la centralisation des risques à l'ALM-Trésorerie, sont encadrés par des limites techniques sur les impasses de taux, suivies par les comités de gestion actif-passif des métiers.

Sensibilité de la valeur des portefeuilles d'intermédiation bancaire

Les portefeuilles d'instruments financiers résultant de l'activité d'intermédiation bancaire du Groupe n'étant pas destinés à être cédés ne font pas l'objet d'une gestion sur la base de leur valeur. Pour les besoins de l'information financière prescrite par les normes comptables internationales, la banque détermine une valeur pour les instruments financiers composant ces portefeuilles (cf. note 8.f) et une sensibilité de la valeur donnée à ces portefeuilles aux fluctuations de taux d'intérêt qui est reprise dans le tableau ci-dessous.

Celui-ci présente la sensibilité de la valeur des livres des activités d'intermédiation consolidés par devise et par bande d'échéances, pour un choc instantané d'un point de base de l'ensemble de la courbe des taux. Cette mesure permet de prendre en compte l'ensemble des flux futurs générés par les opérations en vie à la date d'analyse, quelle que soit leur maturité. Cette sensibilité tient compte des portefeuilles de réplique utilisés pour modéliser les échéanciers conventionnels, en particulier sur les fonds propres.

La sensibilité de la valeur des livres des activités d'intermédiation à une variation instantanée d'un point de base des taux d'intérêt se traduit par une augmentation de valeur en cas de baisse et une réduction de valeur en cas de hausse d'environ 2 146 000 euros au 31 décembre 2007 (315 000 euros au 31 décembre 2006).

[< Sommaire >](#)

Sensibilité aux variations de taux d'intérêt de la valeur des portefeuilles d'intermédiation clientèle et des capitaux propres du Groupe :

En milliers d'euros, au	31 décembre 2007					
	Moins de 3 mois	De 3 à 12 mois	De 1 à 3 ans	De 3 à 5 ans	Au-delà de 5 ans	Total
EUR	550	(1 274)	(646)	(2 022)	3 244	(148)
USD	74	(309)	(856)	(209)	(1 197)	(2 497)
GBP	85	(25)	(59)	(20)	(7)	(26)
Autres devises	4	(11)	(22)	(12)	566	525
TOTAL	713	(1 619)	(1 583)	(2 263)	2 606	(2 146)

En milliers d'euros, au	31 décembre 2006					
	Moins de 3 mois	De 3 à 12 mois	De 1 à 3 ans	De 3 à 5 ans	Au-delà de 5 ans	Total
EUR	(33)	(362)	(1 146)	(1 681)	4 468	1 246
USD	(99)	71	(390)	(185)	(768)	(1 371)
GBP	(8)	(57)	(61)	(49)	(5)	(180)
Autres devises	(20)	(53)	(12)	17	58	(10)
TOTAL	(160)	(401)	(1 609)	(1 898)	3 753	(315)

4.c.2 Risque de change

Risque de change et couverture du résultat réalisé en devises

L'exposition au risque de change procède notamment du résultat net dégagé par les filiales et succursales étrangères. La Gestion Actif-Passif est chargée de couvrir la variabilité du résultat net du Groupe aux cours de change des monnaies étrangères, y compris les positions liées aux résultats réalisés en devises par les activités conduites en métropole. Les trésoreries locales des sites étrangers gèrent le risque de change généré par rapport à leur devise fonctionnelle. Les positions liées aux dépréciations de portefeuille sont gérées de manière centralisée par la Gestion Actif-Passif.

Risque de change et couverture d'investissements nets en devises

La position de change du Groupe liée à ses investissements en devises résulte pour l'essentiel des dotations des succursales et des titres de participations en monnaies étrangères financés par l'achat de la devise d'investissement.

La politique du Groupe consiste le plus souvent à emprunter la devise d'investissement de façon à immuniser cet investissement contre le risque de change. Dans ce cas, les emprunts sont documentés en tant qu'instruments de couverture de l'investissement. Toutefois, pour la plupart des devises peu liquides, le financement est réalisé par achat des devises concernées.

4.c.3 Couverture des risques de taux et de change

Les relations de couverture initiées par le Groupe portent essentiellement sur la couverture du risque de taux d'intérêt et du risque de change réalisée au moyen de swaps, d'options, et d'opérations de change à terme.

En fonction de l'objectif poursuivi, les instruments financiers dérivés utilisés sont désignés en couverture de valeur, en couverture de résultats futurs ou encore en couverture d'un investissement net en devises. Chaque relation de couverture fait l'objet d'une documentation formelle

dès l'origine, décrivant la stratégie poursuivie, désignant l'instrument couvert et l'instrument de couverture, la nature du risque couvert, ainsi que la méthodologie d'appréciation de l'efficacité, tant au plan prospectif que rétrospectif.

Couverture de valeur des instruments financiers inscrits au bilan (Fair Value Hedge)

En matière de risque de taux les couvertures de valeur portent soit sur des actifs ou des passifs à taux fixe identifiés, soit sur des portefeuilles d'actifs ou de passifs à taux fixe. Les instruments financiers dérivés contractés permettent de réduire l'exposition de la valeur de ces instruments induite par l'évolution des taux d'intérêt.

Les couvertures d'actifs ou de passifs identifiés concernent pour l'essentiel les titres disponibles à la vente et les émissions du Groupe.

Les couvertures de portefeuilles d'actifs ou de passifs financiers, constitués par devises, concernent :

- d'une part des crédits à taux fixe : crédits immobiliers, crédits à l'investissement, crédits à la consommation et crédits export ;
- d'autre part des ressources clientèle à taux fixe (dépôts à vue, ressources issues des contrats d'épargne logement).

La désignation du montant couvert s'effectue en échantonnant les encours restant dus des éléments couverts et en désignant un montant par bande d'échéance considérée. Ces échéancements sont déterminés en tenant compte des caractéristiques contractuelles des opérations et des comportements historiques de la clientèle (hypothèses de remboursement anticipé, taux de défaut estimés).

Les dépôts à vue, qui ne portent pas d'intérêts contractuels, s'analysent comme des passifs financiers à taux fixe à moyen terme. La valeur de ces passifs est donc sensible à l'évolution des taux d'intérêts. La loi d'écoulement utilisée s'appuie sur des analyses historiques, sans prendre en compte prospectivement les effets liés à l'enrichissement potentiel des clients ou à l'inflation.

Pour chaque relation de couverture, l'efficacité prospective est mesurée en s'assurant que pour chaque bande d'échéance, l'encours des éléments couverts est supérieur à l'encours des instruments financiers dérivés de couverture désignés.

L'efficacité rétrospective est mesurée en s'assurant que l'évolution mensuelle de l'encours couvert en début de période ne met pas en évidence de surcouverture a posteriori.

Couverture de résultat (Cash Flow Hedge)

En matière de risque de taux d'intérêt, le Groupe utilise des instruments financiers dérivés en couverture de la variation des produits et charges attachés aux actifs et aux passifs à taux révisable. Des transactions futures hautement probables sont également couvertes. Les éléments couverts sont positionnés dans des échéanciers, par devise et par index de taux. Après prise en compte des hypothèses de remboursement anticipé et des taux de défaut estimés, le Groupe couvre au moyen d'instruments

financiers dérivés tout ou partie de l'exposition aux risques induite par ces instruments à taux révisable.

En matière de risque de change, le Groupe couvre la variabilité des composantes du résultat du Groupe. En particulier, les flux de revenus futurs (intérêts et commissions notamment) générés par les activités des principales filiales ou succursales du Groupe dans une devise différente de leur monnaie fonctionnelle peuvent faire l'objet d'une couverture. Comme en matière de couverture du risque de taux, la documentation et l'appréciation de l'efficacité de ces relations de couverture s'appuient sur des échéanciers prévisionnels.

Le tableau suivant présente le montant, ventilé par date prévisionnelle d'échéance, des flux de trésorerie qui font l'objet d'une couverture.

En millions d'euros, au	31 décembre 2007				31 décembre 2006			
Durée restant à courir	Inférieure à 1 an	De 1 an à 5 ans	Plus de 5 ans	Total	Inférieure à 1 an	De 1 an à 5 ans	Plus de 5 ans	Total
Flux de trésorerie couverts	1 042	2 080	3 445	6 567	657	1 988	2 720	5 365

Au cours de l'exercice 2007, aucune relation de couverture de transactions futures n'a été déqualifiée au motif que la réalisation de cet événement futur ne serait plus hautement probable.

4.d RISQUE DE LIQUIDITÉ ET DE REFINANCEMENT

Le risque de liquidité et de refinancement se définit comme le risque de ne pas pouvoir faire face à des flux sortants de trésorerie ou à des besoins en collatéral, attendus ou inattendus, dans le présent ou dans le futur, sans affecter ni les opérations quotidiennes ni la situation financière de la banque.

Le risque de liquidité et de refinancement du Groupe est suivi dans le cadre d'une « politique de liquidité » globale validée par la Direction Générale. Celle-ci repose sur des principes de gestion définis pour s'appliquer en situation courante comme dans l'hypothèse de crises de liquidité. La situation de liquidité du Groupe est appréciée à partir de normes internes, d'indicateurs d'alerte et de ratios réglementaires.

4.d.1 La politique de gestion du risque de liquidité

Objectifs de la politique

Les objectifs de la politique de liquidité du Groupe consistent à assurer un financement équilibré de la stratégie de développement de BNP Paribas, à faire en sorte que le Groupe soit à tout moment en mesure d'honorer ses obligations vis-à-vis de sa clientèle, à veiller à ce qu'il ne se trouve pas de son seul fait à l'origine d'un événement de caractère systémique, à satisfaire les normes imposées par le superviseur bancaire local, à maintenir au niveau le plus faible possible le coût de son refinancement et à faire face à d'éventuelles crises de liquidité.

Acteurs intervenant dans la gestion du risque de liquidité

Le Comité ALM-BFI, sur proposition de l'ALM-Trésorerie, analyse et valide les principes généraux de la politique de liquidité. Le comité est régulièrement informé des résultats des indicateurs et des simulations de scénarii de crise, ainsi que de la réalisation des programmes de financement. Enfin, le comité est informé de toute situation de crise ; il définit la répartition des rôles dans le pilotage des situations de crise et valide les plans d'urgence.

L'ALM-Trésorerie définit et propose les principes généraux de la politique de liquidité. Après validation par le Comité ALM-BFI, il est en charge de la mise en œuvre en central et dans chaque entité de cette politique et dans ce cadre assure la maîtrise d'ouvrage des systèmes de gestion utilisés.

Les comités ALM métier et ALM locaux sont le relais au plan local de la stratégie définie par le comité ALM-BFI.

GRM participe à la définition des principes de la politique de liquidité. En outre, il assure un contrôle sur les modèles, les indicateurs de risques, les limites et les paramètres de marché utilisés. Enfin, il réalise les simulations de scénarii de crise de liquidité.

Centralisation de la gestion du risque de liquidité du Groupe

Le métier ALM – Trésorerie centralise la gestion de la liquidité, quelle que soit l'échéance considérée.

La Trésorerie est responsable du refinancement et des émissions à moins d'un an (certificats de dépôt, *commercial paper*...). L'ALM est chargée des programmes d'émission de dette senior et subordonnée (MTN, obligations, dépôts à moyen ou long terme, obligations sécurisées de banque...), des émissions d'actions de préférence et de la titrisation des créances des métiers de la banque de détail et des métiers de financement. L'ALM-Trésorerie a la charge de financer les pôles et métiers du Groupe et d'assurer le remplacement de leurs excédents de trésorerie.

4.d.2 Les dispositifs de pilotage et de surveillance du risque de liquidité

En gestion courante, le pilotage de la liquidité repose sur une gamme complète de normes internes et d'indicateurs d'alerte à différentes échéances.

- Un niveau cible *overnight* (un jour) est donné à chaque Trésorerie, afin de limiter le montant que la Banque prélève sur les marchés interbancaires *overnight*. Elle s'applique aux principales monnaies sur lesquelles le Groupe intervient.
- La capacité de refinancement, nécessaire pour faire face à une évolution non prévue de ses besoins de liquidité, est régulièrement

appréhendée au niveau du Groupe ; elle est principalement constituée de titres et créances disponibles éligibles au refinancement des Banques Centrales, de titres disponibles non éligibles pouvant être donnés en pension ou vendus rapidement dans le marché et de prêts *overnight* susceptibles de ne pas être renouvelés.

- Des indicateurs de suivi de la diversification des ressources à moins d'un an au plan mondial permettent à la banque de veiller à ce que son financement ne dépende pas, de façon excessive, d'un nombre réduit de pourvoyeurs de capitaux.
- Trois ratios de surveillance interne permettent au niveau du Groupe le pilotage de la liquidité à moyen et long terme :
 - le ratio à un an sur les encours échéancés contractuellement représente le déficit des ressources échéancées à plus d'un an par rapport aux emplois de même nature et même maturité rapporté aux encours de même nature et même maturité ;
 - le ratio à un an sur encours totaux se définit comme le déficit des ressources à plus d'un an par rapport aux emplois de même maturité rapporté aux encours de même maturité. Les encours totaux s'entendent enregistrés au bilan et au hors-bilan, sous forme d'engagements contractuels et sans échéance. Le plafond du ratio, fixé à 25 % jusqu'en 2006, a été baissé à 20 % pour 2007 ;
 - le coefficient de ressources stables mesure le rapport entre, d'une part, les fonds propres nets des immobilisations et les dépôts à vue nets de la clientèle et, d'autre part, l'impasse à plus d'un an des encours échéancés contractuellement. Le plancher est fixé à 60 %.

Les trois ratios de surveillance interne s'appuient sur les échéanciers de liquidité des postes du bilan et du hors bilan de toutes les entités du Groupe, tant contractuels (y compris les crédits confirmés non tirés auprès des banques pondérés à 100 % et de la clientèle pondérés à 20 % ou 30 %) que conventionnels sur la base des comportements de la clientèle (remboursements anticipés pour les crédits, modélisation des comportements de la clientèle pour l'épargne réglementée...) et de règles statistiques (comptes à vue, ressources d'épargne réglementée, dépôts de fiducie, créances douteuses et comptes généraux).

La situation de liquidité consolidée du Groupe par maturité (1 mois, 3 mois, 6 mois puis annuellement jusqu'à 10 ans et 15 ans) est régulièrement mesurée par métier et par devise.

En outre, des simulations de scénarii de crise de liquidité, prenant en compte les facteurs, liés au marché ou spécifiques à la banque, susceptibles d'affaiblir la situation de liquidité de BNP Paribas, sont régulièrement réalisés.

Les ratios réglementaires complètent le dispositif de surveillance du risque de liquidité.

Le coefficient de liquidité réglementaire à 1 mois ainsi que les ratios d'observation réglementaires sont calculés tous les mois. Ils concernent le périmètre BNP Paribas SA (Métropole et succursales). Les Filiales du Groupe soumise au ratio le calculent indépendamment de la société tête du Groupe.

Enfin les filiales ou succursales étrangères peuvent être soumises à des coefficients réglementaires locaux.

4.d.3 Les techniques de réduction des risques

Dans le cadre de la gestion courante comme dans l'hypothèse d'une crise de liquidité ponctuelle, les actifs les plus liquides constituent une réserve de financement permettant d'ajuster la position en trésorerie de

la banque par mise en pension d'instruments financiers dans le marché ou par leur mobilisation auprès de la Banque Centrale. En situation de crise prolongée, la banque peut être amenée à réduire progressivement la taille de son bilan par cession définitive d'actifs.

Dans la gestion courante, des actifs moins liquides peuvent être rapidement transformés en liquidité, au moyen de procédures de titrisation de crédits (immobiliers ou à la consommation) accordés à la clientèle de détail des réseaux bancaires ainsi que de prêts accordés aux entreprises.

Enfin, la diversification des sources de financement en termes de structures, d'investisseurs, de financements collatéralisés ou non contribue à la réduction du risque de liquidité. Au dernier trimestre 2006, BNP Paribas a mis en place un programme d'obligations sécurisées de banque (*covered bonds*) de 25 milliards d'euros, dont 9 milliards avaient été émis au 31 décembre 2007.

4.e RISQUES D'ASSURANCE

Les risques supportés par les filiales d'assurance trouvent leur origine dans la commercialisation en France et à l'International de contrats d'épargne et de prévoyance.

4.e.1 Risques financiers

Les risques financiers concernent l'activité Épargne, dont les passifs représentent plus de 95 % des passifs des filiales d'assurance du Groupe.

Ces risques sont de trois ordres :

Risque de taux

Les contrats d'assurance-vie commercialisés sont rémunérés soit sur la base d'un taux contractuel fixe, soit sur la base d'un taux variable avec ou sans garantie d'un taux minimum (TMG). Quel que soit le type de contrat, il convient de gérer le risque de taux qui résulterait d'une performance des actifs investis en représentation des primes reçues inférieures à l'obligation de rémunération contractuelle.

Ce risque est géré de manière centralisée par la Gestion Actif-Passif au sein de BNP Paribas Assurance en liaison avec la Direction de la Gestion Actif-Passif et de la Trésorerie du Groupe. Des études d'adossement Actif-Passif sont faites régulièrement afin de mesurer et de maîtriser les risques financiers encourus. Elles se fondent sur une projection du compte de résultat et du bilan à moyen et/ou long terme dans différents scénarii économiques. L'analyse des résultats ainsi obtenus permet de prendre des mesures d'ajustement des actifs (diversification, produits dérivés...) pour réduire les risques liés aux variations de taux et valeur des actifs.

Les pertes financières futures éventuelles, estimées sur la durée de vie des contrats, font l'objet d'une provision pour aléas financiers. Cette provision est constituée lorsque 80 % du taux de rendement des actifs d'une année devient inférieur au TMG. Aucune provision pour aléas financiers n'a été constituée au 31 décembre 2007 ou 2006 du fait de la faible exposition au risque de taux garanti, la durée des engagements étant courte et les taux garantis peu élevés.

Risque de rachat

Les contrats d'épargne présentent une clause de rachat, qui permet au souscripteur de demander le remboursement, total ou partiel, de l'épargne accumulée. L'assureur court alors le risque que le nombre de rachats soit supérieur à la prévision retenue dans les modèles de gestion

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

Actif-Passif, conduisant celui-ci à constater des moins-values sur les cessions des actifs nécessaires au financement des rachats excédant ses prévisions.

Le risque de rachat est cependant limité. En effet :

- La plupart des contrats prévoient la suspension temporaire des rachats si la situation financière du moment est très dégradée et porte potentiellement préjudice à la mutualité des assurés.
- Le comportement des souscripteurs fait l'objet d'un suivi permanent afin d'ajuster régulièrement la duration des actifs à celle des passifs, ce qui réduit le risque de cessions massives et instantanées des actifs. Les études portent notamment sur les flux prévisionnels des passifs et des actifs sur des périodes pouvant aller jusqu'à 40 ans afin de déterminer les décalages de trésorerie prévisionnels permettant d'identifier les échéances sur ou sous couvertes représentant un risque de liquidité et ainsi d'orienter le choix des échéances des investissements nouveaux et des arbitrages à réaliser.
- La revalorisation garantie des contrats est complétée par une participation aux bénéfices, partiellement discrétionnaire, qui procure aux contrats une rémunération globale en ligne avec les références de marché limitant ainsi le risque d'une augmentation des rachats.
- La protection du rendement des actifs financiers est assurée notamment par le recours à des instruments de couverture financière.

Garantie plancher des contrats en unités de compte

Certains contrats en unités de compte prévoient que le capital versé aux bénéficiaires en cas de décès de l'assuré ne peut pas être inférieur à la somme des primes investies sur le contrat, quelle que soit la situation des marchés financiers au moment du décès. Le risque se caractérise donc par une composante statistique (probabilité de sinistre) et par une composante financière (valeur de marché des unités de compte).

En règle générale, des limites sont apportées à la mise en œuvre de cette garantie plancher. Ainsi, en France, la plupart des contrats commercialisés prévoit une durée de la garantie limitée à 1 an, un âge limite de 80 ans pour bénéficier de la garantie, et un plafond individuel de la garantie à 765 000 euros par assuré.

La valeur des passifs en unités de compte est égale à la somme des valeurs de marché des actifs supports des unités de compte. Les obligations de l'assureur inscrites au passif sont donc couvertes par la détention à l'actif des instruments correspondants. La cohérence de cette couverture fait l'objet de contrôles mensuels.

La provision constituée pour garantie plancher, revue chaque trimestre, tient compte de la survenance des décès sur la base d'un scénario déterministe et de la variation des marchés financiers à partir d'une approche stochastique. Au 31 décembre 2007 et 2006, la provision s'élevait respectivement à 27 millions d'euros et à 40 millions d'euros.

4.e.2 Risques de souscription d'assurance

Les risques de souscription d'assurance concernent principalement l'activité Prévoyance, dont les passifs représentent environ 5 % des passifs des filiales d'assurance du Groupe.

Ces risques procèdent essentiellement de la commercialisation de contrats de rentes viagères en France et, plus généralement, de contrats d'assurance des emprunteurs dans le monde.

La gouvernance actuarielle qui a été mise en place afin de prévenir et de contrôler les risques actuariels en France et à l'International repose sur des documents de référence et des outils, qui définissent les principes, les

règles, les méthodologies et les meilleures pratiques à suivre par chaque actuaire tout au long du cycle de vie des contrats ainsi que les travaux qu'il doit réaliser et les rapports qu'il doit fournir. Elle précise également les pratiques interdites ou acceptées sous conditions.

La souscription des risques répond à des règles de délégation précises faisant intervenir plusieurs niveaux, à la fois, locaux et centraux en fonction, notamment du montant des capitaux sous risque, de l'évaluation de la perte maximale acceptable et de la rentabilité estimée des contrats considérés. L'expérience acquise par la gestion de portefeuilles diversifiés géographiquement permet d'actualiser régulièrement les bases de données utilisées pour la tarification des risques en tenant compte de nombreux paramètres (crédit, garantie, population...). Chaque tarif est élaboré en considérant les objectifs de rentabilité et de rémunération sur fonds propres fixés par la Direction Générale de BNP Paribas Assurance.

Le suivi trimestriel des risques par le Comité Exécutif de BNP Paribas Assurance repose sur le suivi de la sinistralité des contrats, qu'il s'agisse de contrats de rentes viagères ou d'assurance des emprunteurs.

La sinistralité des contrats de rentes viagères est fondée sur des tables de mortalité réglementaires, corrigées en certaines circonstances par des actuaires indépendants. Il en résulte un risque faible.

L'assurance des emprunteurs couvre les risques de décès, de perte totale et irréversible d'autonomie, d'incapacité de travail, de perte d'emploi et de pertes financières sur des crédits permanents, personnels et immobiliers. Cette activité est assise sur une multitude de contrats individuels de montants de risques et de primes faibles dont la rentabilité dépend de l'importance de la base de contrats et de la mutualisation effective des risques ainsi que de la maîtrise des frais de gestion.

L'adéquation entre la sinistralité attendue et la sinistralité observée est régulièrement suivie par les services d'actuariat et la tarification revue en conséquence.

Les risques de souscription d'assurance sont couverts par différentes provisions : une provision pour primes non acquises généralement calculée prorata temporis et par contrat ; une provision pour sinistres connus déterminée à partir de l'inventaire des sinistres déclarés ; une provision pour sinistres inconnus déterminée soit à partir des cadences de règlement constatées, soit à partir du nombre de déclarations attendu et du coût moyen d'un sinistre.

4.f IMPACT DE LA CRISE FINANCIÈRE DU DEUXIÈME SEMESTRE 2007

4.f.1 Contexte général de la crise

Au cours du deuxième semestre 2007, les intervenants sur les marchés financiers ont subi l'effet du retournement de cycle du marché immobilier aux États-Unis. Conjugée à la baisse de valeur des biens immobiliers, la hausse des taux d'intérêts a mis en situation d'insolvabilité une catégorie de ménages américains à faibles revenus – clientèle dite « subprime » – auprès de laquelle s'était développée une offre soutenue de prêts immobiliers. Le taux d'échéances impayées sur ces emprunteurs a commencé à croître.

Ces crédits immobiliers à rendement élevé avaient fait l'objet d'une titrisation intensive en vue de constituer des actifs financiers synthétiques, placés auprès de nombreux investisseurs. Du fait de la crise, les investisseurs ont anticipé une forte réduction des flux d'intérêts

et de remboursement sur les crédits sous-jacents et le prix de marché des titres correspondants a fortement baissé.

Des sociétés de rehaussement de crédit aux États-Unis – les assureurs dits « monoline » car n'exerçant que cette unique activité – s'étaient portées caution de ces actifs à composante « subprime » pour des montants qui, par l'effet de la crise, ont fragilisé leur propre situation financière. Les détenteurs d'actifs couverts par cette garantie et les contreparties de ces assureurs « monoline » dans les transactions sur produits dérivés, ont dû également apprécier le risque qui résulterait de l'insolvabilité de ces organismes appelés à compenser les défauts de paiements des emprunteurs « subprime ».

Au-delà des effets directement liés au financement du marché immobilier « subprime » aux États-Unis, la crise a créé une situation de défiance envers les actifs issus d'un processus de titrisation, puis de baisse de la demande de titres comportant un élément de risque de crédit, qui s'est traduite par un relèvement généralisé des marges d'intérêts requises pour couvrir le risque sur les émetteurs de titres non souverains. Le marché de la dette à long terme, devenu alors trop coûteux pour certains émetteurs, s'est brusquement rétréci, tandis que les produits structurés qui concentrent du risque « émetteurs » se sont dépréciés.

La décade de valeur des produits de dette a notamment affecté les opérations bancaires en cours de syndication au moment de l'éclatement de la crise. En particulier, les banques chefs de file du financement d'opérations de dette à effet de levier ou LBO (*Leveraged Buy Out*), ont subi une perte de valeur sur les encours destinés à être replacés auprès d'autres établissements bancaires, les conditions de marché s'étant sensiblement dégradées depuis leur engagement initial à l'égard de l'emprunteur.

La crise de liquidité née de cette défiance a également affecté le renouvellement des émissions de dette court terme émises par les conduits de titrisation. Certaines banques, qui gèrent les conduits qu'elles ont créés, ont dû apporter leur concours en substitution de cette dette, accroissant leurs propres positions sur les natures d'actifs détenus par ces fonds.

Enfin, les fonds et SICAV monétaires ont sensiblement réduit leurs placements à terme et concentré leurs disponibilités sur des placements au jour le jour, créant ainsi un déséquilibre sur les marchés monétaires et un écartement inhabituel entre les taux au jour le jour et les taux à terme, affectant les conditions de refinancement des banques.

4.f.2 Revue des positions de BNP Paribas exposées aux effets de la crise

Dans ce contexte, la Direction du groupe BNP Paribas a chargé les équipes de surveillance des risques et les équipes de contrôle financier de procéder à un recensement des positions du Groupe susceptibles d'être affectées par cette crise et à une revue de leur méthode de valorisation ainsi que des paramètres retenus. Les risques identifiés tels qu'ils ont été mesurés au 31 décembre 2007 sont décrits ci-après.

Exposition au risque « subprime »

Au sein de la Banque de Financement et d'Investissement, les positions nettes des métiers de marchés de capitaux sont très faibles sur les produits comportant un risque « subprime ». La très faible position sur les RMBS (*Residential Mortgage Backed Securities*) à sous-jacents « subprime » est compensée par une position inverse (acheteuse de protection) sur les CDO's (*Collateralized Debt Obligations*) à composante « subprime ».

Le risque de contrepartie attaché à ces achats de protection « subprime » pour un nominal d'environ 3 milliards d'euros auprès d'assureurs « monoline » s'élève à 1 089 millions d'euros au 31 décembre 2007 – net d'achat de protections pour un montant de 245 millions d'euros, sur ces assureurs eux-mêmes. Il a été couvert par un ajustement de crédit de 388 millions d'euros cohérent avec l'appréciation la plus conservatrice portée sur ces assureurs « monoline » par le marché des CDS jusqu'à la date d'arrêt des comptes du Groupe. Par ailleurs, des ajustements de crédit ont été comptabilisés à hauteur de 80 millions d'euros pour couvrir le risque de contrepartie lié à des achats de protection auprès de monolines sur des sous-jacents non « subprime ». Ainsi, le montant total des ajustements de crédit sur des contreparties monolines s'établit à 468 millions d'euros.

Il convient également de noter, qu'après ajustement, aucune position résiduelle ne subsiste au 31 décembre 2007 sur le seul organisme « monoline » se trouvant en situation de défaut de paiement à cette date.

Au sein de BancWest, la politique d'octroi de prêts immobiliers est restée concentrée sur les secteurs « prime » et « superprime » des emprunteurs solvables. La composante « subprime » ne représente que 1 % de son encours. En incluant les risques inclus dans son portefeuille d'investissement, après dépréciation, l'exposition nette de Bancwest au risque subprime reste limitée à un encours de l'ordre de 300 millions d'euros.

Exposition sur les encours de dette à effet de levier en cours de syndication

L'exposition brute est de l'ordre de 2 500 millions d'euros au 31 décembre 2007. Des ajustements de valeur négatifs à hauteur de 238 millions d'euros ont été effectués au deuxième semestre.

Exposition sur les conduits sponsorisés

Le groupe BNP Paribas gère six fonds de titrisation d'actifs de clients, pour un encours global de l'ordre de 11 000 millions d'euros. Les actifs détenus par ces fonds, détaillés en annexe 6.c, ne présentent pas un profil particulièrement risqué. Les encours aux États-Unis sont de l'ordre de 4 200 millions d'euros, dont environ 200 millions d'euros sur le marché du crédit immobilier et un encours subprime négligeable.

Ces conduits n'appellent pas de consolidation car ils ne répondent pas aux critères de consolidation définis en Note 1.b.1 « Périmètre de consolidation ». Même si le Groupe a pu faciliter la liquidité de certains d'entre eux à certaines périodes (les titres de créances émis par ces conduits et temporairement portés par le Groupe s'élevaient à 4 095 millions d'euros au 31 décembre 2007), l'analyse des critères conduisant à l'absence de contrôle du Groupe n'a pas été substantiellement modifiée.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

4.f.3 Effets directs de la crise du deuxième semestre 2007 sur le résultat consolidé de l'exercice

En millions d'euros	Exercice 2007
EFFETS SUR LE PRODUIT NET BANCAIRE DE LA BANQUE DE FINANCEMENT ET D'INVESTISSEMENT	
Ajustements de valeur des actifs	
Prêts en cours de syndication	(238)
Titrisation et autres investissements	(88)
Ajustements de crédit liés au risque de contrepartie sur instruments financiers dérivés négociés de gré à gré	
Assureurs « monoline »	(468)
Autres contreparties	(57)
TOTAL DES EFFETS SUR LE PRODUIT NET BANCAIRE	(851)
EFFETS SUR LE COÛT DU RISQUE	
Portefeuille de titres détenus par BancWest	(131)
Prêts à la clientèle de BancWest	(87)
Banque de Financement et d'Investissement	(206)
TOTAL DES EFFETS SUR LE COÛT DU RISQUE	(424)

Note 5. NOTES RELATIVES AU BILAN AU 31 DÉCEMBRE 2007**5.a ACTIFS, PASSIFS ET INSTRUMENTS FINANCIERS DÉRIVÉS EN VALEUR DE MARCHÉ PAR RÉSULTAT**

Les actifs et passifs financiers enregistrés en valeur de marché ou de modèle par résultat sont constitués des opérations négociées à des fins de transactions – y compris les instruments financiers dérivés – et de certains actifs et passifs que le Groupe a choisi de valoriser sur option en valeur de marché ou de modèle par résultat dès la date de leur acquisition ou de leur émission.

Actifs financiers

Les actifs financiers du portefeuille de transactions comportent notamment les opérations sur titres que le Groupe effectue pour son propre compte, les pensions ainsi que les instruments financiers dérivés négociés dans le cadre des activités de gestion de position du Groupe. Les actifs valorisés sur option à la valeur de marché ou de modèle par résultat comprennent en particulier les actifs financiers représentatifs des contrats en unités de compte des activités d'assurance et dans une moindre mesure des actifs avec dérivés incorporés pour lesquels le principe d'extraction de ces dérivés n'a pas été retenu.

Passifs financiers

Au passif, le portefeuille de transactions se compose des emprunts de titres et opérations de vente à découvert, d'opérations de pension et des instruments financiers dérivés négociés dans le cadre des activités de gestion de positions du Groupe. Les passifs financiers valorisés sur option en valeur de marché ou de modèle par résultat enregistrent principalement les émissions originées et structurées pour le compte de la clientèle dont les risques et leur couverture sont gérés dans un même ensemble. Ces émissions recèlent des dérivés incorporés significatifs dont les variations de valeur sont neutralisées par celles des instruments dérivés de couverture.

La valeur nominale des passifs évalués sur option en valeur de marché ou de modèle par résultat s'établit à 79 680 millions d'euros au 31 décembre 2007 contre 61 521 millions d'euros au 31 décembre 2006. Leur valeur de marché ou de modèle tient compte de la variation imputable au risque émetteur du groupe BNP Paribas dans la mesure où cette variation est jugée significative au regard des conditions d'émission du Groupe. Le Groupe a été conduit à reconnaître une réduction de la valeur de sa dette évaluée en valeur de marché ou de modèle de 141 millions d'euros, compte tenu de l'augmentation de la valeur du *spread* de crédit propre de la banque observé dans le contexte de la crise ayant affecté les marchés financiers au cours du deuxième semestre 2007.

**LA CARTOGRAPHIE, UN OUTIL
ESSENTIEL POUR LA GESTION
DU RISQUE**

**Bruno DUNOYER DE SEGONZAC,
Directeur de la gestion des risques,
BOUYGUES TELECOM**

La cartographie des Risques chez Bouygues Telecom



Sommaire :

- 1) La cartographie des risques pour quoi faire ?**
- 2) Le cahier des charges**
- 3) Les ressources**
- 4) La méthode**
- 5) Le reporting**
- 6) Conclusion**

1. La cartographie des risques pour quoi faire ?

Du fait de l'environnement technologique et concurrentiel particulièrement complexe de Bouygues Telecom et la typologie B to C «grand public » de nos clients adressables, la Direction Générale a décidé en 2002 de mettre en place le processus cartographique pour permettre de :

- Visualiser régulièrement les obstacles à la réalisation de la stratégie de l'Entreprise.
- Identifier et partager les fragilités, les vulnérabilités ou les crises potentielles qui mettent en péril l'atteinte des objectifs.
- Apporter une lecture commune des risques sous la forme d'une image dont la répétition permet une gestion dynamique des priorités.

2. Le cahier des charges

- **Rester simple.**
- **Agir en transverse.**
- **S'appuyer sur l'existant.**
- **Être utile aux opérationnels.**
- **Aborder tous les risques (y compris stratégiques)**
- **Remonter un reporting global synthétique cohérent.**

3. Les ressources

- **1 Risk Manager à temps plein pour :**
 - ↳ Animer le processus et l'exercice cartographique des risques
 - ↳ Consolider et analyser l'évaluation des risques et leur niveau de couverture pour la Direction Générale
- **22 Correspondants Gestion des risques pour :**
 - ↳ Proposer chaque mois une révision des évaluations de leur « portefeuille » de risques.
 - ↳ Assurer les remontées d'alertes et le suivi des actions dans leur secteur d'activité.
- **Un Comité d'évaluation global des risques.**
 - ↳ Composé de 5 experts, désignés par la direction Générale. Ils analysent et valident la position relative des risques entre eux et sont les garants de la cohérence générale des priorités.

4. La méthode

I - Identification :

- **Chaque correspondant identifie les risques potentiels de son secteur d'activité par rapport à la réalisation des objectifs de l'activité.**
- **Le Risk Manager réalise des interviews semestrielles des membres du Comité de Direction.**
- **Un risque identifié est partagé, sur la base de l'organisation de l'entreprise, entre une direction dite « Opérationnelle » et une direction dite « Support », selon le lieu d'exposition du risque.**

La méthode

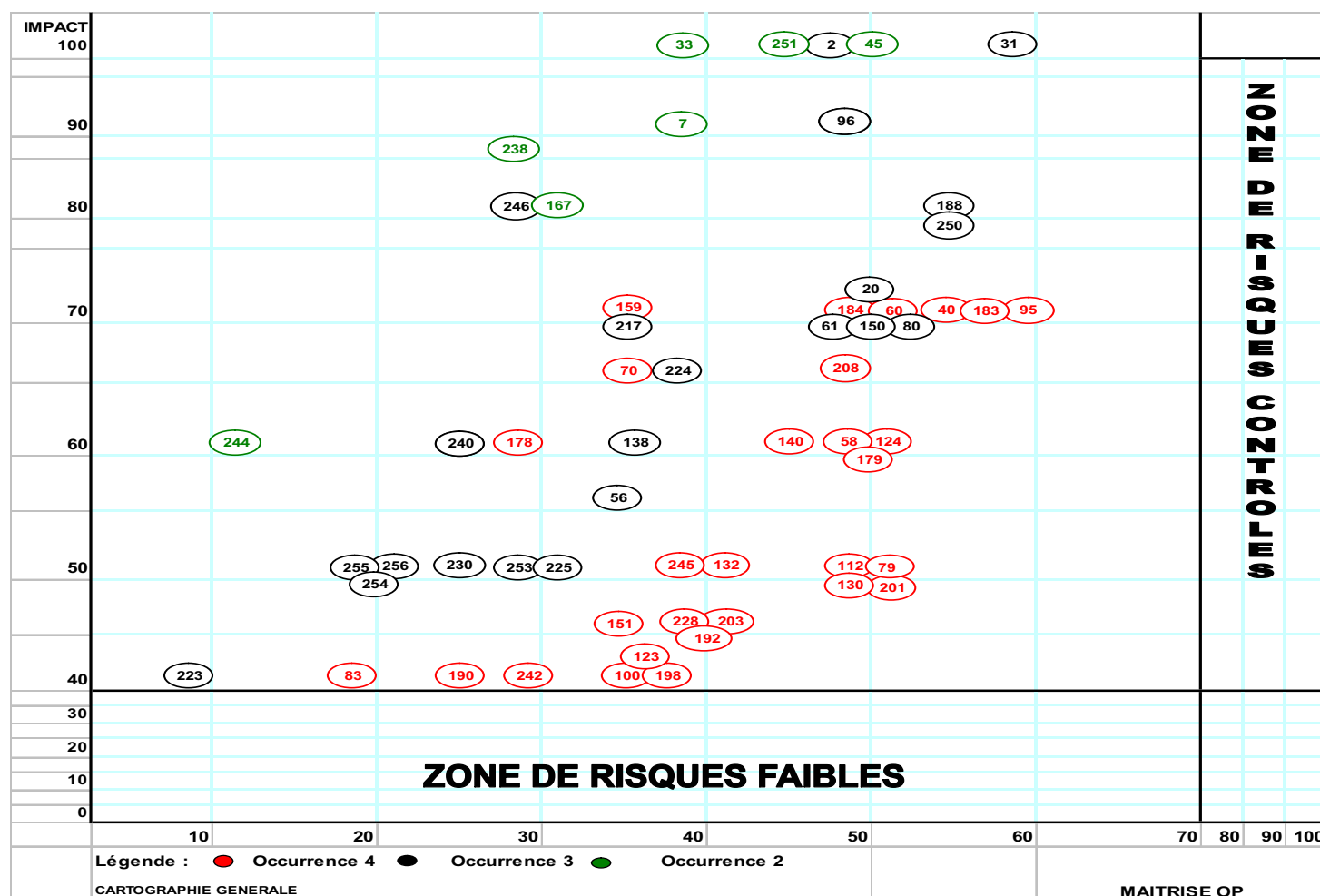
II. Evaluation :

- ⇒ **Evaluer l'impact (montant maximum de destruction possible).**
- ⇒ **Estimer l'occurrence (capacité du scénario à se produire, vraisemblance).**
- ⇒ **Définir avec les opérationnels un % de maîtrise opérationnelle de chaque scénario (existe-t-il un plan de secours, une procédure de contrôle, une capacité de mobilisation de ressources de traitement rapide en cas d'occurrence ?)**

Dans l'objectif d'établir la liste des risques par résiduels décroissants qui permet la construction de la cartographie.

5. Reporting

Le Risk Manager présente chaque trimestre la cartographie et son analyse au Président et au DG pour information et décisions.



6. Conclusion

Quelques facteurs de succès de la cartographie des risques:

- ☑ **La mise en place doit être décidée et soutenue par la Direction Générale.**
- ☑ **La démarche doit être en phase avec la culture interne de l'entreprise.**
- ☑ **Le management doit s'approprier la cartographie comme un outil de pilotage pratique.**
- ☑ **L'exercice doit être pérenne pour permettre la comparaison et révéler les évolutions.**

**LA CARTOGRAPHIE, UN OUTIL
ESSENTIEL POUR LA GESTION
DU RISQUE**

**René OLIVE,
Directeur du contrôle général et
de l'audit du courrier,
GROUPE LA POSTE**



CONFERENCE AMRAE /LES ECHOS DU 13 JUIN 2008

TABLE RONDE : LA CARTOGRAPHIE UN OUTIL ESSENTIEL POUR LA GESTION DU RISQUE LA DEMARCHE DU COURRIER (GROUPE LA POSTE)

L'activité courrier représente 56 % du chiffre d'affaires total du groupe La Poste, soit près de 12 milliards d'euros sur près de 21 milliards d'Euros.

Cette activité, dont la première structuration remonte à Louis XI, a constamment évolué pour accompagner le développement économique, social et culturel de notre pays.

Pour offrir au grand public comme aux entreprises et aux grands organismes publics des prestations performantes et adaptées, elle a su, à chaque fois, intégrer l'innovation technologique :

- le train et l'avion (AEROPOSTALE) pour le transport du courrier, l'informatique pour les services financiers et le traitement des lettres avec la reconnaissance des caractères dactylographiés et manuscrits ce qui permet la conversion de l'écrit en octet.

Ce secteur d'activité qui pèse 1,4 % du PIB et 450 000 emplois en France (conception, envoi, impression, routage, distribution) n'a pas, jusqu'à ce jour, connu la décroissance massive qu'avait annoncé le rapport NORA-MINC concernant l'impact de la « télématique ».

Le volume de courrier (nos 100.000 facteurs distribuent 100 millions de lettres, colis et journaux chaque jour ouvrable dans les tous les foyers et entreprises) **a cru régulièrement** à un rythme très voisin du taux de croissance du PIB, et ce n'est que depuis 3 ans que l'on observe un léger effritement de 0,5% par an. En revanche, la nature des flux a profondément évolué avec une forte montée des échanges de nature économique. Aujourd'hui **97% du courrier a trait à la vie économique du pays** : 85% sont émis par les entreprises ou par les organismes publics, 12% par les particuliers qui leur écrivent. Autrement dit le courrier de particulier à particulier ne constitue que 3% du trafic.

Comme tous les grands acteurs économiques, La Poste inscrit sa stratégie et son action dans **un univers marqué par de profondes ruptures générées par la mondialisation, le rôle accru des régulateurs, la forte montée des exigences sociétales** (la préservation du climat et de la planète, la diversité...), **les innovations technologiques**.

Tous ces événements alimentent naturellement notre réflexion stratégique et notre cartographie des risques. Nous avons la conviction que ces risques sont aussi pour La Poste, une formidable opportunité.

Sans méconnaître l'ampleur des changements à conduire, les postiers sont déterminés pour concrétiser l'ambition **d'être, en 2012, le leader Européen du Courrier sous toutes ses formes.**

I – TRANSFORMER DEUX DEFIS MAJEURS EN OPPORTUNITE : LES RUPTURES TECHNOLOGIQUES ET LES NOUVELLES EXIGENCES SOCIETALES

A) – LES RUPTURES TECHNOLOGIQUES

- Le puissant développement d'internet et de la téléphonie mobile crée un changement profond dans les supports d'échange entre les particuliers entre-eux, (C to C) entre les entreprises – grands organismes (sécurité sociale – administration) et les particuliers (B to C), entre les entreprises et les grands organismes entre-eux (B to B).

La présence de **15 millions d'internautes haut débit en France** et l'utilisation de l'EDI (échanges de données informatiques), pourrait constituer un risque vital pour l'activité Courrier si nous restions inertes.

- C'est bien au contraire une belle opportunité pour enrichir et développer notre offre de prestations.

Tout d'abord nous déployons un réseau industriel intelligent (Cap Qualité Courrier) le plus moderne et le plus puissant d'Europe qui va nous permettre d'offrir de nouveaux services à valeur ajoutée particulièrement appréciés par les entreprises concernant notamment le suivi de leurs envois vers leurs clients et prospects. Les potentialités offertes par internet et la téléphonie mobile y seront bien sûr intégrées.

Nous développons de nouvelles offres qui facilitent la vie des clients en nous appuyant sur internet.

C'est le cas pour « LA LETTRE RECOMMANDEE ELECTRONIQUE » et la prise en charge de l'édition du Courrier à partir de fichiers électroniques (prestations de MAILEVA, d'ASPHERIA et d'ORSID filiales de La Poste).

Nous offrons également des prestations d'archivage électronique et de certification des messages électroniques.

Le Courrier s'insère ainsi naturellement dans le processus nouveau d'échanges en prenant, selon les besoins, une forme physique ou électronique.

Dès à présent les facteurs distribuent chaque semaine plus d'un million de courriers qui ont été émis la veille depuis un ordinateur et qui ont été rematérialisés dans la soirée par La Poste.

Nous positionnons le média Courrier au cœur de la relation client en intervenant sur l'ensemble de la chaîne de valeur et en prenant des engagements explicites à l'égard des émetteurs puis dans quelques mois des destinataires.

B) – LES NOUVELLES EXIGENCES SOCIETALES

- La principale de ces exigences porte sur la **préservation du climat** qui implique une forte réduction des émissions de CO₂.

La Poste, par l'importance de son parc de véhicules motorisés (50.000 pour le courrier) et la taille de son parc immobilier (plusieurs millions de m²), en tant qu'entreprise citoyenne, perçoit pleinement sa responsabilité pour anticiper le renforcement des contraintes réglementaires, la montée des coûts.

Elle s'est fixé un objectif ambitieux de **réduction de l'émission de CO₂ de 15% d'ici 2012**.

Les actions sont déjà engagées et, pour une part, mises en œuvre :

- Les 1^{ères} constructions conçues selon la **démarche HQE** (haute qualité environnementale) sont déjà livrées,
- Nous serons d'ici quelques mois à la tête du 1^{er} parc entreprises de **véhicules à propulsion électrique** (quads – automobiles) puisque nous avons lancé deux appels d'offres internationaux pour 800 véhicules électriques (500 voitures et 300 quads), avec une perspective de 13 000 en cas de succès (10.000 voitures, 3000 quads).
- **Une filiale commune a été créée avec la SNCF (FRET –GV)** pour préparer le basculement de trafics de l'avion vers le TGV pour les destinations inférieures à 600/800 kms et du camion vers le TGV pour de plus petites distances.

- **La préservation de l'environnement** est également une exigence montante.

Dans ce cadre, certains lobbies font planer une interrogation sur le papier et son impact sur l'environnement.

La Poste a engagé une action de fonds en collaboration avec les meilleurs experts pour :

- Clarifier et objectiver les données du débat ce qui révèle que le papier ne détruit pas la forêt (elle s'accroît depuis plusieurs années de 25 000 ha par an en moyenne en France) que c'est le matériau le plus recyclé (jusqu'à 7 fois), que le bilan carbone du courrier papier supporte très bien la comparaison avec internet (selon une étude britannique, la fabrication d'un ordinateur pèse de 90 à 100 kg de CO₂ ce qui correspond à la livraison du courrier pendant 7 ans à un ménage anglais. L'institut allemand IZT a calculé que le téléchargement d'un journal consommait autant d'électricité qu'une lessive).
- Construire une démarche en **partenariat avec la grande ONG WWF et tous les acteurs de la filière papier** pour promouvoir **un courrier responsable et des usages responsables du papier** via notamment le recyclage.
- Contribuer à une utilisation optimale du papier en développant les techniques de ciblage qui permettent aux émetteurs de n'émettre que les flux utiles et efficaces.

II – MAÎTRISER LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES DANS UN GROUPE DE GRANDE DIMENSION

L'activité Courrier s'appuie sur 40 directions territoriales, 1500 établissements et 7000 implantations, mais également 20 filiales dont plusieurs à l'étranger (USA, Grande-Bretagne, Allemagne).

Dans le cadre d'une forte **responsabilisation des managers opérationnels**, chaque dirigeant de ces différentes entités, engage sa **responsabilité personnelle sur la bonne maîtrise des risques de son entité**. Ceci est explicité dans les délégations accordées à chaque manager.

Les 3 niveaux de gestion du courrier (national – territorial – établissement) élaborent ainsi un **plan de maîtrise des risques** qui leur est propre et dans lequel figurent la cartographie des risques, les « propriétaires » de risques, les plans d'action, les plans de contrôle, les indicateurs de suivi de la criticité des risques.

Chaque filiale dispose également de son plan de maîtrise des risques validé par son Conseil d'Administration.

Au delà du plan de maîtrise des risques, chaque manager signe personnellement une note annuelle pour le Directeur du Courrier dans laquelle il exprime son appréciation sur le niveau de criticité des risques de son entité et s'engage sur les grandes actions destinées à les réduire ou à les supprimer.

Les inspections de management qui sont diligentées à la demande du Directeur du Courrier, évaluent la pertinence de la démarche de maîtrise des risques dans ces différentes entités.

III – UNE DEMARCHE PARTAGEE QUI IMPLIQUE LES EQUIPES

- L'élaboration et le suivi des plans de maîtrise des risques **associent pleinement les membres des Conseils de Direction de chaque entité**. Ceux-ci identifient chacun pour leur domaine, les risques les plus significatifs, ils sont ensuite discutés en Conseil de Direction dans lequel ils font l'objet d'une cotation ce qui débouche sur la validation de la cartographie. Le déploiement des plans d'action et de contrôle, font l'objet de points périodiques dans cette instance pour procéder, si nécessaire, à leur adaptation.
- L'exploitation des cartographies des entités décentralisées, permet d'alimenter la réflexion du Siège, de même que le Siège indique aux échelons territoriaux les risques signalés sur lesquels ils ont à vérifier s'ils sont concernés et si leur exposition justifie ou pas leur intégration dans leur plan de maîtrise des risques.

IV – LA MAITRISE DES RISQUES UNE COMPOSANTE DU PILOTAGE DU COURRIER

- Le pilotage de l'activité Courrier repose pour toutes les entités, sur un projet à moyen terme (3 ans) et un budget à un an (le CAP : Contrat d'Actions de Progrès).
- Chaque entité, lorsqu'elle construit **un projet à 3 ans**, procède à un diagnostic de ses forces et faiblesses, de ses risques, de ses opportunités et formule son projet, son ambition en tenant compte de sa capacité à maîtriser ses risques.
Son dirigeant **arbitre la tension entre ambition et risque en fonction de son « appétence » pour le risque.**
- Lors de l'élaboration de **son CAP**, le dirigeant de l'entité **identifie les menaces et obstacles significatifs** qui sont de nature à compromettre la réalisation de ses objectifs et **il priorise ses actions et moyens sur les risques les plus importants.**
- Au cours de l'année, **3 points de gestion intermédiaires (P.G.I.)** sont réalisés avec chaque entité. Au cours de ces PGI, sont examinés les résultats, l'efficacité du plan de maîtrise des risques ainsi que l'adaptation des plans d'action et de contrôle en fonction de l'évolution des indicateurs.
- Le lien direct est établi et formalisé avec chaque manager à travers son **management individuel**, à travers la démarche de management de la performance qui structure évaluation, rémunération et évolution professionnelle

La synergie, entre le CAP et le plan de maîtrise des risques, est facilitée par le fait que dans la très grosse majorité des cas, les indicateurs du CAP servent également pour évaluer l'évolution du niveau de criticité des risques.

Ce dispositif de pilotage s'inscrit dans la démarche EFQM dans laquelle le Courrier s'est engagé depuis deux ans, laquelle nous permet de progresser dans la mise en cohérence de l'ensemble de nos actions.

René OLIVE
Directeur du Contrôle Général et de l'Audit du Courrier
Groupe LA POSTE.

**LA CARTOGRAPHIE, UN OUTIL
ESSENTIEL POUR LA GESTION
DU RISQUE**

**Sylvie LE DAMANY,
Avocat, Responsable du département litiges
et pénal des affaires, Associée,
Cabinet Landwell ,
Membre du Réseau,
PricewaterhouseCoopers**

CONFERENCE ANNUELLE

LA GESTION GLOBALE DES RISQUES

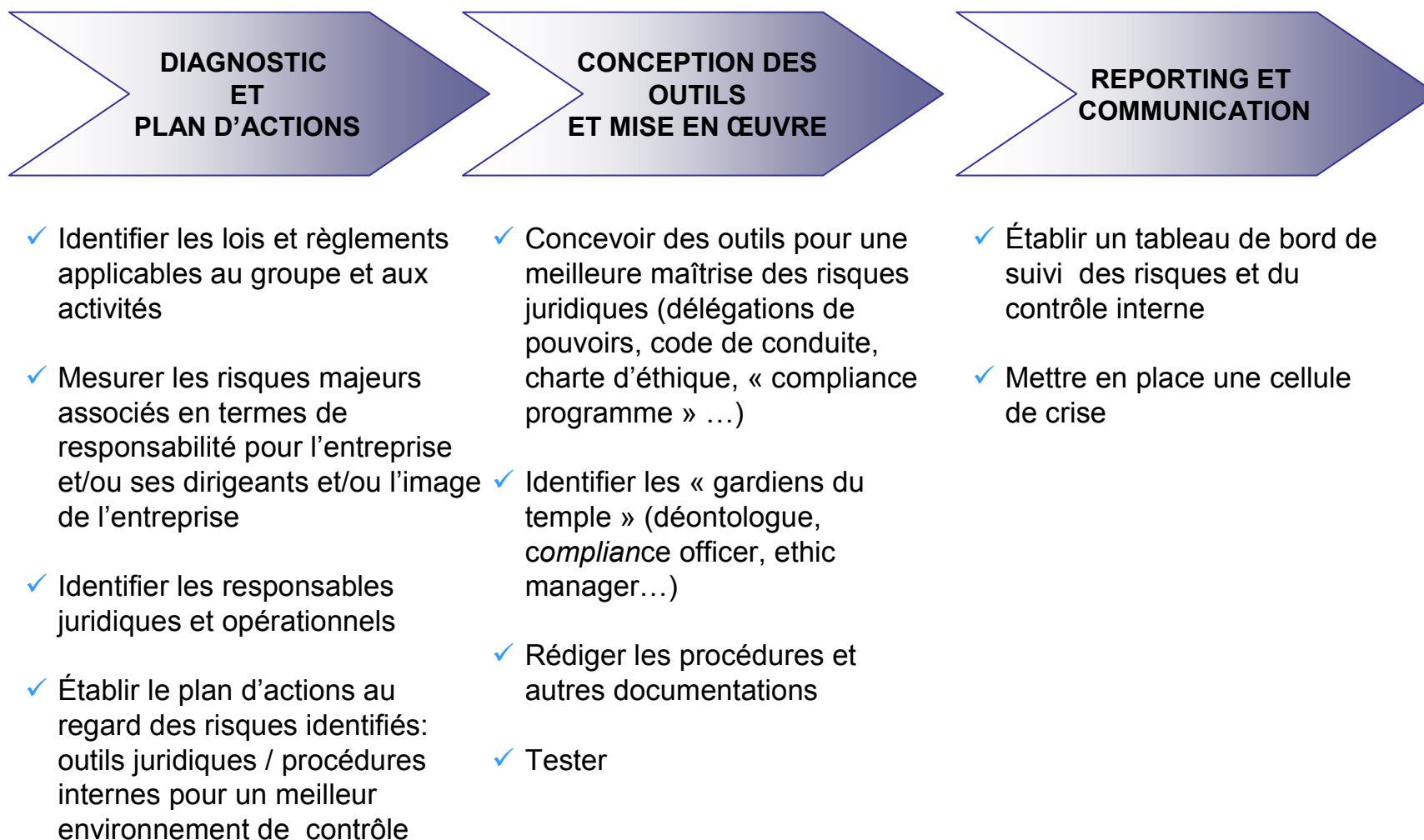
**Outil de stratégie et de gouvernance pour
l'entreprise**

**-La cartographie, un outil essentiel pour la gestion du
risque-**

Vendredi 13 juin 2008

Sylvie Le Damany
Avocat, Associée

La démarche conformité à la loi



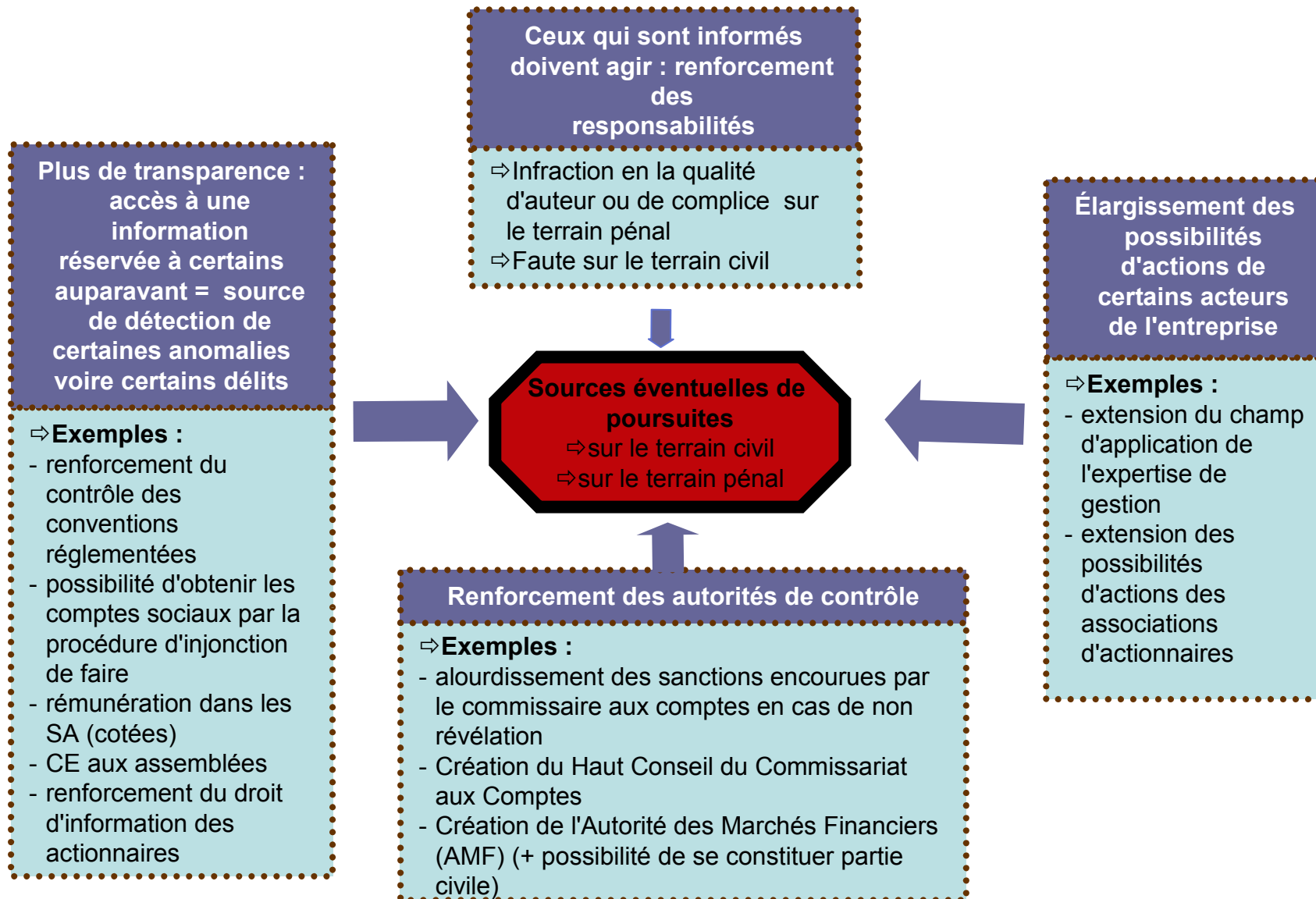
Extrait d'une cartographie du risque de responsabilité pénale

		Personnes exposées pénalement aux risques majeurs identifiés :									
			Sécurité du personnel	Emploi des prestataires	Donnée du travail	Données nominatives du personnel	Gestion des IRP	Politique tarifaire	Communication aux clients	Données nominatives clients	Santé publique
E n t i t é s	Société 1	Monsieur X	Exposé au risque	Exposé au risque	Exposé au risque	Fortement exposé au risque	Fortement exposé au risque	Fortement exposé au risque	Fortement exposé au risque	Fortement exposé au risque	Exposé au risque
	Société 2	Monsieur Y	Fortement exposé au risque	Fortement exposé au risque	Fortement exposé au risque	Exposé au risque	Fortement exposé au risque	Fortement exposé au risque	Fortement exposé au risque	Fortement exposé au risque	Exposé au risque
	Société 3	Monsieur Z	Exposé au risque	Exposé au risque	Exposé au risque	Fortement exposé au risque	Exposé au risque	Peu exposé au risque	Fortement exposé au risque	Fortement exposé au risque	Peu exposé au risque

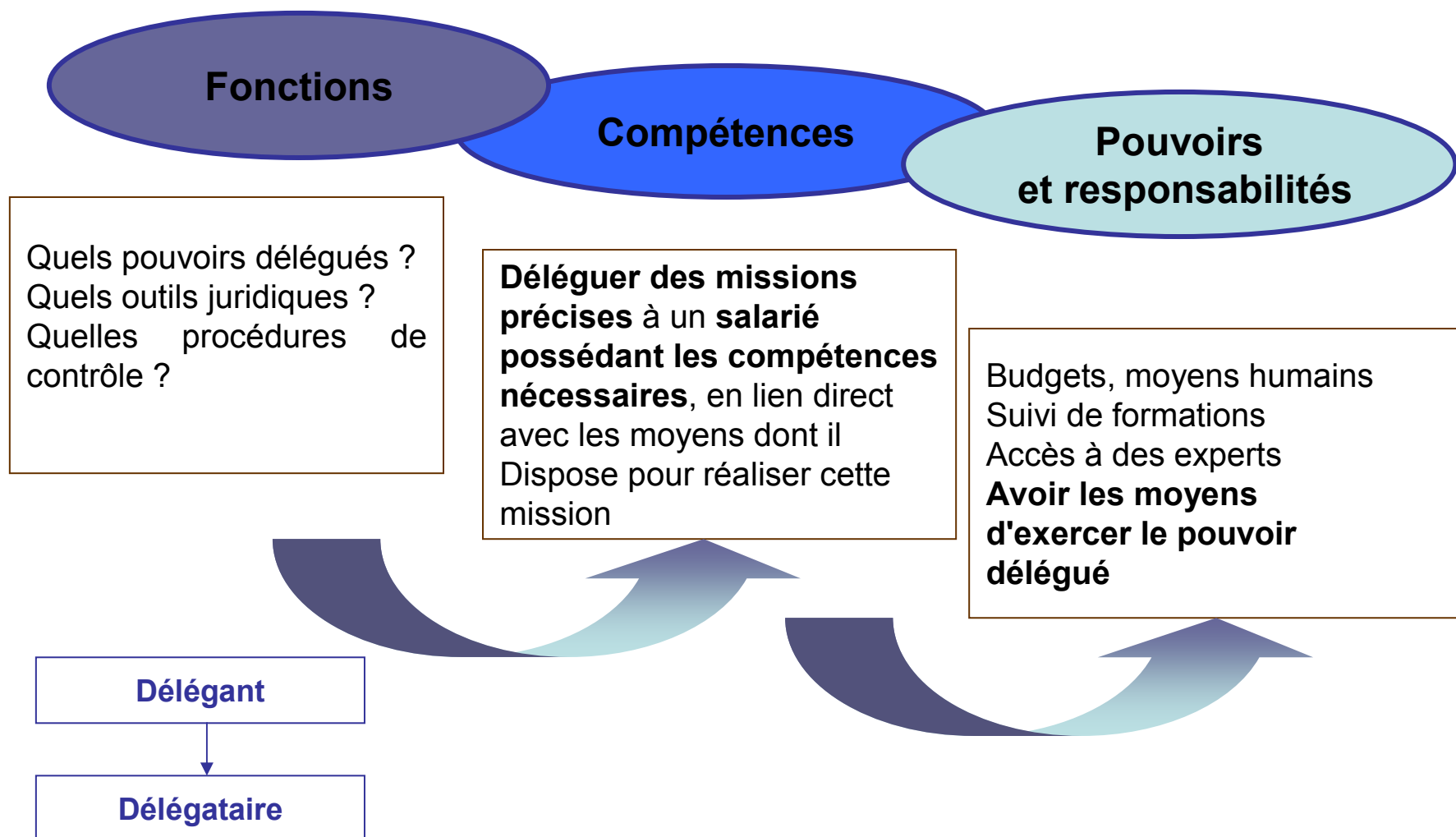
Peu exposé au risque
Exposé au risque
Fortement exposé au risque

Extrait d'une cartographie de risques juridiques

Nature	Impact	Personnes & entités exposées	Facteurs de risques principaux
Risques d'actes délictueux lors de la passation de marchés (favoritisme, corruption, détournements)	Pénal Image Financier	Direction Générale Structures	Procédure d'achat non formalisées
Risques liés au non respect du Code du travail et à la réglementation ✓ durée du travail ✓ normes d'hygiène et de sécurité ✓ travail clandestin ✓ discrimination	Pénal Humain Image Financier	Direction Générale	✓ Méconnaissance des règles ✓ Absence de procédures de contrôle ✓ Compétences insuffisantes ou mal affectées
Risques de non conformité à la législation et aux notions techniques (publicité mensongère, manquement aux règles de sécurité sociale...)	Pénal Image Financier Humain	Direction Générale Structures	Méconnaissance ou mauvaise compréhension des règlements par le personnel

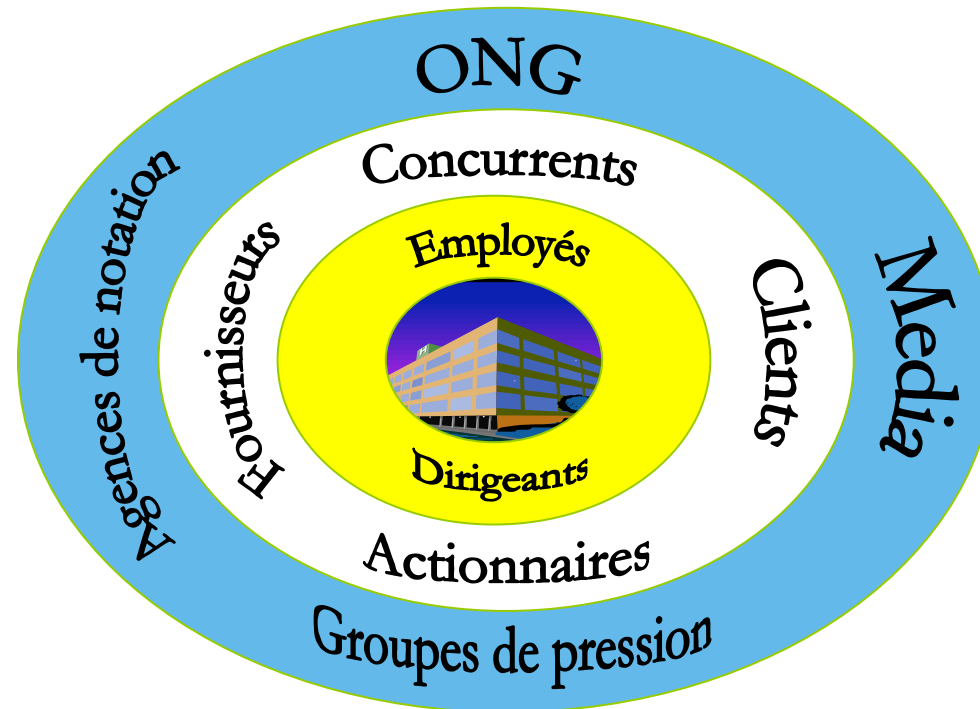


Les délégations de pouvoirs et de responsabilité



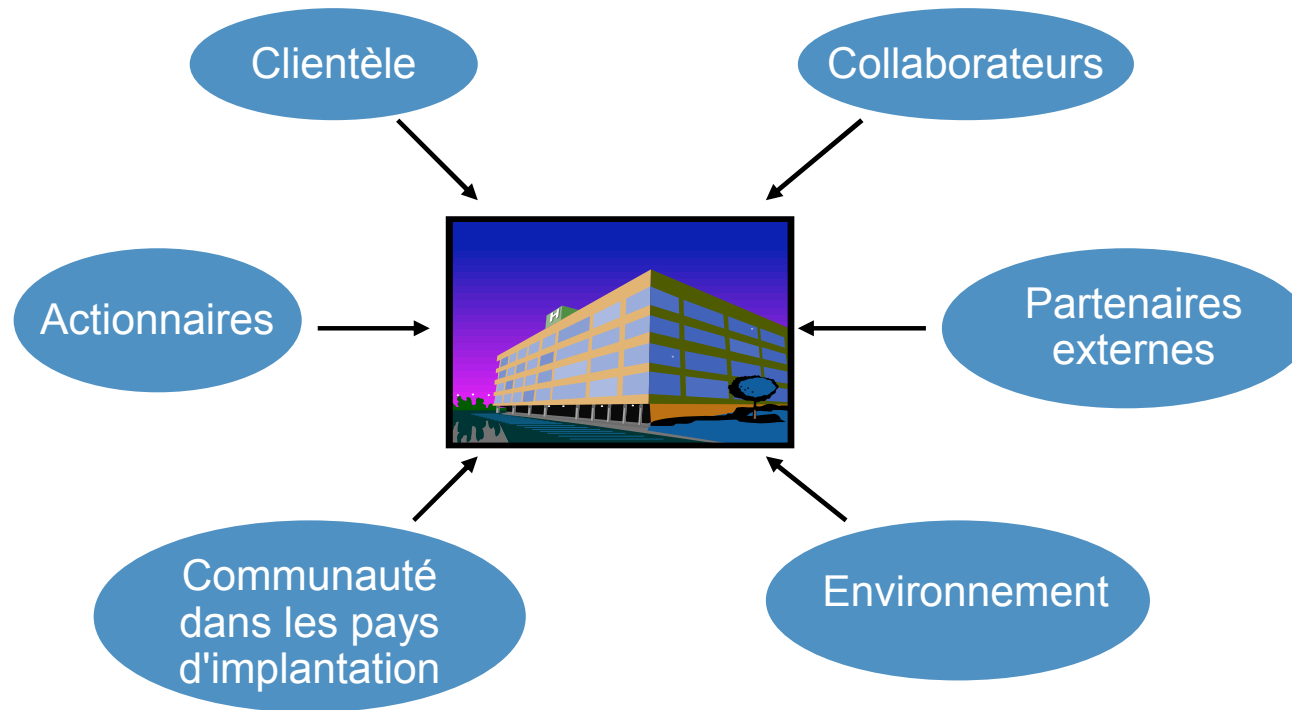
Les codes de conduite (1/2)

- Montée en puissance de la demande sociale
- Gestion des risques



Les codes de conduite (2/2)

✧ Les thèmes abordés se recoupent et peuvent être réunis autour des acteurs concernés



Contact

- **Sylvie Le Damany**

Avocat, Ancien Secrétaire de la Conférence au Barreau de Paris
Associée, Responsable du département Contentieux/Pénal des affaires et de l'expertise Gestion des risques juridiques et judiciaires
sylvie.le.damany@fr.landwellglobal.com

Landwell & Associés,
cabinet d'avocats membre du réseau Pricewaterhousecoopers
61 rue de Villiers – 92208 Neuilly-sur-Seine cedex



01 56 57 82 70



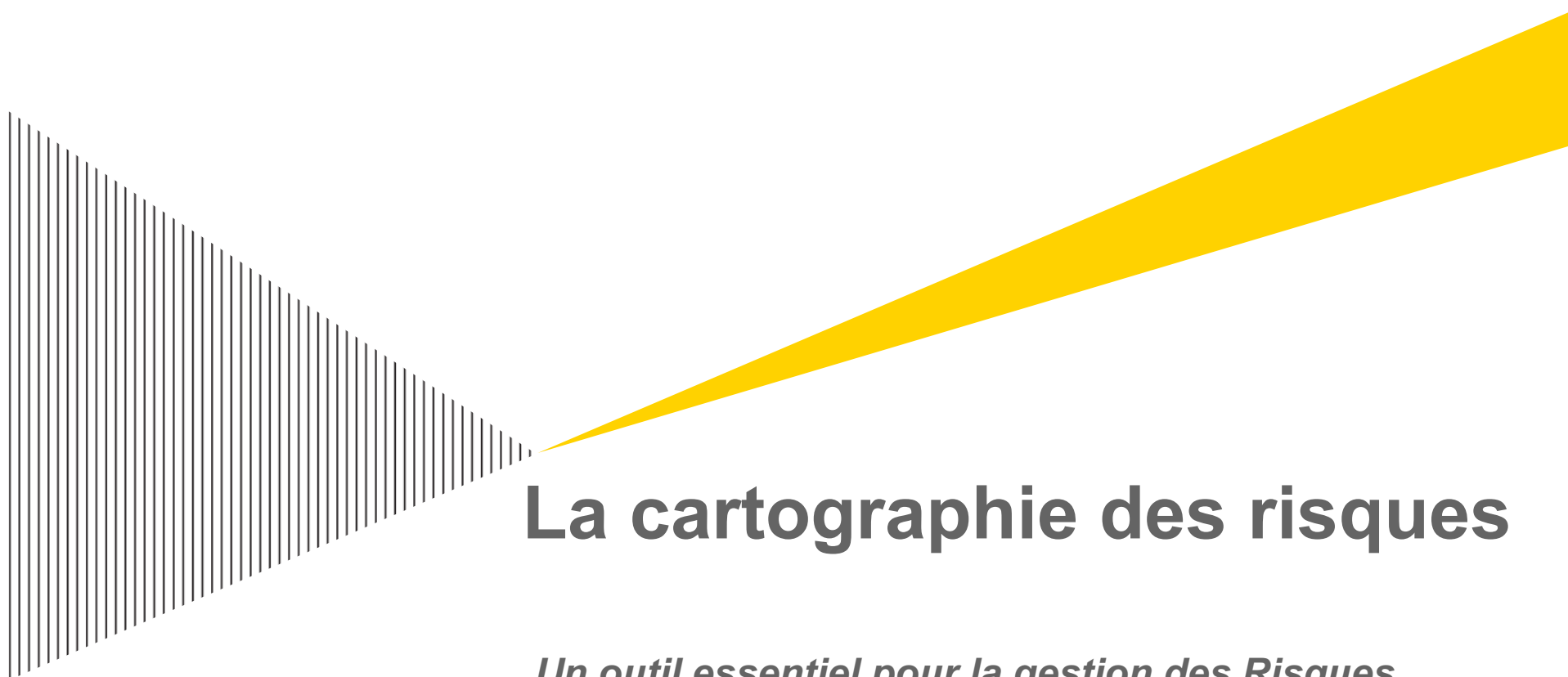
01 56 57 49 39



06 08 30 06 46

**LA CARTOGRAPHIE, UN OUTIL
ESSENTIEL POUR LA GESTION
DU RISQUE**

**Dominique PAGEAUD,
Associé,
ERNST & YOUNG**



La cartographie des risques

Un outil essentiel pour la gestion des Risques

Conférence LES ECHOS – AMRAE le 13 juin 2008
Hôtel Lutétia Paris

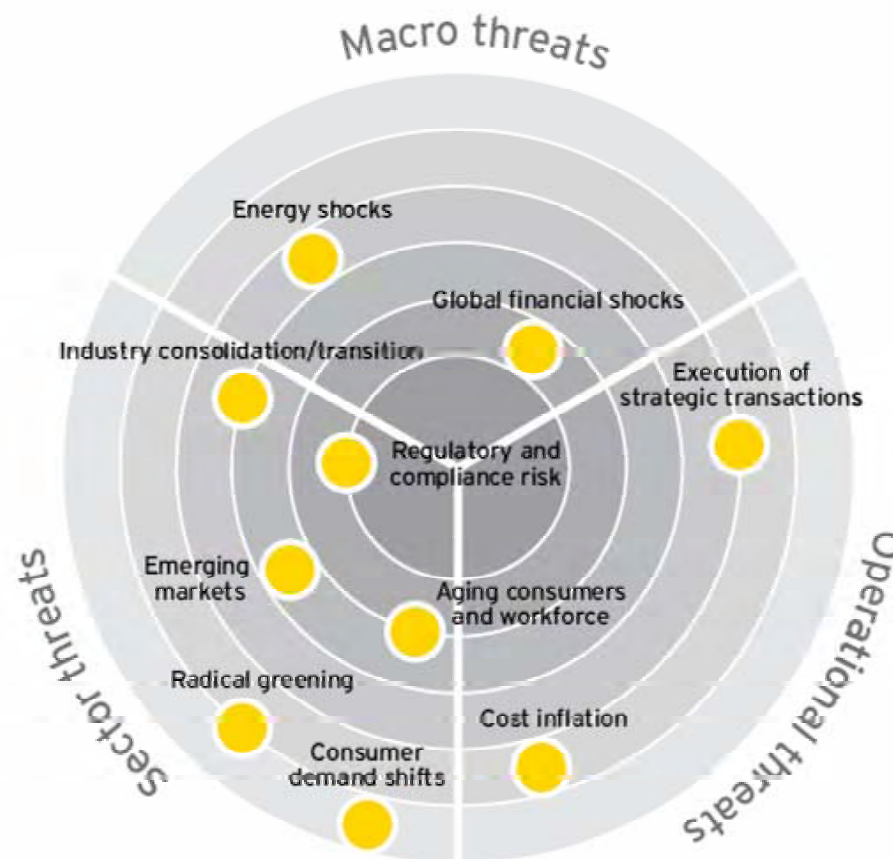
ERNST & YOUNG
La Qualité par principe™

Pour créer de la valeur durablement, il faut maîtriser les zones de vulnérabilité

Le Top 10 des risques endogènes pour les dirigeants :

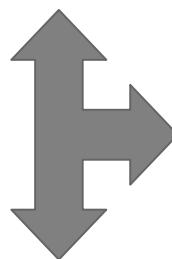
- ▶ Forte dépendance technologique fournisseurs
- ▶ Rétention et motivation des hommes clés
- ▶ Défaillance d'une procédure sensible métier
- ▶ Non respect de la réglementation métier
- ▶ Défaillance du système d'information
- ▶ Exposition aux variations des taux de change
- ▶ Atteinte à la propriété intellectuelle et industrielle
- ▶ Fragilité du portefeuille client
- ▶ Croissance externe non préparée
- ▶ Atteinte à l'environnement

Le Top 10 des risques stratégiques exogènes pour les dirigeants :



Gestion des risques... les processus et modes opératoires se renforcent

- **42 %** des dirigeants estiment qu'il subsiste des insuffisances dans leur dispositif de gestion des risques*
- **82%** des investisseurs sont prêts à valoriser les entreprises qui ont une approche efficace de management des risques
- **51%** seulement des administrateurs sont confiants quant à la qualité des informations qu'ils reçoivent sur les risques
- **61%** des investisseurs ont décidés de ne pas investir dans les entreprises ayant des carences dans la gestion des risques



2/3 des entreprises ont prévu d'augmenter leurs investissements dans la gestion des risques ces trois prochaines années

Les thèmes d'investissement

- Cartographie des risques
- Structuration des fonctions Risk Management
- Système d'information spécifique
- Création / Outsourcing de l'Audit interne
- Formation des opérationnels

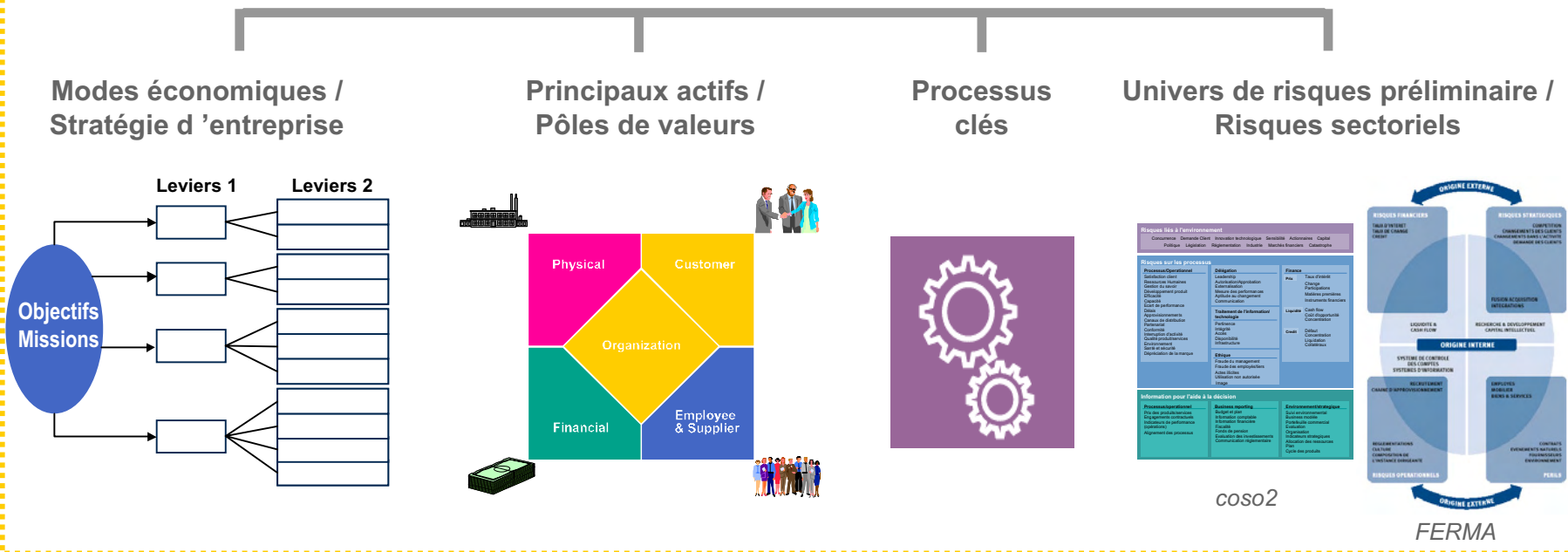
* D'après une étude Ernst & Young effectuée auprès de plus de 400 groupes mondiaux

La cartographie des risques : un enjeu opérationnel pour le dirigeant

Éléments fondamentaux

Définition du risque : « *Le risque est ...* »

Plusieurs méthodes complémentaires d'identification des risques



13 Juin 2008

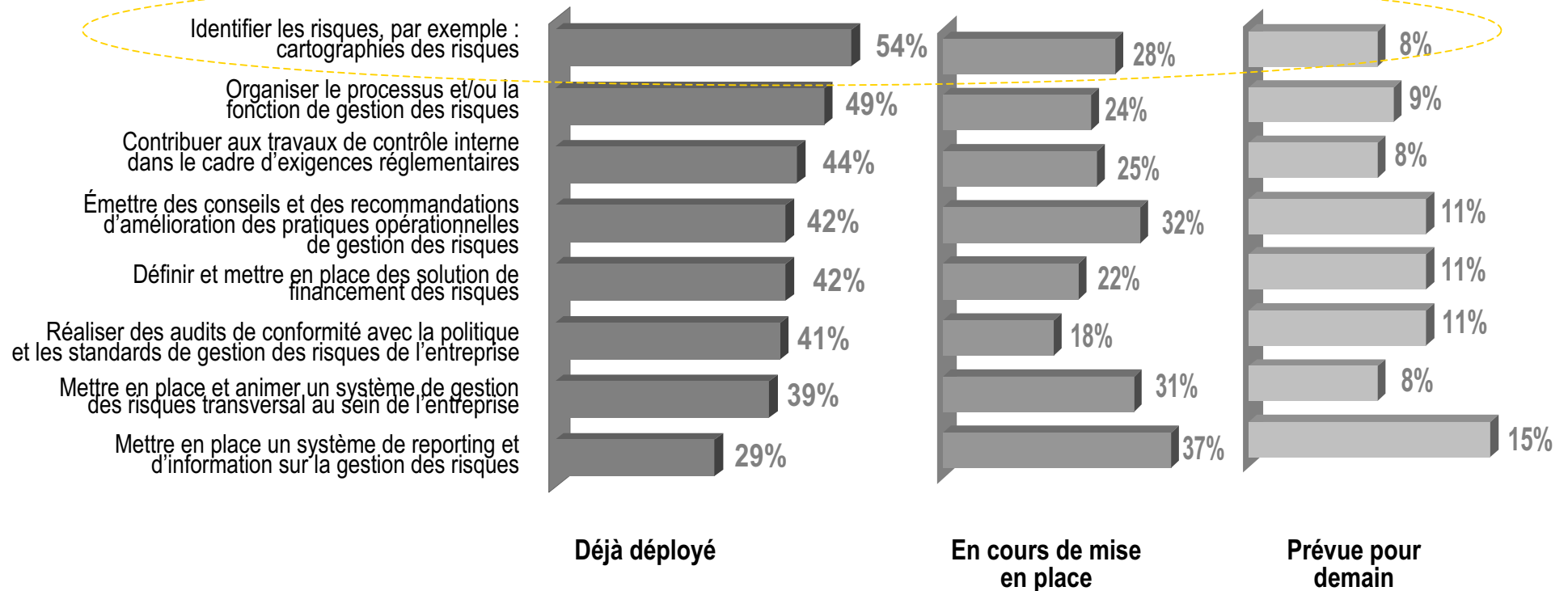
La gestion globale des risques

© 2008 Propriété d'Ernst & Young et Associés – Confidentiel et ce dans le respect des principes énoncés dans les « Réserves/Disclaimers ». Cette présentation, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir et des commentaires oraux qui l'accompagnent.

ERNST & YOUNG
La Qualité par principe™

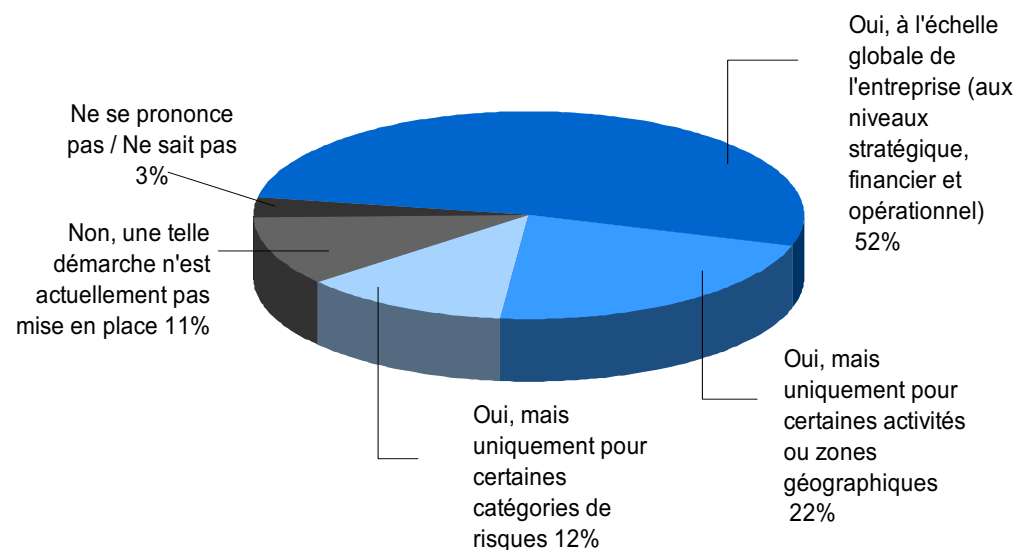
Cartographie... Des pratiques hétérogènes

Degré de déploiement des pratiques de management des risques



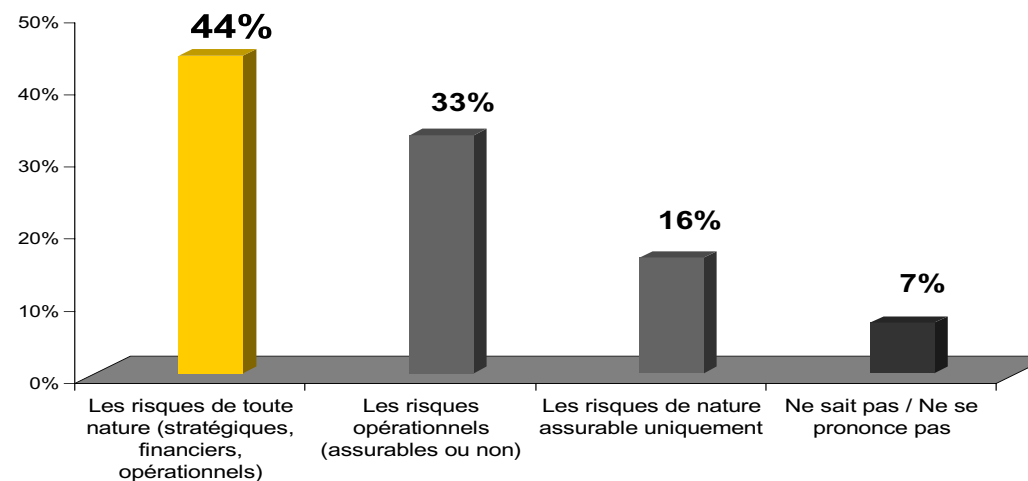
Étude réalisée par Ernst & Young et AXA pour le compte de FERMA en 2006

Cartographie... Des pratiques hétérogènes



Périmètre couvert

Étude réalisée par
Ernst & Young et
AXA pour le compte
de FERMA en 2006



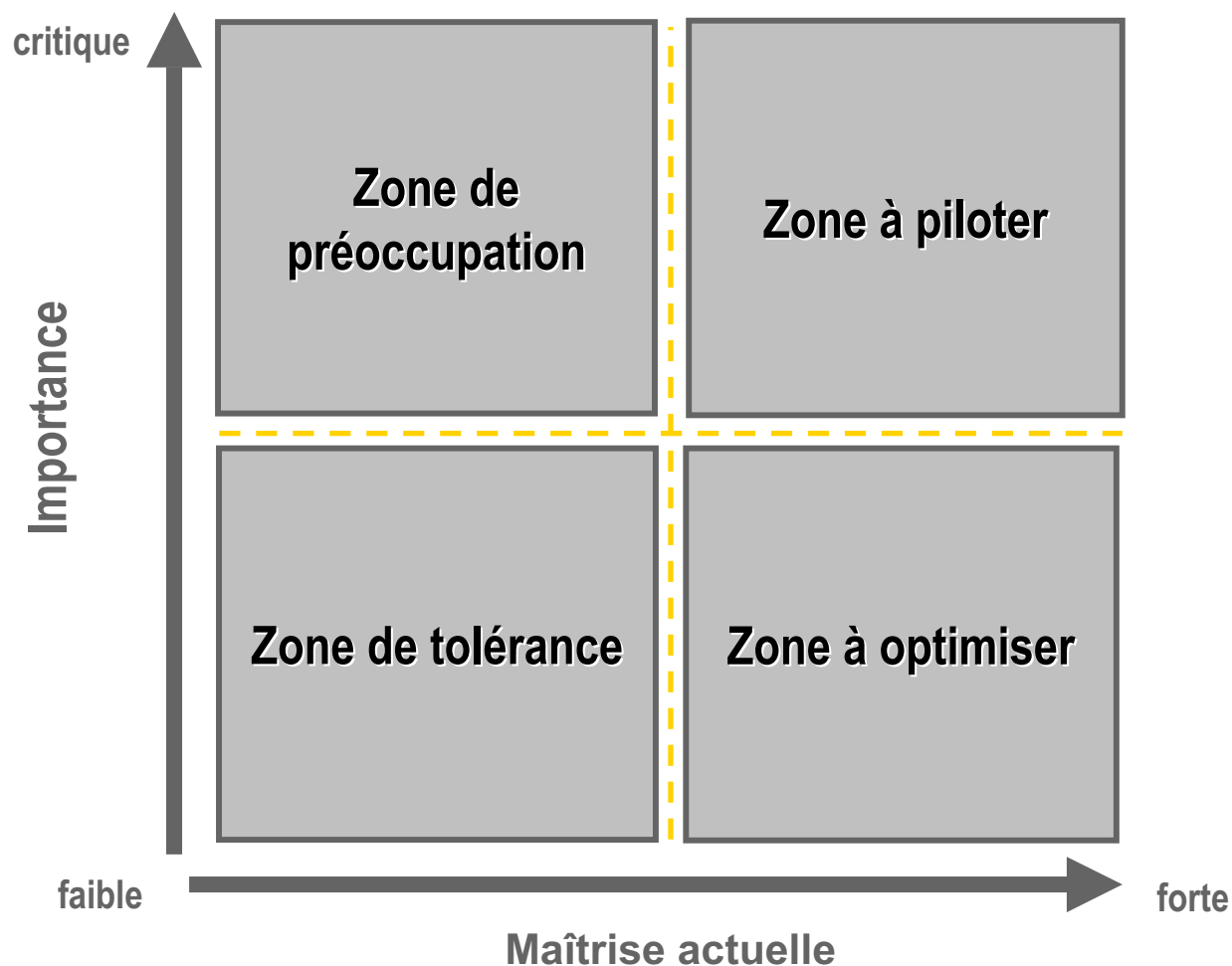
13 Juin 2008

La gestion globale des risques

© 2008 Propriété d'Ernst & Young et Associés – Confidentiel et ce dans le respect des principes énoncés dans les « Réserves/Disclaimers ». Cette présentation, à votre seul usage interne, est indissociable des éléments de contexte qui ont permis de l'établir et des commentaires oraux qui l'accompagnent.

ERNST & YOUNG
La Qualité par principe™

La cartographie des risques, un outil de pilotage pour la Direction Générale



► Zone de préoccupation

Zone de risques critiques faiblement maîtrisés.

Zone prioritaire pour la mise en place des mesures de traitement - renforcement de l'organisation (contrôle interne, qualité, financement en interne, programme d'assurance, ...).

► Zone à piloter

Zone de risques critiques à priori bien maîtrisés.

Zone d'intervention « privilégiée » de l'audit interne.

► Zone de tolérance

Zone de risques de faible importance moyennement maîtrisés mais qui peuvent être "acceptés" par l'entreprise.

► Zone à optimiser

Zone de risques de faible importance fortement maîtrisés pour lesquels un effort d'optimisation des contrôles / traitements en place doit être réalisé afin notamment de réduire les coûts.

La cartographie des risques contribue à créer de la valeur

1. Prendre en compte les attentes de l'ensemble des parties prenantes ("business units", top management, administrateurs, investisseurs) et accroître la probabilité d'atteinte des objectifs d'entreprise
2. Responsabiliser les organes de gouvernance sur la gestion de risques
3. S'assurer que les risques stratégiques sont adressés
4. Faciliter l'accès aux financements et aux marchés d'assurance
5. Améliorer la coordination entre les fonctions en charge de la gestion des risques (risk manager, audit interne, assurance, qualité, HSE...)
6. Préparer la mise en place d'un véritable tableau de bord des risques comme outil d'aide à la décision (budget, investissements, allocation de ressources).
7. Mener des plans de prévention / protection / transfert sur les différents types de risques
8. Orienter le plan d'audit interne sur la base des risques
9. Sous-tendre une communication externe crédible et durable

**COMMENT PALLIER LES
VULNERABILITES DES SYSTEMES
D'INFORMATION ?**

**Alain COURSAGET,
Directeur adjoint de la protection et
de la sécurité de l'Etat,
SECRETARIAT GENERAL DE LA
DEFENSE NATIONALE**

Table ronde IV : Comment pallier les vulnérabilités des systèmes d'information ? Intervention d'Alain Coursaget (SGDN)

1. La menace de nature terroriste :

Dans une approche de risque global, il est souhaitable d'attacher une attention particulière aux risques opérationnels causés par un événement externe imprévu.

Prenons l'exemple du risque sanitaire ou terroriste, caractérisé par la difficulté d'anticipation et d'appréciation des conséquences sociétales qui peuvent être considérables.

Le risque de pandémie grippale ou de nature terroriste est maintenant bien connu, mais on a tendance à le minimiser dans l'appréciation de sa probabilité d'occurrence et dans l'analyse des conséquences et des solutions de continuité de service.

2. La sécurité des activités d'importance vitale (voir annexe) :

Une démarche a été initiée en 2006, par le SGDN en liaison avec l'ensemble des ministères (notamment les hauts fonctionnaires de défense et de sécurité), en réponse au risque terroriste.

Les attentats du 11 septembre 2001 ont marqué un changement de nature et d'intensité de la menace terroriste. Cela a conduit le Gouvernement à revoir les conditions dans lesquelles la Nation se prémunit contre de telles actions ou y répond, notamment par le plan Vigipirate. Celui-ci doit être décliné par les acteurs concernés, en particuliers par les opérateurs désignés d'importance vitale, qui sont tenus de conduire leur propre analyse de risque au sein de leur plan de sécurité d'opérateur. Ce sont ainsi les opérateurs qui s'approprient la démarche et proposent les solutions de prévention/protection les plus appropriées.

Cette démarche est en cours de mise en place : les directives nationales de sécurité des 12 secteurs d'activités d'importance vitale sont finalisées ; elles servent de « schéma directeurs » pour l'établissement des plans de sécurité des opérateurs.

A la lecture de ces plans il ressort que les composants clés pour assurer le continuité de fonctionnement, composants qualifiés de points d'importance vitale dans la réglementation en question, ne sont souvent plus des points physiques indispensables pour assurer les fonctions de production, mais des points de nature logique nécessaires pour assurer le contrôle et la supervision de la chaîne de production.

C'est en ce sens que la société actuelle diffère fortement de ce qu'elle était durant la guerre froide ; à l'époque les cibles, de nature militaire, étaient par exemple des usines ou des ouvrages d'art sur les routes. Maintenant le fonctionnement de la société en réseau assure de fait une bien meilleure résilience par la capacité de substitution. Par contre, le fonctionnement en réseau conduit à une propagation d'une défaillance le long de la chaîne de production : fournisseur/fabriqueur/client, et rend essentiel le bon fonctionnement des mécanismes régulateurs, que sont les centres de supervision et de contrôle.

C'est en ce sens que les systèmes d'information revêtent une importance essentielle.

3. La sécurité des systèmes d'information :

Il est donc fondamental de bien connaître la cartographie des systèmes d'information et des processus clés, d'identifier ceux qui sont critiques pour le bon fonctionnement de l'activité et de connaître les vulnérabilités et les modalités de fonctionnement en mode dégradé.

ANNEXE : la sécurité des activités d'importance vitale

La situation mondiale issue des attentats du 11 septembre 2001 traduit un changement de nature et d'intensité de la menace terroriste. Elle a conduit le gouvernement à revoir les conditions dans lesquelles la Nation se prémunit contre de telles actions ou y répond, notamment par le plan Vigipirate, élaboré en mars 2003. Selon ce plan et en fonction du niveau d'alerte, sont mises en œuvre des mesures de vigilance, de prévention et de protection relevant soit des pouvoirs publics, soit des opérateurs, soit de leur action conjuguée.

Parallèlement, la protection des sites essentiels à la vie économique et sociale de la Nation, et au maintien de son potentiel de défense, se doit de répondre aux nouvelles menaces et aux nouveaux enjeux. Le système antérieur était fondé sur deux piliers, d'une inégale force juridique, et mal articulés :

- l'ordonnance du 29 décembre 1958, reprise désormais dans le code de la défense, qui fonde les obligations des opérateurs d'installations d'importance vitale en leur demandant de coopérer, à leur frais, à la protection de ces installations, en appliquant des mesures de sécurité contenues dans un plan particulier de protection ;
- l'instruction générale interministérielle du 8 février 1993, relative à la sécurité des points et réseaux sensibles, qui instituait un système comportant une hiérarchie de trois catégories de points sensibles et qui est réécrite dans le cadre de la réforme en cours.

Le système était hétérogène, prenait en compte des menaces du type de celles de la guerre froide, ne faisait pas le lien avec la planification VIGIPIRATE et avait conduit à une inflation du nombre de points à protéger (près de 7000).

Les objectifs de la réforme, lancée en 2006, sont donc les suivants :

- faciliter l'application du plan VIGIPIRATE face aux nouvelles menaces ;
- associer les opérateurs à l'effort de vigilance, de prévention et de protection : cadre pour une coopération étroite entre l'Etat et les opérateurs ;
- sélectionner les points à protéger efficacement selon le niveau de menace ;
- disposer de procédures juridiquement solides et de définitions claires et homogènes.

Ce nouveau dispositif, fondé sur les articles L. 1332-1 et suivants de code de la défense, est contenu dans le décret n° 2006-212 du 23 février 2006 relatif à la sécurité des activités d'importance vitale, désormais codifié aux articles R. 1332-1 et suivants du code de la défense.

Le décret prévoit des **secteurs d'activités d'importance vitale**, dont la liste est définie par arrêté du Premier ministre. Un secteur est une catégorie d'activités ayant trait à la production et la distribution de biens ou de services indispensables à la satisfaction des besoins essentiels pour la vie des populations, à l'exercice de l'autorité de l'État, au fonctionnement de l'économie, au maintien du potentiel de défense et à la sécurité de la Nation, dès lors que ces activités sont difficilement substituables ou remplaçables, ou peuvent causer un danger grave pour la population. Chaque secteur est rattaché à un ministre coordonnateur, chargé d'assurer les consultations interministérielles.

Les douze secteurs d'activités d'importance vitale peuvent se répartir de la façon suivante :

- dominante régalienne : activités civiles de l'État, activités judiciaires, activités militaires de l'État, espace et recherche ;
- dominante humaine : alimentation, eau, santé, transports ;
- dominante économique : énergie, finances, communications électroniques et audiovisuel, industrie.

Au sein des secteurs exercent des **opérateurs d'importance vitale (OIV)**. Leur désignation est liée aux établissements, ouvrages ou installations qu'ils gèrent et dont la destruction ou l'indisponibilité, totale ou partielle, aurait une répercussion très importante sur la défense du pays, ou sur la satisfaction des besoins essentiels de la population, ou constituerait un danger grave.

Les opérateurs d'importance vitale ont plusieurs obligations :

Désigner leurs **délégués pour la défense et la sécurité**, interlocuteurs des pouvoirs publics, tant au siège que dans chaque site désigné comme point d'importance vitale.

Rédiger un **plan de sécurité d'opérateur (PSO)**, qui détermine la politique générale de sûreté de l'opérateur, à partir de son analyse de risque et qui tient compte des **directives nationales de sécurité (DNS)** établies par les ministres pour chaque secteur d'activités d'importance vitale. Ces directives définissent pour un secteur donné les menaces terroristes, les enjeux et les vulnérabilités, et les grandes lignes de la doctrine de sûreté pour ce secteur.

Le PSO permet à l'opérateur de définir sa propre politique de sécurité en mettant en place une gestion des risques évolutive et adaptée au contexte et non l'application formelle de prescriptions générales. Le PSO propose la liste des **points d'importance vitale (PIV)**, qui font l'objet d'un **plan particulier de protection (PPP)** qui adapte au site en cause les principes du PSO.

Le PSO, comme le PPP, doivent, à l'image du plan Vigipirate, contenir des mesures correspondant à une posture permanente de vigilance et des mesures graduées pour s'adapter aux changements de niveaux d'alerte.

Enfin, un **plan de protection externe (PPE)**, rédigé par le préfet de département, décrit les mesures de vigilance et d'intervention à la charge des pouvoirs publics.

Le décret crée une instance nationale de concertation associant les pouvoirs publics et des représentants des opérateurs et des élus: le comité national des secteurs d'activités d'importance vitale.

Deux commissions interministérielles sont chargées d'examiner les plans des opérateurs, à l'échelon national et à l'échelon zonal. Chargées d'émettre des avis, elles peuvent également contrôler sur place les conditions de sécurité des points d'importance vitale. Elles remplacent les actuelles commissions interministérielle et zonales des points et réseaux sensibles.

Une démarche permanente d'évaluation est recommandée, ainsi qu'une politique d'exercices.

L'ensemble de la réforme en cours conduit donc à une étroite concertation entre les opérateurs et les pouvoirs publics, alors que par le passé la protection des points sensibles se faisait essentiellement par voie de prescriptions. Il est important que l'initiative soit laissée le plus possible aux opérateurs, leur permettant de s'approprier la démarche, sous le contrôle naturellement des autorités compétentes.

**COMMENT PALLIER LES
VULNERABILITES DES SYSTEMES
D'INFORMATION ?**

**Jean-Luc CHATAIGNON,
Responsable sécurité des produits et services,
GROUPE FRANCE TELECOM**

Renaud de la Porte des Vaux / Jean-Luc Chataignon
Groupe France Telecom

« Comment pallier les vulnérabilités des systèmes d'information ».

Quels sont les menaces et vulnérabilités résultantes :

- aujourd'hui les menaces auxquelles les entreprises de télécom sont confrontées, sont :
 - les fraudes télécom avec ou sans complicité interne,
 - les risques d'intrusion, soit au travers de la visibilité internet soit en interne vers tous les équipements à administrer ou les applications,
 - toutes les menaces devenues maintenant classiques dans le monde internet spam, DoD, etc..., avec la particularité que les opérateurs télécom voient ces menaces portées sur l'ensemble des services : internet, téléphones fixe VoIP, téléphone mobile, services TV.
- en conséquence même si on continue à dire que les menaces viennent à 70% de l'intérieur de l'entreprise, dans les faits les grandes entreprises ont énormément gagné en maturité, notamment les entreprises qui ont pu mettre en œuvre un contrôle interne poussé par des lois tels que les lois Sarbanes Oxley et savent beaucoup mieux se protéger en interne. Les menaces internes sont un peu plus prévisibles, que la gestion des actifs se fassent en local ou à distance, par contre le poids des menaces externes augmente et de façon plus imprévisible,
- notamment, aujourd'hui, le système d'information met à disposition des clients énormément d'informations et d'espaces privatifs sur Internet ou autre média, ce qui a pour effet de déplacer les menaces sur la zone frontalière entre l'interne et l'externe,
- ces menaces, si elles sont mises en œuvre, ont un impact direct sur le chiffre d'affaire, soit par facturation excessive de nos clients, soit par indisponibilité des services offerts ou par usages non facturés
- ce qui nous amène à aborder les moyens de prévention, de protection, de détection et de traitement des incidents, voire la gestion de crise de façon un peu différente,
- ces moyens sont évidemment une combinatoire organisationnelle et technique de mesures pouvant s'adresser à tout le cycle de vie d'un projet et de la mise à disposition d'un nouveau service, de sa conception à sa fin de vie.



De ce fait **comment pallier les vulnérabilités** pouvant offrir un moyens d'expression de ces menaces :

- A l'échelle d'un groupe internationale, il est primordiale de mettre en place une gouvernance efficace pour :
 - Permettre de rendre homogène le niveau de sécurité dans le groupe et éviter un maillon faible au travers de politiques communes et partagées
 - Être capable de gérer des crises et des attaques qui ne sont bien souvent pas confinées au sein des frontières d'un pays,
 - Permettre une capitalisation des expériences et savoir-faire acquis au sein du Groupe,
 - Permettre à une filiale en crise d'utiliser les moyens d'un autres pays
 - Apporter le support corporate à la filiale en crise,
 - Diffuser les solutions et techniques préventives capitalisées au niveau du groupe.
- Le maintien du niveau de sécurité passe par :
 - Une veille organisée et une politique de gestion des patch résultants partagées et mises en œuvre,
 - Des tests périodiques de nos serveurs et applications
 - Des audits ciblés couvrant audit technique des serveurs et test d'intrusion,
 - Des outils de vérification de la mise en œuvre des règles de sécurité.
- La jugulation de ces menaces nécessite une détection efficace pour une réaction aussi rapide que possible :
 - Cela se traduit par la supervision de la sécurité et la mise en œuvre d'organisation tel que les « Security Operation Center »,
 - Une organisation de traitement des événements.
- Et avant tout, le volet le plus important consiste à mettre en œuvre les moyens de prévention et de protections de nos systèmes, cela se traduit par:
 - la prise en compte systématique de la sécurité dans les processus de développement des nouveaux services et produits à destinations de nos clients ou des besoins internes (analyses de risque, et design de la sécurité)
 - le déploiement d'infrastructures sécurisées offrant les services de sécurité nécessaires aux applications, services et produits (SSO, services de chiffrement, antivirus, antispham, VPN, Points d'Accès sécurisés.....)





La difficulté réside dans l'urbanisme de ces solutions et le déploiement à l'échelle internationale qui veut à la fois privilégier la communication interne et l'ergonomie d'accès et le niveau de sécurité et donc les contrôles d'accès.

Au travers de ces services de sécurité que ce soit pour la prévention, la protection, la détection ou le traitement des incidents, ce sont des politiques, des produits, des organisations, des procédures qui doivent cohabiter en bonne intelligence.

La gestion des priorités dépendra du secteur d'activité.



**COMMENT PALLIER LES
VULNERABILITES DES SYSTEMES
D'INFORMATION ?**

**Philippe TROUCHAUD,
Associé,
PRICEWATERHOUSECOOPERS**



Et si... Conférence Gestion des risques
Comment pallier les vulnérabilités des systèmes d'information ?

Vendredi 13 juin

Agenda

- Liminaires
- Qu'est qu'une vulnérabilité ?
- Identifier et en prendre conscience des ses vulnérabilités
- Des menaces plus sophistiquées et des attaques ciblées
- Un niveau de détection des incidents encore insuffisant
- Une sensibilisation insuffisante des dirigeants au regard des enjeux
- Conclusion

« Liminaires »

Introduction

Il est un fait que les organisations font et continueront à faire un usage grandissant des technologies de l'information. Cette tendance va de pair avec la sophistication de la criminalité informatique et donc les risques auxquels sont exposés les systèmes d'information des entreprises.

On constate actuellement une recrudescence des actes de malveillance menés au sein même des entreprises (fraude, vol d'informations financières, R&D, plans produits, données CRM, etc.).

Ce type de risque est renforcé par la « virtualisation » des frontières du système d'information et les besoins liés à la mobilité et à la « nomadisation » des collaborateurs de l'entreprise, entraînant ainsi une ouverture toujours plus grande des réseaux.

La gestion des vulnérabilités des systèmes d'information commence donc par une meilleure identification des risques (infrastructure et métiers) et la mise en œuvre des politiques de sécurité définies ainsi que de moyens techniques adéquats.

Cela semble être une évidence, toutefois, comme le montre l'étude à l'appui de cette présentation, la réalité des enjeux et des moyens nécessaires tels qu'ils sont perçus par les dirigeants et même les RSSI diffère quel peut de l'exposition réelle aux risques et des moyens opérationnellement mis en œuvre.

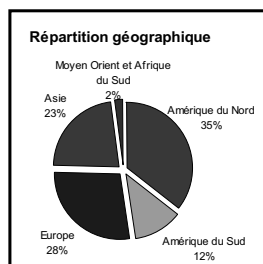
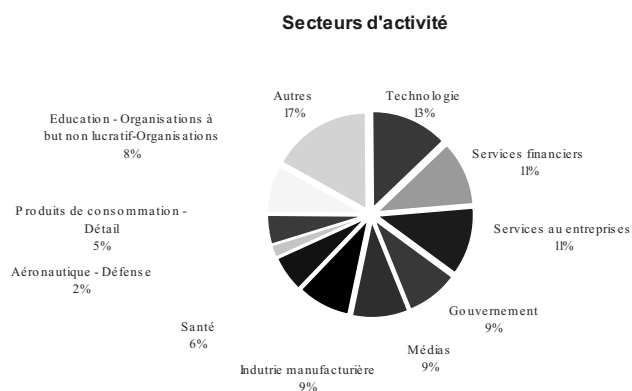
Benchmark sécurité: contexte de l'enquête

■ Les statistiques présentées dans le présent document sont issues d'une étude mondiale menée par PricewaterhouseCoopers et CIO/CSO magazine en 2007 :

- auprès de + de 7200 entreprises,
- CEO, CFO, COO, CIO, CISO, CTO, CSO
- dans 119 pays,

■ Dont 500 en France représentant tous les secteurs d'activités.

Benchmark sécurité: répartitions



« Qu'est qu'une vulnérabilité ? »

Un « Patch » ?

- Prendre conscient de ses vulnérabilités, c'est de savoir que le dernier correctif de sécurité pour la technologie Windows 2003 server R2 est le **Service Pack 2, KB 941693**



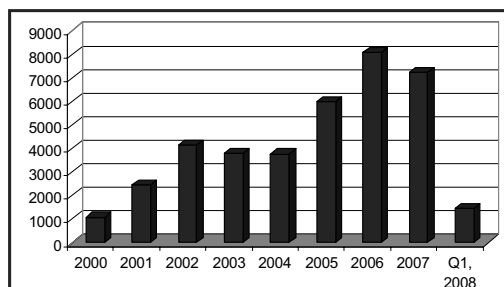
- C'est bien, mais pas vraiment suffisant

Définitions et faits

- Qu'est ce qu'une vulnérabilité ?
 - Une vulnérabilité est l'absence de contrôle pour prévenir/détecter/corriger la matérialisation du risque
- C'est un élément majeur de « l'insécurité d'un logiciel »
 - On dénombre statistiquement 20 failles par milliers de lignes de code (Dacey 2003)....
 - Un système d'exploitation, c'est plusieurs dizaine de millions de lignes de code

Quelques statistiques

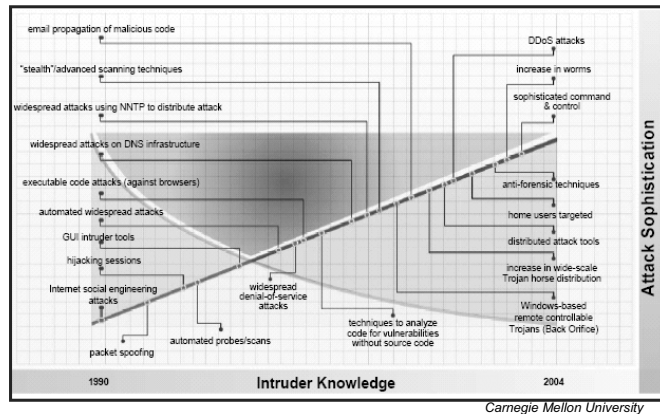
- Le CERT a publié :
 - une moyenne de 6000 à 8000 avis de sécurité ces 3 dernières années
 - Soit 19 avis de sécurité par jour en moyenne ...



CERT – Carnegie Mellon

Quel niveau d'expertise ?

- ... cette augmentation est à corrélérer avec une décroissance de l'expertise nécessaire afin de les exploiter ...



Le cycle de vie d'une vulnérabilité

- Il est potentiellement long car il met en jeu différents acteurs et validations :
 - Le découvreur de la faille,
 - Le CERT, qui qualifie, évalue, valide et revalide la faille
 - Le vendeur du logiciel, qui analyse, valide, produit un correctif
 - Le coordinateur du CERT qui publie l'avis
 - L'éditeur qui rend disponible le correctif ...
- ... et certaines failles sont présentes pendant des années avant d'être découvertes ...

Premiers éléments de constats

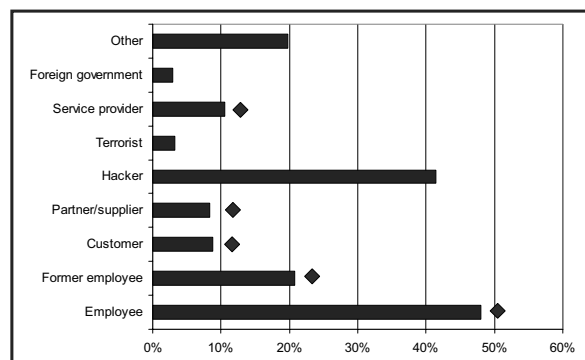
- ↳ La gestion des risques relève de décisions managériale de l'entreprise alors qu'une vulnérabilité est le produit d'éléments exogènes qui lui échappent.
- ↳ Gérer les vulnérabilités est un ensemble de mesures techniques et organisationnelles de protection qui conjuguées permettent de juguler les risques de malveillance.
- ↳ Disposer de processus robuste de gestion des vulnérabilités et de systèmes à jour sur le plan des correctifs de sécurité permet de couvrir 95% des brèches (Dacey 2003),
 - ↳ mais ne met pas à l'abri du syndrome du « petit génie » : un ingénieur Californien de 21 ans a réussi à pénétrer le réseau d'un opérateur mobile américain pendant environ un an avant d'être découvert (2005).

« Pendre conscience de ses vulnérabilités »

La règle des « 80 – 20 »

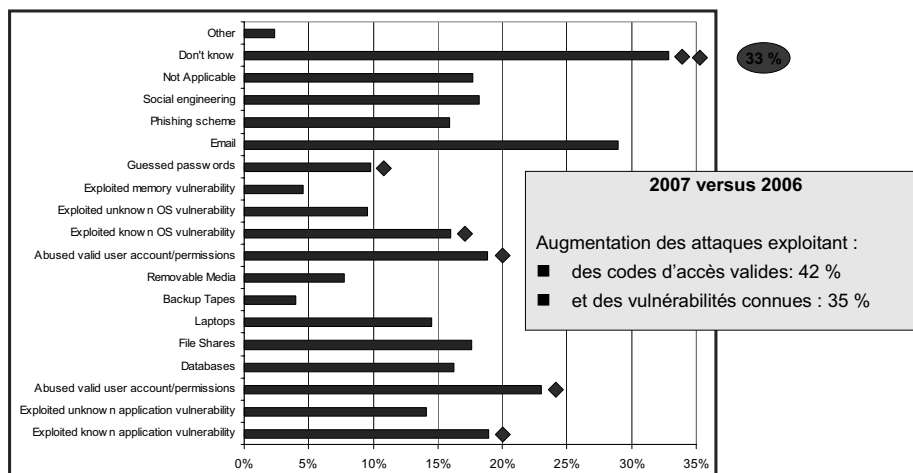
- Il est communément admis de dire que les incidents de sécurité ont une origine :
 - Humaine dans 80 % des cas, et
 - Technique dans 20 % le reste du temps.
- On peut également rajouter que dans :
 - 80 % des cas, la source des incidents est interne à l'entreprise, et
 - 20 % est due à des facteurs externes.
- Enfin, malgré une maîtrise relative des processus de gestion des correctifs de sécurité et des autorisation, on observe une forte augmentation des actes de malveillance exploitant :
 - Des failles de sécurité connues (plus 36 % par rapport à 2006)
 - Des comptes valides (plus 15 % par rapport à 2006)
- Et les études statistiques disponibles confirment ces constats

Une source des incident principalement « interne »



© PricewaterhouseCoopers - CIO/CSO magazines (2007)

Principaux moyens utilisés



© PricewaterhouseCoopers - CIO/CSO magazines (2007)

PRICEWATERHOUSECOOPERS

17

Adéquation de l'appréciation des risques et des réponses

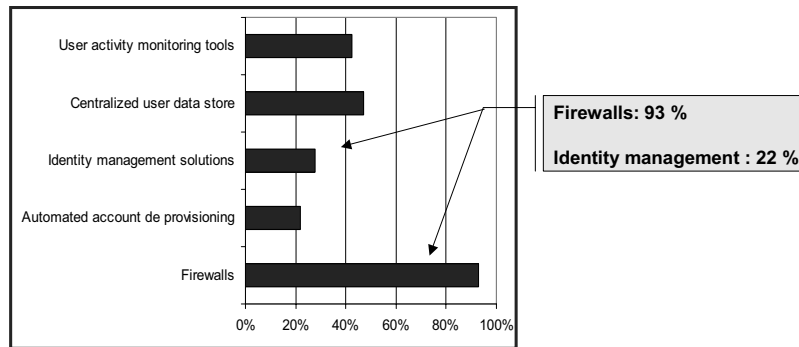
- Si les pratiques internes généralement constatées montre bien que les moyens techniques nécessaires à la protection des systèmes exposés à des réseaux « **externes** » est « relativement » bien maîtrisé,....
- Il n'en est pas de même pour les mesures de protection « **internes** » qu'elles soient d'ordre **organisationnel** (gestion des accès) ou **technique** (contrôle, gestion des vulnérabilités et des correctifs de sécurité).
- Or des solutions existent permettant la **maîtrise globale des accès** aux ressources du système : dispositifs de **gestion de l'identité (IdM)**. Toutefois ceux-ci sont encore peu déployés à l'inverse d'outils de contrôle tels que les firewalls.

PRICEWATERHOUSECOOPERS



18

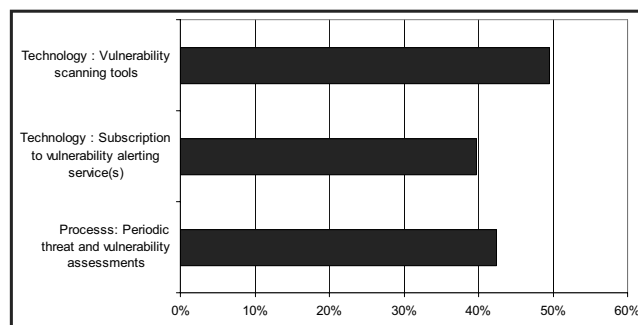
Moyen techniques de protection



© PricewaterhouseCoopers - CIO/CSO magazines (2007)

Processus & moyens technique de gestion des vulnérabilités

- Il en est de même pour les processus et les moyens techniques de gestion des vulnérabilités : seules 50% des entreprises ont déployées ce type de dispositifs.....



© PricewaterhouseCoopers - CIO/CSO magazines (2007)

Et de façon plus générale

- 30 % des entreprises mènent une évaluation des risques S.I. sur une base annuelle, et
- 25 %, n'en font pas d'évaluation.

« Sophistication et professionnalisation des
attaques »

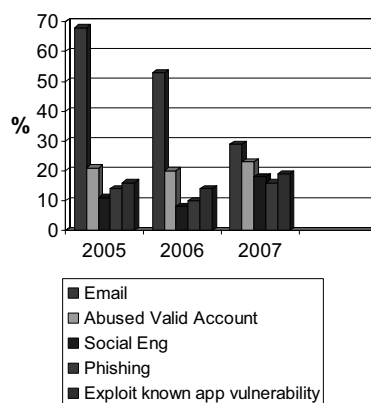
Contexte

On observe ces dernières années une évolution des finalités des actes de malveillance.

De pair avec une sophistication mesures de sécurité adoptées par les entreprise, on constate une sophistication des attaques.

En 2005 les attaques exploitaient principalement le vecteur de la messagerie: en baisse régulière (actuellement à 29%).

On constate à l'heure actuelle une recrudescence des attaques exploitant en autres des comptes valides et des vulnérabilités connues.



© PricewaterhouseCoopers - CIO/CSO magazines (2007)

Des attaques ciblées

■ Les précédents médiatisés relatifs à des incidents de sécurité montrent une tendance en forte croissance d'attaques ciblées dans un but d'enrichissement ou d'atteinte à l'image de marque :

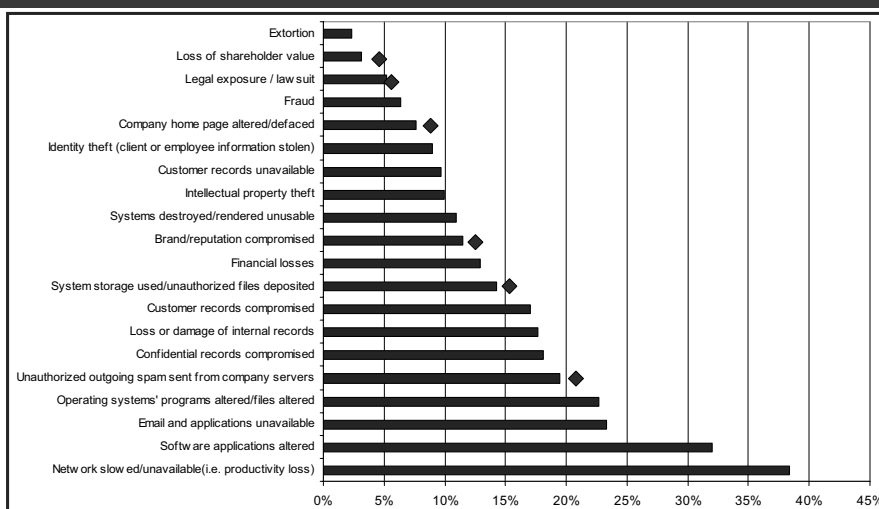
- Vol de 40 millions de numéros de cartes bancaires chez CardSystems
- Air Canada demande 220 millions de dollars de dommages et intérêts à sa concurrente WestJet Airlines pour espionnage industriel présumé.
- De nombreux cas d'attaques de racket par DDoS:
 - « You have 3 choices. You can make a deal with us now before the attacks start. You can make a deal with us when you are under attack. You can ignore us and plan on losing your Internet business»
- Au Japon, 28 millions de dollars sont demandés à Softbank en 2004 contre la non divulgation des données personnelles de plus de 4,5 millions de clients.
- Rançons de 40000 dollars demandées à de nombreux sites britanniques de paris en ligne (William Hill, Ladbrokes, Betfair...).
- Perte de confidentialité des informations client de grandes banques et de société d'assurance

Des attaques ciblées et des impacts financier et d'image non négligeables

- Des événements similaires ont touchés des entreprises françaises (confidentiel) ayant entraîné la « perte/vol »
 - de bases de données CRM contenant plusieurs centaines de milliers de client,
 - De base de données contenant les données techniques ainsi que l'intégralité des pistes ISO2 permettant de cloner une carte de paiement.

- Bien que les impacts principaux de ces incidents de sécurité restent l'altération des systèmes et des données (23 %) ou l'indisponibilité du S.I. (~30%), les impacts relatifs à des pertes financière (13%), à la fraude (6 %) et au vol d'information confidentielles (18 %) ne sont pas négligeables.

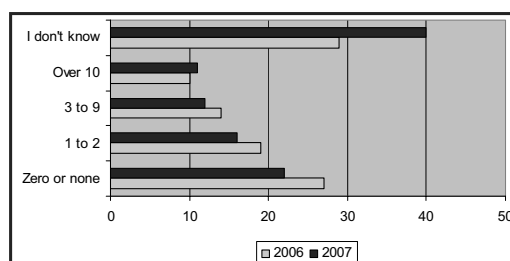
Typologies des impacts des incidents de sécurité



« Un niveau encore insuffisant de détection des intrusions et des incidents de sécurité »

Une persistance dans la faible identification des incidents sécurité

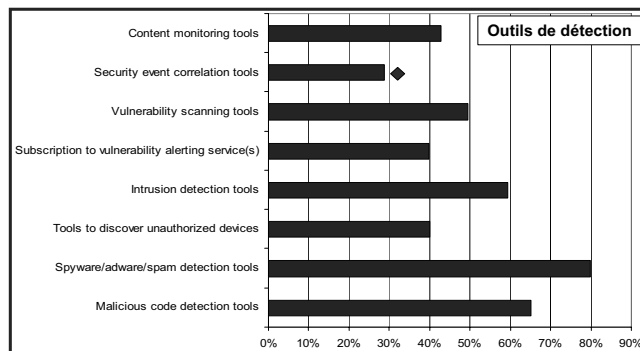
- Les statistiques relative à la détection des incidents de sécurité sont éloquentes : 27% d'augmentation des incidents non identifiés entre 2006 et 2007,
 - En 2006, 29% des personnes sondées expliquaient qu'ils n'arrivaient pas à quantifier le nombre d'incidents survenus...
 - En 2007, ce pourcentage s'élève à 40%.



© PricewaterhouseCoopers - CIO/CSO magazines (2007)

Des outils d'analyse des activités suspectes encore peu déployés

- Bien que les outils de détections d'intrusion fassent une percée, il ne permettent pas dans la plus part de cas de qualifier le caractère « intrusif » d'un accès. Pour cela il est nécessaire de corréler plusieurs sources d'information et de disposer de moyen permettant leur analyse: les outils d'**analyse de log** et de **corrélation d'événements**, restent encore peu déployés (29%).



« Une sensibilisation insuffisante des dirigeants
enjeux de sécurité »

Prise de conscience, mais ...

- Même si une forme de prise de conscience est de mise dans les entreprises, la perception de l'efficacité du dispositif dans l'identification des causes des risques ou dans la capacité de l'organisation à maintenir un contrôle adapté à leur objectif et à leurs enjeux reste très subjectif.
- Ce constat est renforcé par l'absence relative de mesure de la conformité opérationnelle aux politiques et directives de sécurité. Les statistiques montrent en effet que:
 - Le **contrôle régulièrement du respect des politiques de sécurité établies** n'est pas réalisé dans **63 %** des cas ;
 - La **mesure de l'efficacité opérationnelle** des mesures en place n'est faite que pour **48 %** des entreprises, et
 - Seuls **28 %** des répondants incluent des **métriques** au sein de leurs politiques de sécurité et 31 % ont mis en place des **mécanismes de collecte** des données de mesure.

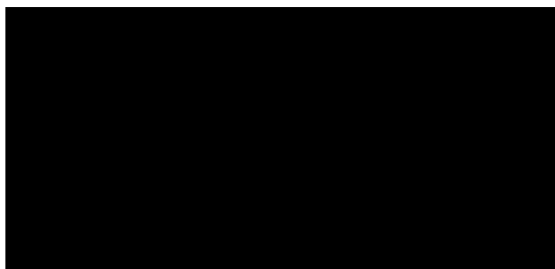
Une « bataille d'experts » et une affaire de « patches »

- Cette situation est essentiellement liée à un défaut de sensibilisation et compréhension de la part du management qui perçoit les problématiques liées au système d'information comme un « brouillard technologique », et donc une affaire « d'experts ».
- Cette vision « d'expertise » est démultipliée dès lors qu'il s'agit de sécurité, les « déconnectant » par la même de risques majeurs susceptibles d'affecter l'activité de l'entreprise.
- sans même parler de l'assimilation de la gestion des vulnérabilités à une question de « patches de sécurité »....

« Conclusion »

Des visions divergentes des priorité et des objectifs de dépense sécurité ...

- Les décideurs (CEO, CIO, CISO) n'ont pas forcément les mêmes priorités concernant les problématiques métiers qui doivent orienter les investissements de sécurité.
- ... d'où une certaine incohérence des investissements de sécurité avec les objectifs et les contraintes des métiers.



© PricewaterhouseCoopers - CIO/CSO magazines (2007)

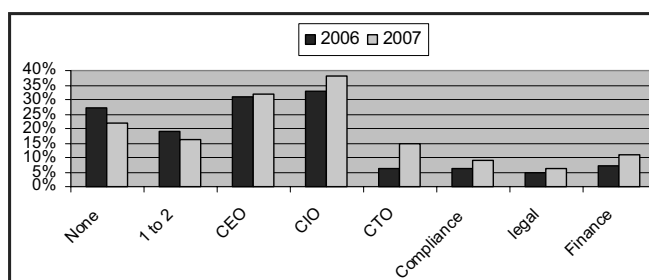
- La continuité d'activité (**BDCR**) reste le point de préoccupation premier des **exécutifs** et des **DSI**, alors,
- Que les **RSSI** placent la **conformité** interne/externe et la **protection de la marque** à des niveaux plus élevés.

... Un alignement des politiques et des dépenses : des écarts significatifs avec les objectifs métiers

- Ces écarts pourraient diminuer si la définition des pratiques de conformité reposait davantage sur des objectifs plus vastes de gestion des risques.
 - **Diversité des opinions quant à l'alignement sur les métiers : 30 %** affirment que les PSSI sont alignées et **22 %** pensent que les investissements sont à la mesure des objectifs métiers.
 - **Diversité des opinions sur la nature des dépenses liées à la sécurité: 42 %** les besoins de conformité ont eu un impact sur la dépense sécurité et **58%** justifie le budget sécurité par un besoin de conformité.
 - **Absence à 58 % de lien entre la sécurité et la conformité réglementaire.**

Vers une prise de contrôle relatives des DSI

- L'étude montre que même si 65% des budgets sécurité proviennent des DSI, les lignes de reporting hors DSI sont en croissance constante.



© PricewaterhouseCoopers - CIO/CSO magazines (2007)

- Avec toutefois, une augmentation des reportings en direction des CIO et CTO respectivement à hauteur de 15% et 150%.

Conclusion

Gérer les vulnérabilités du système d'information et les risques associés s'est être en situation pour le management de l'entreprise de comprendre, d'arbitrer et de piloter ... et d'éviter certains écueils comme celui de restreindre cette problématique à des questions d'experts car c'est la performance et l'activité de l'entreprise qui est en jeux.

**LA GESTION DU RISQUE : UN
VERITABLE OUTIL DE DECISION
DANS L'ELABORATION ET LE
PILOTAGE DES PROJETS**

**Pierre BEROUX,
Directeur du contrôle des risques,
GROUPE EDF**

**CONFERENCE GESTION DES RISQUES
13 JUIN 2008**

**« LA GESTION GLOBALE DES RISQUES
Outil de stratégie & de gouvernance pour l'entreprise »**

THEME

**« LA GESTION DU RISQUE : UN VERITABLE OUTIL DE DECISION DANS
L'ELABORATION ET LE PILOTAGE DES PROJETS »**

Un environnement concurrentiel, réglementaire, économique, en forte et rapide évolution: la nécessité pour EDF de faire face à un univers de risques chaque jour plus complexe, donc de globaliser son approche de la gestion et du contrôle des risques.

En quelques années, les marchés de l'énergie se sont ouverts à la concurrence, EDF est devenue une société cotée, alors qu'une partie de ses activités reste soumise à une régulation forte. La prise en compte des préoccupations environnementales va croissante, et le prix des hydrocarbures atteint chaque jour de nouveaux sommets.

Pour EDF, ces évolutions sont les catalyseurs de sa stratégie d'évolution, et donc de son développement, concrétisé par ses projets d'investissements: déploiement de ses métiers-cœur dans les pays cibles, développement de nouveaux métiers cohérents avec sa stratégie. Chacune de ces évolutions, chacun de ces projets est porteur d'opportunités, mais aussi de risques.

La création de la direction des risques, dès 2003, répond à la nécessité de mettre en place un outil intégré de gestion des risques au service d'un groupe en forte et rapide évolution dans un environnement lui-même très évolutif. Les premières priorités sont de dresser la cartographie exhaustive des risques du Groupe et de sécuriser ses investissements de croissance externe ou organique, après la première phase de son développement international (Allemagne, Italie, Amérique du Sud...)

Pour les projets du Groupe EDF, un processus de sécurisation des investissements de développement.

Les investissements ou désinvestissements significatifs du Groupe (croissance externe, grands contrats, CAPEX, projets SI) sont soumis pour décision au Comité des Engagements et des Participations, rassemblant les directeurs généraux concernés et le directeur des risques, sous l'autorité du DG Finances. La validation par ce comité implique le respect de critères de rentabilité (création de valeur, trajectoire financière), la cohérence avec les objectifs stratégiques de développement, mais aussi les engagements financiers, sociaux, environnementaux du Groupe, au regard d'analyse de risques détaillées..

Chaque projet est systématiquement criblé en amont par un comité ad'hoc rassemblant les expertises corporate pertinentes (juridique, finance, environnement, audit, risques, stratégie). Ce comité joue le rôle de « pôle froid » challengeant la qualité et l'exhaustivité de l'analyse

de risques réalisée par le porteur du projet.. Ce criblage est réalisé à la fois sous l'angle du profil de risques (robustesse de l'analyse des risques du dossier, stress-scénarios) et des perspectives de rentabilité. Il se nourrit largement de l'ensemble des processus pilotés par la direction des risques : cartographie des risques (impacts sur l'univers des risques existants), risques marchés énergie (commodities) et marchés financiers, (contrepartie, change,...),intelligence économique (partenaires, risques pays, concurrence....).

La qualité de l'analyse des risques est ainsi le reflet d'une ambition majeure, dépassant le cadre du projet lui-même: anticiper pour faire de la gestion des risques un outil d'aide au pilotage stratégique, et constituer un levier essentiel de création de valeur.

Un groupe industriel qui ne voudrait prendre aucun risque serait condamné au déclin. Le développement est à ce titre une nécessité. Il ne s'agit donc surtout pas de chercher à éviter tous les risques, mais de gérer en temps réel la dualité risque-opportunité, de déterminer les projets intrinsèquement les plus robustes, en analysant leur potentiel effectif de création de valeur et de résistance aux scénarios de stress.

La contribution potentielle d'un projet à un objectif stratégique doit ainsi toujours être mise en regard des risques correspondants, et ce à toutes les phases du projet (mise en développement, mandats de négociation, engagement).

Ces risques peuvent être très variés: stratégiques, financiers, industriels, (robustesse des hypothèses de valorisation), extra-financiers (environnement social, RH(compétences-clé)-fraude/corruption, image,...). Leurs leviers de contrôle également : cadre de gouvernance, partenariats, développement séquentiel du projet permettant d'avancer par étapes au vu du retour d'expérience, et le cas échéant de savoir s'arrêter à temps, transfert de certains risques vers les marchés de l'assurance.

La prise en compte de ces risques et leur hiérarchisation font partie de l'arbitrage final au plus haut niveau du Groupe. Etre capable de les maîtriser permet :

- d'assurer la fluidité du développement du Groupe, passant par la maîtrise de ses grands investissements, et de ses cessions d'actifs
- d'assurer la fluidité du développement du Groupe, passant par la maîtrise de ses grands investissements, et de ses cessions d'actifs
- de veiller à la cohérence des orientations stratégiques et ,au-delà, du modèle industriel, voire, le cas échéant, de questionner certains choix
- de contrôler l'adéquation des choix de développement avec l'allocation prévue des ressources financières ou RH.

C'est en cela qu'un dispositif de gestion intégrée des risques constitue un levier de création de valeur et un outil stratégique essentiel à la maîtrise de la trajectoire financière, industrielle, sociale du groupe, à court, moyen ou long terme. : il laisse aussi peu de place que possible à l'imprévu, tout en contribuant pleinement à la fluidité et à la cohérence du développement du Groupe.

**LA GESTION DU RISQUE : UN
VERITABLE OUTIL DE DECISION
DANS L'ELABORATION ET LE
PILOTAGE DES PROJETS**

**Laurence DELAIRE,
Risk Manager, Directeur des assurances,
GAZ DE FRANCE**

« La gestion du risque : un véritable outil de décision dans l'élaboration et le pilotage des projets »

Conférence Les Echos – Amrae

Vendredi 13 juin 2008

L'apport de la gestion des risques dans l'élaboration et le pilotage des projets

- La démarche globale de gestion des risques ne présente pas de spécificités significatives liées au fait que les risques à gérer sont des risques « projet »
- On retrouve dans la gestion des projets la méthodologie classique de la gestion des risques (identification, quantification, prévention/réduction et transfert) avec une mesure de l'impact centrée sur les dérives de coût et de délai
- L'apport de la gestion des risques :
 - identification des facteurs de risques clés sur les résultats du projet (impact en termes de coût et/ou de délai)
 - aide à l'arbitrage dans le traitement de ces risques en fonction des contraintes du projet (contraintes techniques, ou liées au financement, au « business plan », au marché de l'assurance)
- L'implication du risk manager dans les projets doit commencer dès le démarrage du projet et accompagner ses différentes phases

La gestion des risques dans les projet de construction

- Les risques principaux d'un projet de construction sont une mauvaise estimation du budget alloué au projet et/ou un dépassement des délais
- Les facteurs de risques sont multiples :
 - techniques
 - contractuels
 - financiers
 - contraintes internes et externes
- Identification des scenarii de risques majeurs et quantification de leur impact sur le projet :
 - modification de la réglementation
 - incendie en cours de chantier
 - événement naturel, etc.

La gestion des risques dans les projets de construction

- Meilleure visibilité sur les aléas pouvant faire dériver le projet, permettant un arbitrage plus éclairé dans le traitement de ces risques :
 - transfert à l'assurance
 - prévention contractuelle / meilleure allocation des risques
 - autres préventions / protections physiques
 - conservation par l'entreprise
- En intégrant les différentes contraintes liées au projet :
 - contraintes de financement (exigences des prêteurs)
 - contraintes du marché de l'assurance (disponibilité des garanties, capacité, coût)
 - contraintes économiques (rentabilité, intégration du projet dans la stratégie de l'entreprise...)

La gestion des risques dans les projets d'acquisition, centrée sur les risques assurables

- En général, faible implication des Directions Assurances dans les projets d'acquisition
- L'apport de la vision assurances dans les projets va permettre d'identifier des éléments pouvant avoir un impact sur le prix :
 - écart de charges d'assurances,
 - mauvaise estimation des provisions pour sinistres,
 - meilleure visibilité sur les risques de la Cible via l'utilisation des données des assureurs/réassureurs
- L'assurance peut être un outil de facilitation des « deals » : elle peut servir à résoudre des désaccords entre acheteur et vendeur et/ou optimiser le prix des opérations (mise en place de garanties de passif, de solutions « rachat de litiges », etc.)

**LA GESTION DU RISQUE : UN
VERITABLE OUTIL DE DECISION
DANS L'ELABORATION ET LE
PILOTAGE DES PROJETS**

**Philippe GUENNE,
Associé,
ERNST & YOUNG**

Vendredi 13 juin 2008 – Table ronde V – 15h30/16h30
« LA GESTION DU RISQUE : UN VERITABLE OUTIL DE DECISION DANS
L'ELABORATION ET LE PILOTAGE DES PROJETS »

Résumé de la présentation de Philippe GUENNE, Associé Ernst & Young.

Introduction :

Quand on aborde le domaine de la gestion de projets, une évidence s'impose ; il est rare qu'un grand projet se déroule conformément à ce qui avait été prévu.

Depuis des années, les études publiées par les cabinets de conseil et les associations professionnelles martèlent inlassablement des chiffres assez décourageants...

Ces constats largement connus viennent confirmer, dans le domaine de la gestion de projets, la célèbre phrase de Daniel S. Sobczynski, le directeur assurance de Ford « Gérez le risque, ou c'est le risque qui vous gérera! Et dans ce cas, les pertes viendront au moment où vous vous y attendez le moins! »

A l'inverse, pour conclure cette introduction sur une note positive, il semble ressortir d'une étude que mène actuellement le cabinet Ernst & Young qu'il y ait une forte corrélation entre la manière dont la gestion de projets est encadrée (avec la mise en place de cellules PMO fortes) et la capacité de l'entreprise à atteindre au travers de projets transverses, les objectifs fixés en matière d'amélioration de la performance ou de réduction de coûts.

Des risques... à tous les niveaux

Les risques qui peuvent être à l'origine de dérapages sont nombreux. En matière de gestion de projets, ils se matérialisent le plus souvent autour de 5 grands « piliers » : Objectifs et Vision, Planification, Exécution, Adhésion des opérationnels, Suivi et pilotage.

Néanmoins, avant d'aborder ces risques « opérationnels », il est important au préalable de prendre un peu de recul et de regarder la gestion de projets comme un processus et de se poser quelques questions plus stratégiques.

Dans la gestion de projets, le principal risque pour une entreprise est probablement celui de ne pas sélectionner les projets qui concourent le plus à la mise en œuvre de sa stratégie.

Se poser cette simple question amène à soulever une multitude d'autres questions qui permettront d'identifier autant de risques :

- Le management de l'entreprise a-t-il une vision sur l'ensemble des initiatives ?
- Le management dispose-t-il d'informations adaptées et fiables, régulièrement mises à jour?
- La façon de présenter les « business cases » est-elle normalisée et adaptée ?
- Ces normes sont-elles effectivement appliquées ?
- Les chefs de projets sont-ils responsabilisés sur la fiabilité des informations qu'ils remontent ?
- Existe-t-il une organisation (PMO) qui contribue au bon fonctionnement de l'ensemble ?
- Des revues indépendantes sont-elles effectuées périodiquement ?
- Etc...

Dans un second temps, il est possible de se focaliser d'avantage sur un projet ou un programme particulier et d'examiner les risques qui se retrouvent le plus fréquemment dans les cinq grands domaines de la gestion de projet.

Des projets... par nature complexes

Si l'on revient au niveau des projets, il faut avant tout réaliser que la complexité d'un projet, et le niveau de risque qui en découle, tient avant tout à la multiplicité des interactions entre de nombreux domaines et acteurs.

Les projets sont ainsi caractérisés par une multitude de travaux devant être réalisés séparément mais devant également être séquencés de façon adaptée en tenant compte des relations entre les différents domaines concernés : qualité, niveau d'expérience et disponibilité des ressources, culture / gestion du changement, outils, gestion des contrats, support du management, etc...

De ce fait, la gestion des risques liés aux projets repose avant tout sur un travail d'identification et d'évaluation objective particulièrement complexe.

La gestion des risques sur les projets... méthodologies et réalités

Il existe aujourd'hui de nombreuses méthodologies supportant la gestion des risques sur les projets. Elles ont en commun les aspects d'identification et d'évaluation. Elles diffèrent sur les résultats attendus (go/no go, réallocation de ressources, plan de contournement...).

Dans la pratique, peu d'entreprises ont mis en œuvre de telles méthodologies. Sur de nombreux projets, l'analyse des risques est inexistante ou peu approfondie. De surcroît, le niveau de formalisation est souvent faible et ne permet pas de prendre des décisions.

Certains groupes toutefois ont mis en œuvre des méthodologies et des outils de gestion des risques. Lorsque c'est le cas, ces méthodologies ont souvent été adaptées à l'environnement et sont supportées par des outils « maison » .



LA GESTION DU RISQUE :

UN VERITABLE OUTIL DE DECISION DANS
L'ELABORATION ET LE PILOTAGE DES PROJETS

Conférence LES ECHOS – AMRAE le 13 juin 2008
Hôtel Lutétia Paris

ERNST & YOUNG
La Qualité par principe™

Introduction

La Cour des Comptes épingle les grands chantiers culturels



La Cour des Comptes, présidée par Philippe Séguin, Jean Picq, président de la 3^{ème} chambre et Claire Bazy-Malaurie, rapporteur général et président de chambre, a publié, mercredi 12 décembre, un rapport inquiétant sur le coût des « grands chantiers culturels » couvrant la période 1998-2006. Au total une soixantaine de projets architecturaux sont passés au crible des magistrats de la Cour qui épinglent les dérapages financiers associés, comme de coutume, aux grands travaux présidentiels, comme aux restaurations d'envergure.

Un trou de 40 millions caché au conseil d'administration

Désastre financier à l'Université du Québec à Montréal (UQAM): la construction du tout nouveau Complexe des sciences Pierre-Dansereau a coûté 40 millions de plus que ce qui était prévu, un imprévu de taille qui n'a jamais été révélé au conseil d'administration de l'établissement.

Rapport de la Chambre Régionale des Comptes - Vulcania: la Région épinglée par la Chambre Régionale des Comptes

Nous connaissons tous les vicissitudes administratives, techniques et judiciaires du projet de « parc européen du volcanisme », mais le rapport que vient de rendre la Chambre Régionale des Comptes est édifiant. C'est un véritable concentré d'indices de la dérive (en grande partie prévisible) du coût de cette structure, passé, rappelons-le, de 250 à 720 millions de francs et ce malgré la recherche constante d'économie.

Nous avons, en son temps, largement dénoncé cet état de fait. Les écologistes ont été à maintes reprises désignés comme responsables des retards liés aux recours et aux arrêts de chantier et, par ricochet, aux surcoûts du projet.

Nous rendons grâce aujourd'hui à la Chambre des Comptes de rétablir quelques vérités et de rendre à César ce qui ne nous appartient pas :

- la faiblesse de l'organisation mise en œuvre : La Chambre note : « la complexité et l'ampleur du programme à mettre en œuvre ont été sous-estimées initialement » et : « la structure des équipes retenues s'est révélée insuffisante ». Côté services de la Région « l'efficacité a été affectée par de nombreux mouvements de personnel et l'insuffisance du nombre d'agents affectés au suivi du dossier »
- les fortes contraintes environnementales liées au choix du site (chaîne des Puys et « grande sensibilité hydrogéologique »), nécessitant des mesures particulières pour éviter les risques de pollution ;
- la négligence des contraintes réglementaires liées au POS de St Ours les Roches : « Le règlement d'urbanisme limitait la hauteur des constructions à 8 mètres. Le projet retenu en juillet 04 (cône de plus de 20 mètres et bâtiment de restauration excédant la limite permise par le POS) ne respectait pas cette contrainte et aurait dû être immédiatement écarté. » La Chambre des Comptes précise encore « qu'un projet de concours non conforme aux dispositions du règlement de concours constitue une irrégularité de nature à vicier la procédure en portant atteinte à l'égalité entre les concurrents »
- la sous-estimation des besoins : Le projet du lauréat retenu n'était qu'une « esquisse », ce qui « ne correspondait pas aux exigences du concours d'architecte ». Cela a entraîné un retard de 6 mois sur l'avant-projet. De plus, « la conception du bâtiment de restauration a été laborieuse », d'autant qu'elle a été revue pour agrandissement occasionnant des surcoûts

Des statistiques... peu encourageantes

12%

- ▶ 12 % des projets réussissent dans les délais et les budgets ...et couvrent seulement 42% des fonctionnalités initialement proposées (Capgemini 2005)

30%

- ▶ 30% des projets n'aboutissent pas (Capgemini)

41%

- ▶ 41% of projects failed to deliver the expected business value and ROI Dynamic Markets Limited 2007)

66%

- ▶ 2/3 des projets sont hors délais, dépassent significativement le budget prévu ou ne respectent pas les objectifs fixés
- ▶ 2/3 des projets majeurs de transformation se soldent par un échec (Boston Consulting Group 2007)

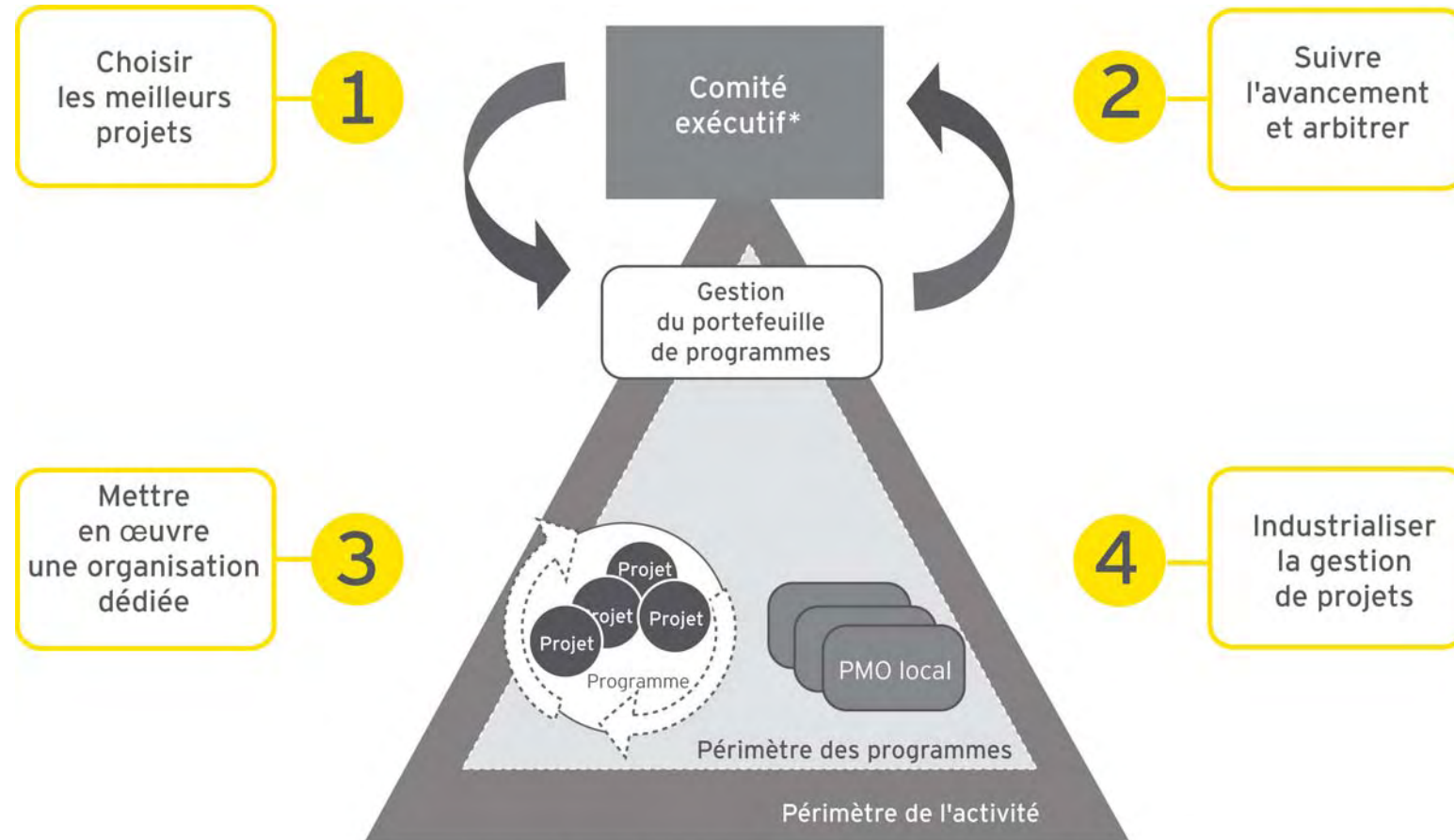
70%

- ▶ 70% des projets d'alliance se soldent par un échec (Jeffrey J. Reuer, professeur de stratégie à l'INSEAD)

75%

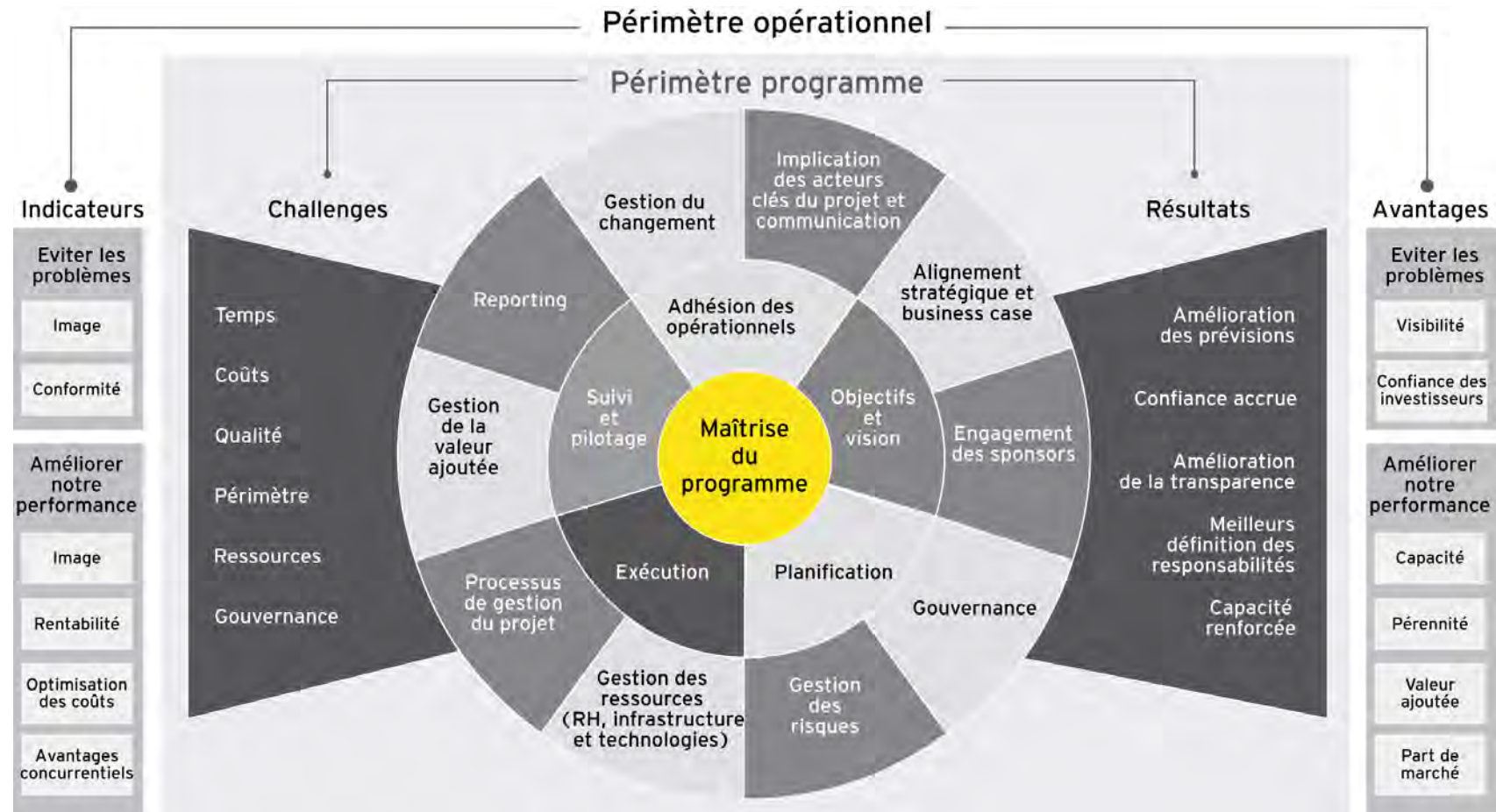
- ▶ "75% of major change programmes fail to deliver the expected benefits" (Boston Consulting Group, 2003).

Des risques... à tous les niveaux



* Selon les entreprises, Conseils, Comité de Direction, Direction Générale, Comité Opérationnel...

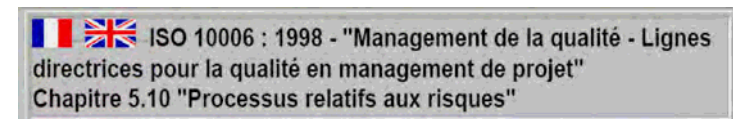
Des projets... par nature complexes



La gestion des risques sur les projets... méthodologies et réalités



N°	Famille de risque	Risque et causes	Gravité 1 à 5	Proba 1 à 3	Poids G * P	Antériorité Poids	Actions préventives	Acteur(s)	De la cible	Tendance
1	Changement	Risque de difficulté à remobiliser les futurs utilisateurs, par manque de visibilité sur l'avancement du projet et par manque d'informations concrètes sur son déroulement	3	1	3	3	Mettre en place le plan de communication et l'exécuter. Point mensuel dédié avec la MOA. Point lié à la stratégie de démarrage	MOA + AMOA	Juillet	→
2	Changement	Risque que les utilisateurs ne soient pas suffisamment impliqués dans la définition de la solution (et rejettent plus tard l'application).	3	3	9	9	La MOA a été renforcée lors des ateliers de maquettage. Il reste une 20aine de points à solder.	MOA + AMOA	Permanent	→
3	Organisation	Risque de défaut d'organisation (coordination, reporting, partage des tâches, partage de l'information, traçabilité)	3	2	6	9	Bien dimensionner le dispositif de pilotage. Surveiller sa mise en œuvre effective	Tous	Permanent	→
4	Pilotage	Risque de ne pas tenir le délai global du projet. Risque de ne pas tenir l'engagement pris par la maîtrise d'ouvrage vis-à-vis des futurs utilisateurs	5	3	15	5	Piloter par le délai. Alerter au moindre risque de dérive. Réactualiser le planning à un rythme hebdomadaire. Reconsidérer le dispositif MOA	Tous les pilotes	Permanent	→
5	Pilotage	Risque de dérapage du projet à cause d'une difficulté de la MOA à décider (culture du consensus, tendance à itérer)	5	2	10	15	Sensibiliser les pilotes projets et les contributeurs MOA. Traiter au plus vite les questions fonctionnelles structurantes	MOA	Début de la recette fonctionnelle	→
6	Pilotage	Risque que les pilotes "oublient" le caractère stratégique du projet et n'honorent pas les instances de pilotage	3	1	3	3	Surveiller l'implication des décideurs	Tous les pilotes	Permanent	→
7	Reprise	Risque que les utilisateurs ne retrouvent pas leurs données dans l'application cible (reprise des données)	3	3	9	9	Piloter le chantier reprise comme un projet en tant que tel. Calibrer les ressources. Initier la stratégie de reprise des données au plus vite.	Tous	Permanent	→
8	Reprise	Risque d'hétérogénéité des données à reprendre (x bases régionales comportant des spécificités).	3	3	9	9	Audit préalable des bases (par interviews ? Par recherche automatique des spécificités ?)	MOA + le MOE	Durée du chantier reprise	→
9	Fonctionnel	Risque de manque de précision dans les attentes de la maîtrise d'ouvrage (notamment ergonomie, navigation, respect des normes et standards)	3	1	3	3	Valider la charte graphique proposée par le MOE	MOE et DSI + le MOE	Jusqu'à validation charte graphique	→



13 juin 2008

La gestion globale des risques

© 2008 Propriété d'Ernst & Young & Associés – Tous droits de reproduction réservés

ERNST & YOUNG
La Qualité par principe™

© 2008 Propriété d'Ernst & Young & Associés –
Tous droits de reproduction réservés

**LA GESTION DU RISQUE : UN
VERITABLE OUTIL DE DECISION
DANS L'ELABORATION ET LE
PILOTAGE DES PROJETS**

**Frédéric LUCAS,
Risk & Insurance Manager,
PUBLICIS GROUPE**

La gestion des risques : un véritable outil de décision dans l'élaboration et le pilotage des projets

Développement de l'aspect : processus métier et interaction avec les autres fonctions.

1) Introduction :

Si l'intégration du processus d'analyse des risques le plus en amont possible est un facteur intrinsèque d'une bonne qualité de la gestion des risques, un autre aspect indissociable est lié à l'intégration des interactions entre les différentes entités de l'entreprise.

Revenons au concept : une bonne gestion des risques dans l'entreprise implique l'appropriation de chacun de ses risques par des individus identifiés.

Donc :

- Les risques doivent être identifiés (cartographie, identification par visite, questionnaires...) et quantifiés –voir présentation précédente la cartographie-
- Les risques doivent être traités par des moyens de prévention, protection et transfert pour limiter au maximum leur impact sur l'entreprise s'ils se réalisent

S'il n'y a pas meilleur professionnel que le manager opérationnel pour identifier ses besoins et les risques « directement » liés à son projet : pour cette machine je veux telle caractéristique, tel composant dont la fiabilité est reconnue, telle équipe en interne pour l'entretenir... il n'y a généralement pas plus mauvais interlocuteur pour valoriser l'ensemble des problématiques qui entourent ce même projet (contraintes externes juridique, financière, mais également risques naturels, environnementaux, de personnes...). Pour une simple raison : ce projet est « nécessaire » pour le développement de l'entreprise, il a par nature une approche trop « positive »... c'est la raison même du développement des équipes transversales et des « gestions de projets » ces 10 ou 15 dernières années.

3 exemples pour illustrer mon propos

- Sous-traitance et maintenance :
Une entreprise leader de son secteur développe un process industriel dans la plasturgie. Elle travaille sur le projet et retient une machine fabriquée en Allemagne. Vérifie la solidité financière et technique du fournisseur, se renseigne auprès de quelques sociétés référencées par le fournisseur. Quelques mois après l'achat du matériel le fournisseur perd un gros contrat avec un industriel de l'automobile, restructure son activité et ferme son service de maintenance en France pour cette typologie d'équipements. La société se retrouve à dépendre d'une maintenance en Allemagne incompatible en terme de délais avec son process. Solution : elle est obligée d'embaucher un des ex-salariés de l'entreprise, ce qui impacte de façon non négligeable la rentabilité du projet
- Coût du risque (économie directement identifiable vs impact indirect difficilement quantifiable).
Dans la grande distribution, pour réduire les coûts énergétiques la direction technique décide de changer les portes à l'entrée des malls : d'une porte à ouverture latérale,

on passe à une porte tournante. Economie immédiate de quelques % du coût énergétique du magasin... impact indirect après 3 ans, les réclamations des clients suite à chutes augmentent tant en nombre qu'en coût moyen, plusieurs millions d'euro de sinistres... Après réunion une solution intermédiaire est trouvée pour optimiser le coût total du risque.

- Développement activité nouvelle :

Un industriel français de la forge décroche un petit contrat pour vendre des équipements sur le marché de scooter des neiges au Canada. Le département juridique de l'entreprise présente à son assureur les engagements contractuels à transférer. Le coût de l'assurance de responsabilité civile produit après livraison est supérieur à la marge générée par le produit vendu !

2) Transversalité :

Si la gestion de projets dans les entreprises a beaucoup progressé ces dernières années, avec l'intégration de plus en plus systématique des équipes commerciales, industrielles et financières, il n'en est pas encore de même pour les entités non opérationnelles (audits, juridiques, RH, Assurances...).

En fait, le pilotage des projets, associé à l'aversion aux risques de la société d'une manière générale, a permis de réduire intrinsèquement les risques, grâce en particulier à l'intégration et la mise en œuvre dès l'origine des moyens de prévention et protection. Les assureurs peuvent en mesurer les effets sur les risques traditionnels comme l'incendie par exemple.

Par contre, l'entreprise n'a souvent pas encore suffisamment identifié les coûts qu'elle pourrait éviter par une meilleure gestion du transfert de ses risques résiduels. Les deux moyens les plus représentatifs pour le transfert des risques étant les départements juridiques et assurances.

Une raison simple : le coût de ses sinistres est beaucoup plus impalpable et le sinistre maximum peu ou pas identifiable.

Aussi, le rôle « pédagogique » et de « communication » du Risk Manager ainsi son positionnement dans l'entreprise sont des caractères essentiels de cette intégration dans les équipes projets.

Le Risk Manager est d'autant plus pertinent que le risque est complexe, car son processus de fonctionnement est systémique. Pour être caricatural, si le risque n'est lié qu'à un seul segment (process, marketing,...) ce n'est pas au RM de le résoudre, c'est au possesseur du risque, par contre plus il est complexe et transverse plus la pertinence du RM est grande car plus la valorisation du risque est complexe et sort du champ d'expertise de l'entreprise et plus, probablement, il est important de transférer ces risques.

3) **Qui pilote ?**

Si la gestion des risques dans l'entreprise a pleinement justifié sa place dans l'entreprise et son efficacité, qui doit la mettre en œuvre et la coordonner ?

L'ultime « Risk Manager » de l'entreprise est sans aucun doute le DG, mais en a-t-il le

temps ? Aussi, la difficulté aujourd'hui de la mise en œuvre d'une gestion globale des risques dans l'entreprise est probablement liée à l'identification du propriétaire de cette fonction et de son rattachement hiérarchique. Des solutions comme la mise en place de « comités des risques » intégrant, les fonctions transversales juridiques, financières, assurances et audit aideront probablement à son développement.

Frederic Lucas – Publicis Groupe

**LE FINANCEMENT DES RISQUES :
COMMENT OPTIMISER LA
COMPLEMENTARITE DES OUTILS ?**

**Johnny MERLOT,
Directeur des assurances,
GROUPE FRANCE TELECOM**

CONFERENCE GESTION DES RISQUES – LES ECHOS 13/06/2008

le financement des risques: comment
optimiser la complémentarité des outils

Johnny MERLOT

Directeur des Assurances Groupe
Groupe France Télécom

13/06/2008



sommaire

1 Éléments d'arbitrage entre les différents outils

2 Application à l'évolution des modèles

3 Les limites de l'optimisation

1

ELEMENTS D ARBITRAGE ENTRE LES DIFFERENTS OUTILS DE FINANCEMENT

Arbitrage: les étapes

➤ Premier niveau d'arbitrage: conservation/cession

part de conservation du risque par l'entreprise / part cédée au preneur de risque (marché de l'assurance/réassurance-marché financier/produits spécifiques-structure alternative...)

moyens de l'arbitrage: via outils d'évaluation et de reporting du coût total du risque (analyse de sinistralité fréquence/gravité, coûts directs et indirects)

➤ Objectif de cet arbitrage:

Définir le point d'optimisation du transfert du risque en fonction du niveau de la charge fixe versée et acquise au preneur de risque (augmentée des coûts de frottement) vs le niveau de conservation acceptée = charge aléatoire (sans coût de frottement)

Arbitrage: les étapes

- la démarche embarque, l'analyse du coût de transfert

Ce coût en matière d'assurance dommages est assorti de charges et de coûts de frottement (surprime, cat nat-gareat, taxes) qui majorent significativement la prime nette d'environ 41%, auxquels s'ajouteront les frais éventuels d'intermédiation.

Arbitrage: les étapes

➤ Second niveau d'arbitrage: critères d'appréciation

Notamment:

- Identification et analyse du profil de risques (exposition risque de fréquence, risque d'intensité....); évolution, mutation
- analyse de sinistralité de l'entreprise (modélisation)
- Politique de prévention/protection (juridique, physique...)
- Contexte du marché des preneurs de risques professionnels (marché d'offre/de demande - soft/hard market)
- coûts des outils alternatifs (coût en étude/conseil, en structuration, en création de véhicules spéciaux, en capital, en communication...)
- benchmarks
- niveau de transfert estimé suite à premier arbitrage

2

EXEMPLE DE LA MUTATION DES MODELES

L'évolution/mutation des modèles

➤ évolution générale:

D'une façon plus générale, l'évolution des activités humaines et économiques liées à celles des connaissances et des mutations technologiques de plus en plus complexes accompagnées d'une dématérialisation importante des activités et du patrimoine de l'entreprise, modifient les risques et leur appréciation, donc les conditions de leur financement

Le risk-manager, l'intermédiaire, le preneur de risque professionnel, doivent contribuer à mieux faire connaître ce patrimoine immatériel (capital relationnel; marque réputation, clients..., capital organisationnel; brevets, systèmes d'information..., capital humain; know-how, compétences individuelles....) pour modifier les approches d'appréciation et d'évaluation des risques et sortir des modèles ou références traditionnels de souscription qui laissent sans réponse le besoin de financement de certains risques

L'évolution/mutation des modèles

➤ Cas des télécoms: mutation d'un modèle d'opérateur de télécoms vers un modèle d'opérateur intégré de services de référence (mobilité, contenus: VOD, télévision, cinéma, publicité...)

-via une stratégie de convergence:

convergence des systèmes (fixes/mobile); portail unique... , convergence des réseaux

convergence des services (plateformes multi-accès...)

convergence des offres (offres multi -services...)

convergences des organisations

➤ Impose une nouvelle évolution donc appréciation des risques dépassant l'analyse blocs métiers initiaux, et des conditions de financement des risques liés

3

LES LIMITES DE L'OPTIMISATION DES SOLUTIONS DE FINANCEMENT

Les limites de l'optimisation

➤ La majeure partie des risques d'entreprise n'est pas financée :

On peut considérer aujourd'hui qu'une grande majorité des risques de l'entreprise n'est pas financée.

Dans le domaine des actifs de l'entreprise, le financement du risque est tangible au niveau des actifs matériels physiques, il ne l'est pratiquement pas pour les actifs commercialement exploitables (brevets, marques...) et plus pour les actifs « génératifs » (compétences, connaissances...).

Dans ce contexte, il est de plus en plus urgent et important d'apporter des solutions de financement prenant en compte des méthodes de valorisation de risque qui innovent par rapport aux règles classiques (ex: principe indemnitaire) et ouvrent la possibilité aux entreprises de mettre en place des financements alternatifs souples, financièrement favorables pour palier l'absence de solutions de transfert.

Les limites de l'optimisation

- Le besoin d'une l'ingénierie de financement plus simple et plus innovante

Ce besoin de créer, de simplifier les outils de financement, d'innover intéresse tous les acteurs de la gestion du risque au moment où la réglementation impose de plus en plus de « discloser » sur les risques (sox act , LSF...) et de décrire les outils de leur gestion donc à fortiori de leur financement.

Il importe de se donner les moyens d'enrichir cette offre de financement (assouplissement législatif/réglementaire/fiscal) et de faciliter son implémentation en veillant à son efficience et sa conformité avec des règles de bonne gestion élémentaire notamment en cas d'appel au marché financier.

**LE FINANCEMENT DES RISQUES :
COMMENT OPTIMISER LA
COMPLEMENTARITE DES OUTILS ?**

**Jean-Paul RIGNAULT,
Directeur général,
AXA CORPORATE SOLUTIONS**

Profil d'AXA Corporate Solutions

AXA Corporate Solutions Assurance est l'entité transnationale du Groupe AXA dédiée aux grandes entreprises pour la prévention, la souscription et la gestion de leurs risques IARD et aux marchés spécialisés Marine, Aviation et Spatial.

Bénéficiant des notations de solidité financière du Groupe AXA dans la catégorie AA (S&P), AXA Corporate Solutions occupe une position de leader en Europe et sur des marchés clefs dans le reste du monde. Elle regroupe toutes les expertises techniques et humaines propres à son activité et à ses segments de clientèle.

La stratégie de la société est centrée sur l'écoute et la proximité pour accompagner ses clients partout dans le monde, ce qui se traduit par la poursuite de son développement à l'international et par une attention toute particulière portée à la qualité de ses ressources humaines.

Quel que soit le marché, le produit ou le service considéré, les clients ne veulent plus de promesses mais des actes et des faits tangibles, des preuves de qualité de conseil, de service, et d'accueil. Ils trouvent en AXA Corporate Solutions un partenaire **disponible, attentionné et fiable** avec lequel ils peuvent établir une relation de confiance durable.

Chiffres clefs en 2007

Chiffre d'affaires : 1,806 milliard €
(réparti ci-contre par branche)

Résultat net : 125 millions €

Notation AA, perspectives stables par S&P

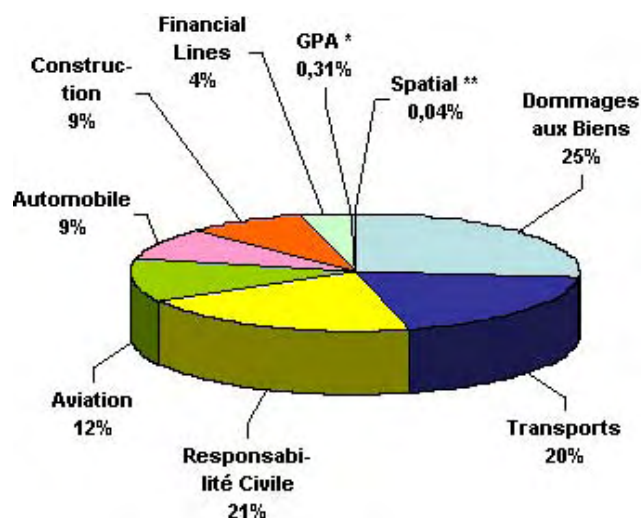
1.300 collaborateurs dans le monde entier

Réseau international de plus de 80 pays

16 centres de souscription dans 12 pays

* branche ouverte en 2006

** branche ouverte fin 2007



Contacts :

Florence Métairie, Responsable Marketing et Presse :

Tél : + 33 1 56 92 90 53

florence.metairie@axa-corporatesolutions.com

Notre activité en 2007

Ajouter de la valeur au-delà de l'assurance

Les marchés d'AXA Corporate Solutions se sont caractérisés en 2007 par un climat économique soutenu, qui n'a pas été encore affecté par la crise financière. Malgré cette augmentation de la matière assurable, la pression de la concurrence a pesé sur le niveau des primes, notamment dans les branches Dommages et Aviation. Toujours modérée, la sinistralité s'est réorientée à la hausse, tant en fréquence qu'en intensité, mais grâce à sa politique de sélection des risques, AXA Corporate Solutions a su en tempérer l'impact.

Une année de croissance

La croissance d'AXA Corporate Solutions a bénéficié de sa présence internationale, qui lui a permis de profiter du dynamisme de l'Asie et de la zone des pays BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine). Elle a gagné des parts de marché dans toutes les branches et dans tous les pays, et atteint voire dépassé les objectifs assignés par le Groupe AXA. Avec une croissance de 6,9 %, malgré l'impact de la baisse du dollar, elle est en avance sur la feuille de route Ambition 2012. En outre, AXA Corporate Solutions a poursuivi l'amélioration de sa rentabilité avec un résultat opérationnel consolidé de 97 millions, soit une progression de 15,5 %. Son résultat net après impôt est de 125 millions, en amélioration de 6,8 %.

Une offre fortement différenciée

Ces résultats confirment la pertinence du positionnement d'AXA Corporate Solutions. Fondée sur des relations de longue durée, entretenues par la proximité et la confiance réciproque avec ses clients, sa stratégie de différenciation a été confortée par le succès des « Engagements Clients » 2007 axés sur la qualité de service. AXA Corporate Solutions tient à ses clients un discours de valeur ajoutée et de complémentarité incluant des conseils dans le *risk management* et la prévention ; privilégiant la réparation rapide des dommages suite à sinistre afin d'accélérer le retour à l'activité (en lieu et place des solutions indemnitaires traditionnelles).

Ouverture et accompagnement

La stratégie de développement d'AXA Corporate Solutions découle de sa vision à long terme. Elle impose d'être sélectif dans le choix des clients pour permettre un partenariat dans la durée, impliquant une exigence dans la gestion des risques. Elle entraîne une ouverture géographique pour répondre aux besoins de ses clients, où qu'ils soient. Elle suppose beaucoup d'attention et de flexibilité pour percevoir leurs attentes et satisfaire leurs demandes. Les résultats de 2007 prouvent que cette stratégie est adaptée et qu'AXA Corporate Solutions doit la poursuivre, en se focalisant sur la valeur ajoutée qu'elle apporte à ses clients.

Notre stratégie

Comprendre et respecter nos clients

Services de plus en plus sophistiqués, exigence de personnalisation de plus en plus poussée, activités complexes, dimension internationale : les entreprises attendent d'AXA Corporate Solutions toujours plus d'innovation dans ses produits, de flexibilité et d'ouverture pour leur apporter un service de haut niveau partout dans le monde.

Ouverte sur de nouveaux territoires

Et d'abord en créant de nouvelles implantations. En 2008, des succursales seront ouvertes à Hong Kong et Singapour pour accélérer localement le développement déjà affirmé en Marine et Aviation sur l'Asie. Un bureau a été installé au sein de AXA GI Asia à Shanghai, pour accroître l'activité en Chine et servir de relais aux programmes internationaux. Et un bureau dédié aux grandes entreprises, qui deviendra une succursale en 2008, a été ouvert en Suisse, chez AXA Winterthur.

Présente sur de nouveaux segments

Cette volonté de répondre à des demandes pointues du marché a aussi conduit AXA Corporate Solutions à s'ouvrir à de nouvelles branches, comme le Spatial afin d'apporter un service complet aux opérateurs de satellites ; comme le *Group Personal Accident* (GPA) pour assurer la sécurité des personnes ; et comme la Grande Plaisance pour couvrir tout le segment du *Yachting*.

Imaginer des produits et services innovants

D'autres produits ont été créés ou développés en 2007, comme la garantie Ecosphère qui répond aux exigences de la nouvelle réglementation européenne en matière d'environnement, et de nouveaux outils de Prévention comme VisioRisk. Le développement du service d'Ingénierie s'est aussi traduit par le rachat de la société américaine Matrix, afin d'apporter une prestation de Prévention élargie hors contrat d'assurance (*unbundled*).

Offrir la meilleure qualité de service

La qualité de service passe d'abord par une politique dynamique de Ressources Humaines privilégiant l'expertise et l'engagement. En 2007, AXA Corporate Solutions a recruté 135 collaborateurs dans le monde entier. Les parcours professionnels ont été structurés par filières métiers, et des investissements lourds ont été effectués en formation. Le parcours d'accueil des nouveaux embauchés a été organisé au sein d'AXA Corporate Solutions Academy.

La qualité du service passe aussi pour beaucoup par les systèmes d'information. Leur intégration est en cours, pour en faire un outil unique, commun à toutes les succursales et à toutes les branches, dans tous les pays.

Enfin, AXA Corporate Solutions a continué à investir dans la qualité de son réseau international, en sélectionnant de nouveaux partenaires et en veillant à la qualité de la prestation, grâce à son outil exclusif d'évaluation (*quality rating*).

**LE FINANCEMENT DES RISQUES :
COMMENT OPTIMISER LA
COMPLEMENTARITE DES OUTILS ?**

**Marie-Astrid VAN BUUREN,
Directeur département gestion
alternative des risques,
MARSH SA**

MARSH



MARSH MERCER KROLL
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN

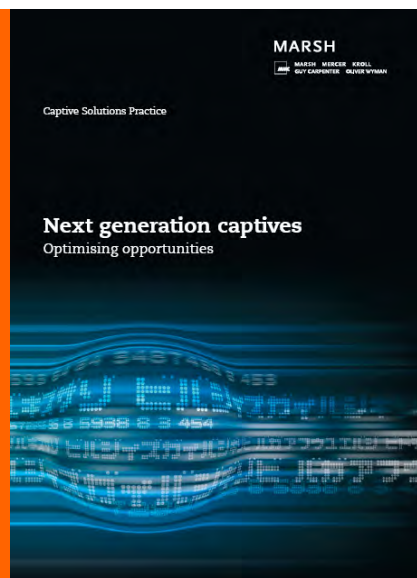
LesEchos
CONFERENCES

13 juin 2008

Next generation captives

Conférence Les Echos

La Gestion globale des Risques



Marie-Astrid van Buuren
Département Alternative Risk Solutions Marsh France

www.marsh.com

Next Generation Captives - l'étude Benchmarking 2008

Origine des données

- L'étude de Benchmarking publiée par Marsh le 10 avril 2008, a été réalisée entre septembre et décembre 2007. A cette période, 2.750 captives appartenant à une société-mère identifiable étaient recensées sur le plan mondial.
- Un échantillon de 900 captives a été utilisé pour mener l'étude, ont été incluses dans l'étude, ce qui représente la base captive la plus large disponible à ce jour avec près d'1/3 des captives existantes
 - Toutes les informations par métier / industrie sont disponibles sur base régionale ou pays : l'Australie, la Belgique, la France, le Royaume-Uni, la Suède, et les USA représentent une proportion significative du marché total

Région	Taille relative de l'échantillon
Amériques	32%
Europe/moyen Orient /Afrique	32%
Asie Pacifique	33%

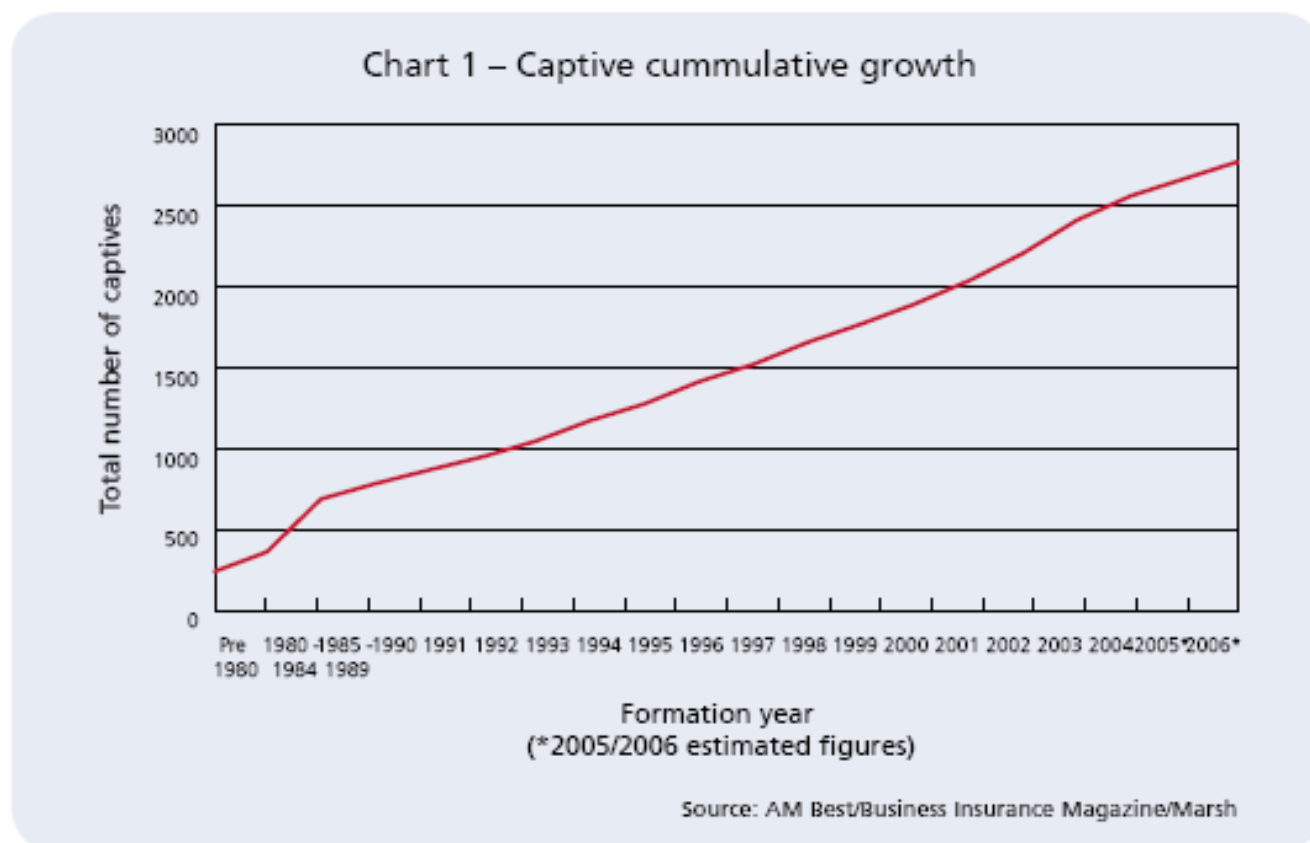
Nationalité Maison-Mère	Taille relative de l'échantillon
Australie	34%
Belgique	31%
France	55%
Suède	64%
Royaume-Uni	26%
USA	36%

- Environ 700 de ces captives sont sous gestion Marsh, les 200 autres ayant un gestionnaire autre que Marsh
- Toutes les données sont anonymes – il n'est pas possible de reconnaître l'identité des sociétés dans la base de données

Next Generation Captives - l'étude Benchmarking 2008

Analyse des données - Revue générale du marché des captives

Un développement stable du marché des captives sur les 30 dernières années

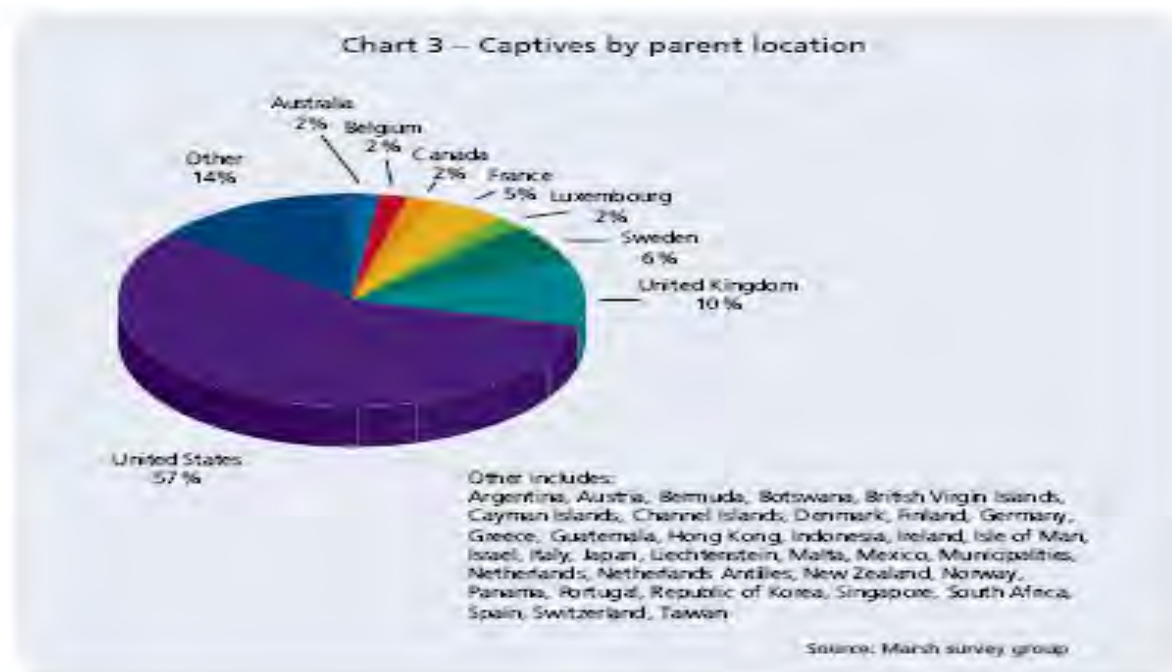


Next Generation Captives - l'étude Benchmarking 2008

Analyse des données - Revue générale du marché des captives

Un développement différencié selon la nationalité de la maison-mère

- Les USA restent les principaux contributeurs (57% des captives)
- 7 pays détiennent 75% des captives (USA, Royaume-Uni, France - 5% du total mondial -, Suisse, Australie, Japon, Luxembourg)

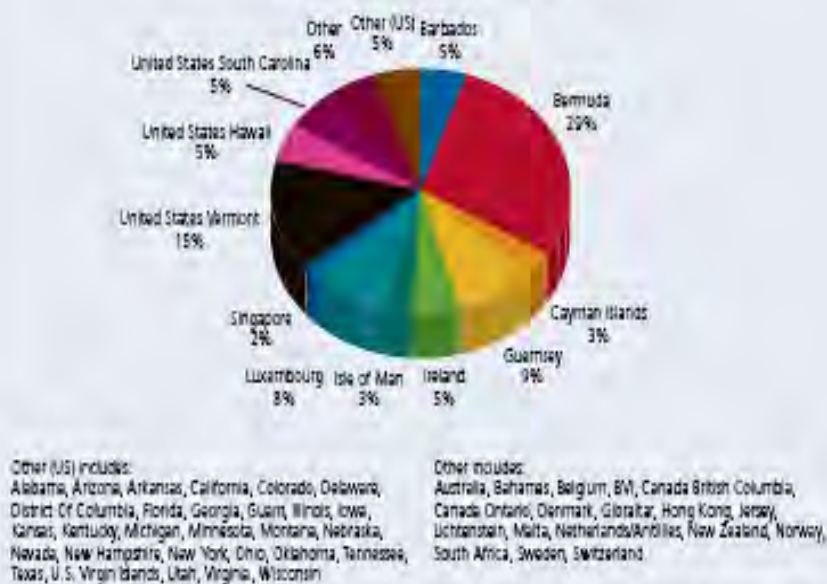


Next Generation Captives - l'étude Benchmarking 2008

Analyse des données - Revue générale du marché des captives

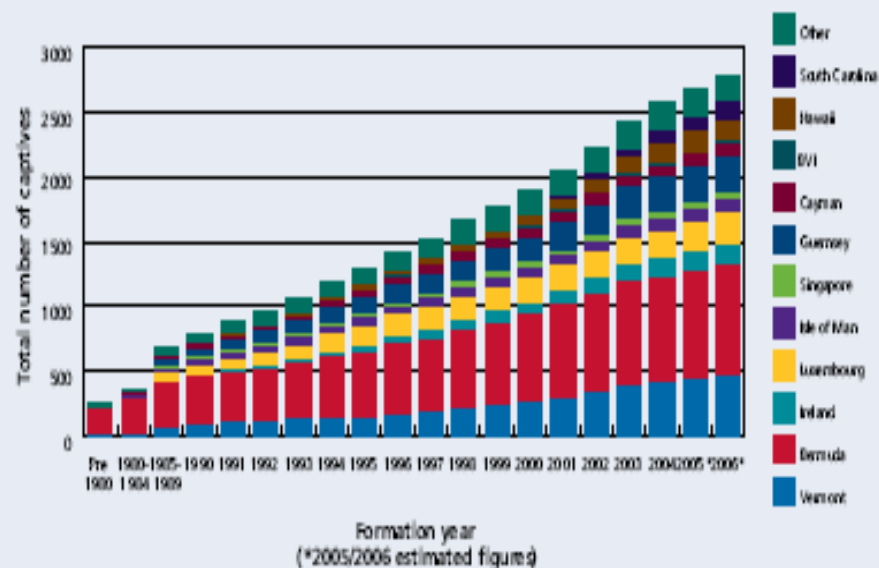
Position relative et taux de croissance des domiciles

Chart 4 – Domicile position



Source: AM Best/Business Insurance Magazine/Marsh

Chart 5 – Captive cumulative growth by domicile



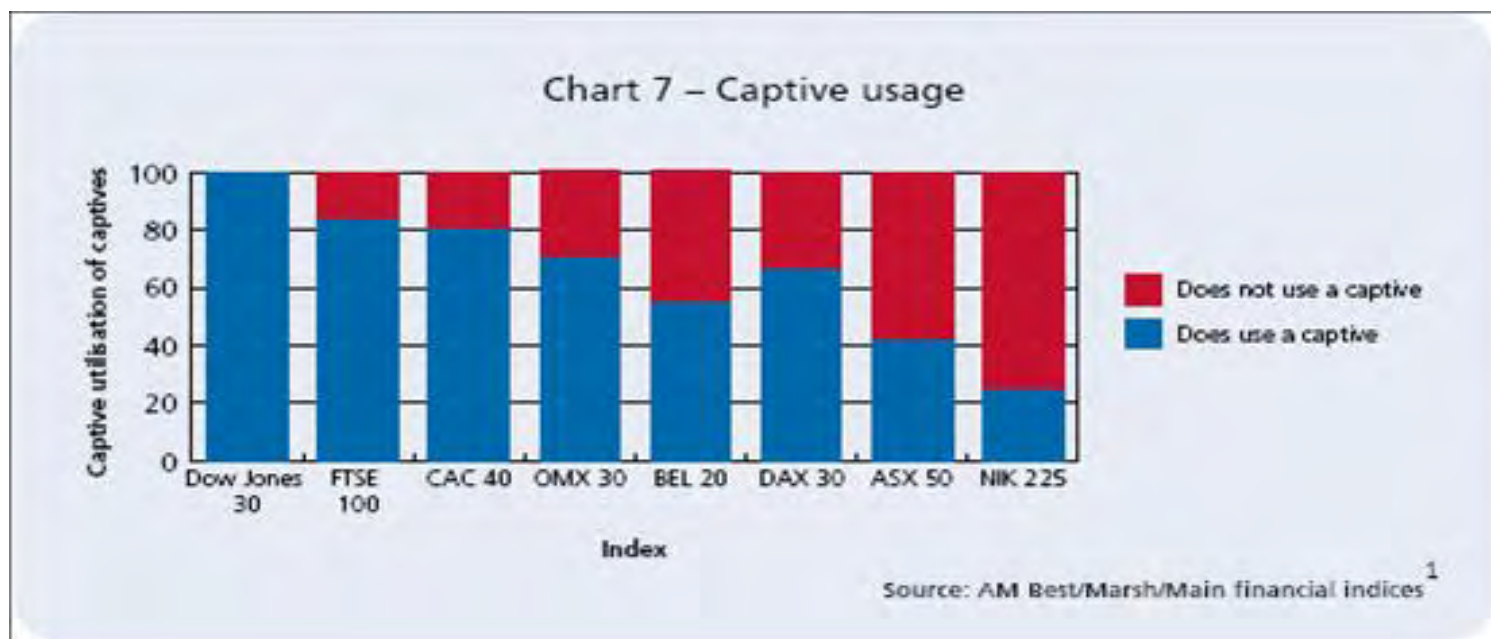
Source: AM Best/Business Insurance Magazine/Marsh

Next Generation Captives - l'étude Benchmarking 2008

Analyse des données - Revue générale du marché des captives

Profil des entreprises utilisant des captives

- Les grandes entreprises (à l'exception du Japon)
- Moindre usage actuellement dans les pays BRIC (marché local compétitif, restriction à la cession des risques, moindre contexte de responsabilité...)

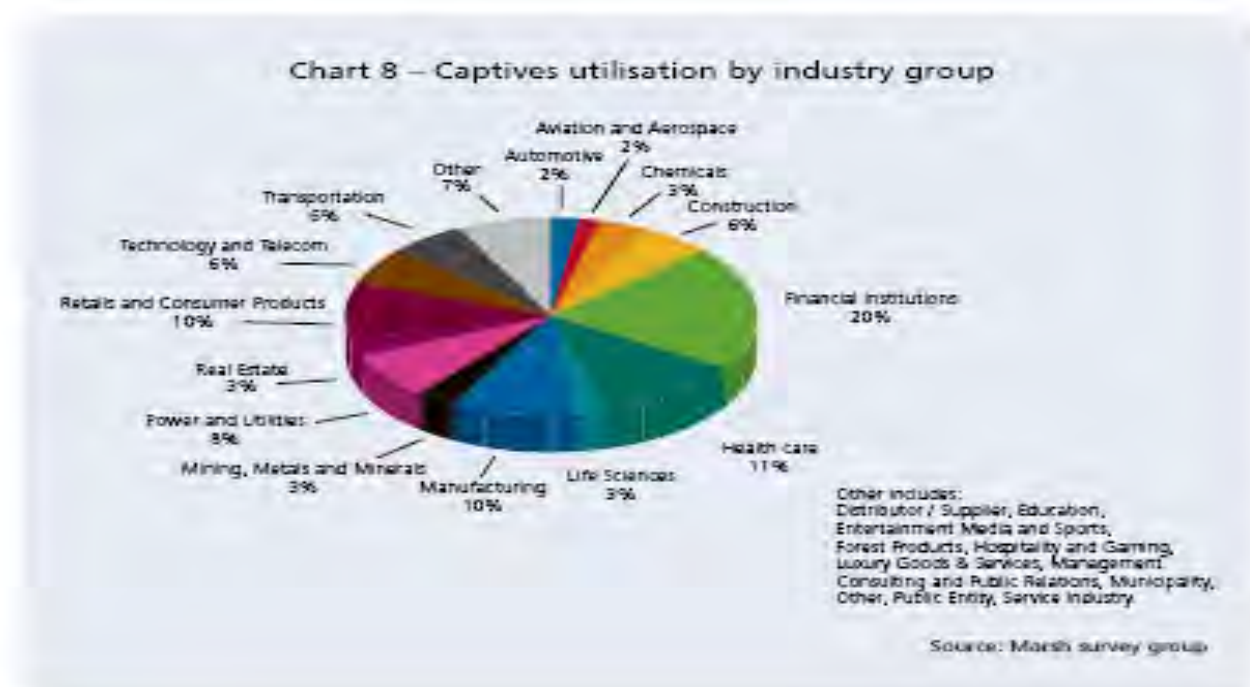


Next Generation Captives - l'étude Benchmarking 2008

Analyse des données - Revue générale du marché des captives

Profil des industries utilisant des captives

- Tous les grands secteurs d'activité sont représentés
- 1 captive sur 5 est détenue par une institution financière

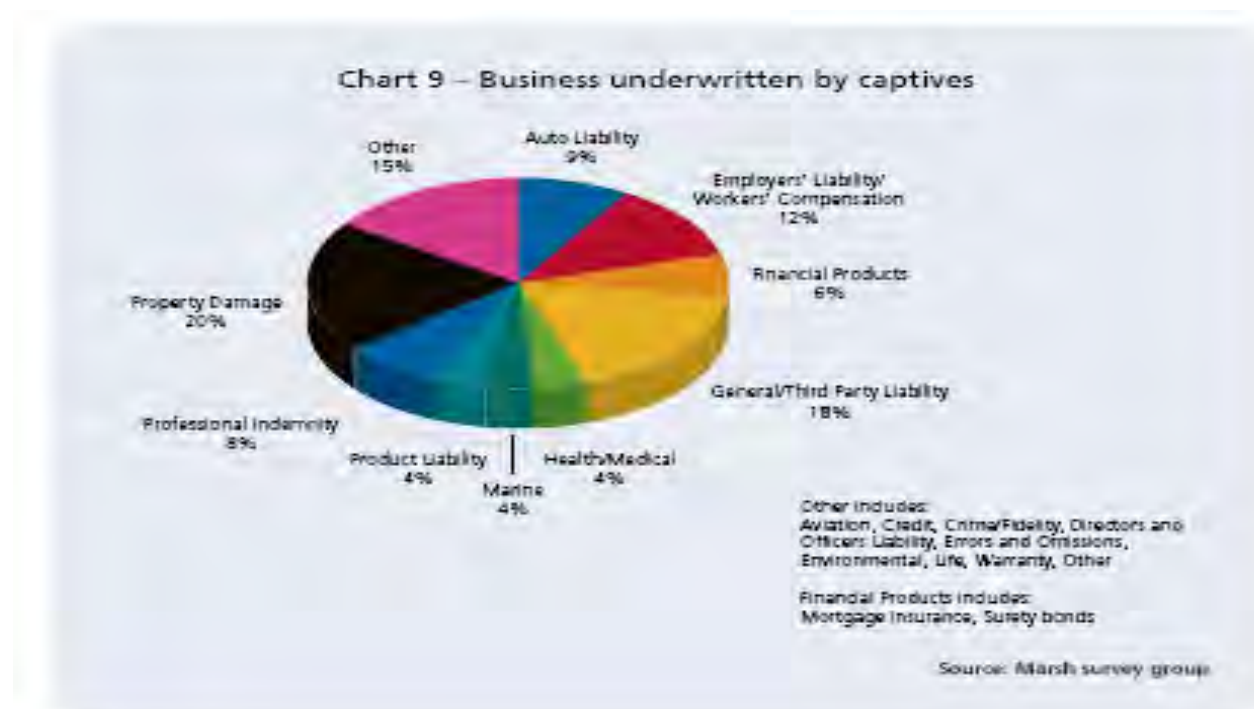


Next Generation Captives - l'étude Benchmarking 2008

Analyse des données - Revue générale du marché des captives

Répartition des lignes souscrites par les captives

- Toutes les grandes lignes de risques sont représentées
- Les risques de type Responsabilité Civile sont de toute nature

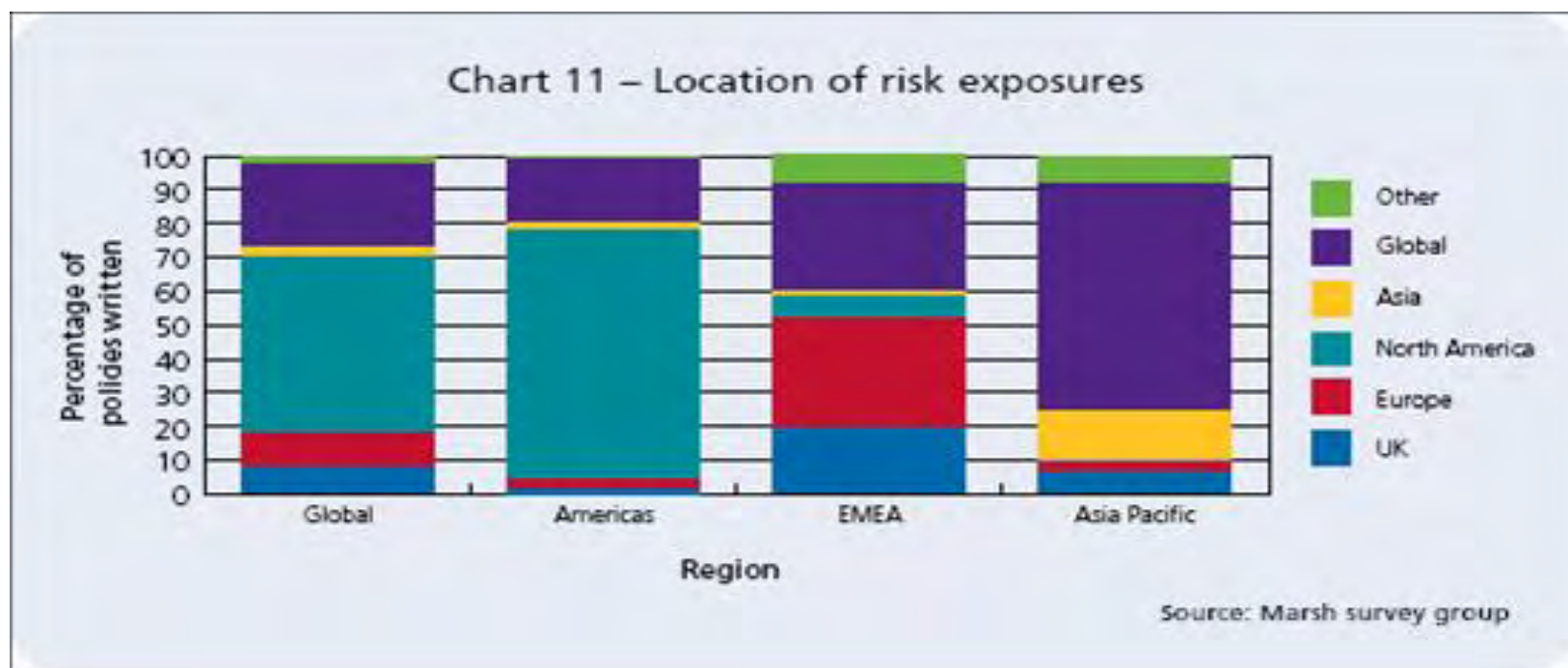


Next Generation Captives - l'étude Benchmarking 2008

Analyse des données – Analyse régionale

Répartition géographique des risques couverts dans les programmes captifs

- Une majorité d'expositions en Amérique du Nord



Analyse des données – Analyse régionale

- Limite par sinistres / limites aggregate

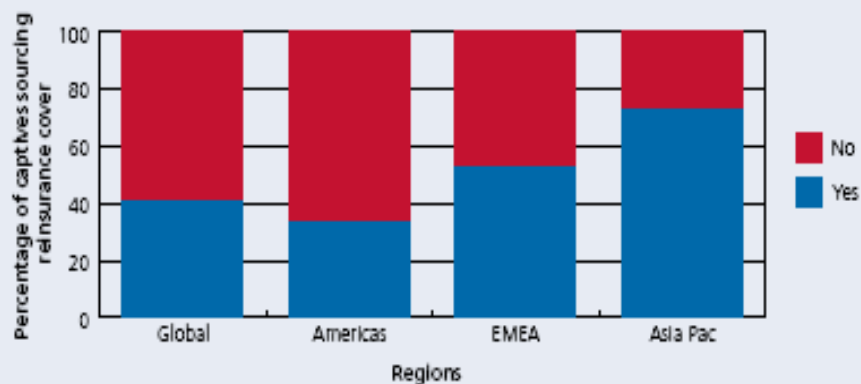


Next Generation Captives - l'étude Benchmarking 2008

Analyse des données – Analyse régionale

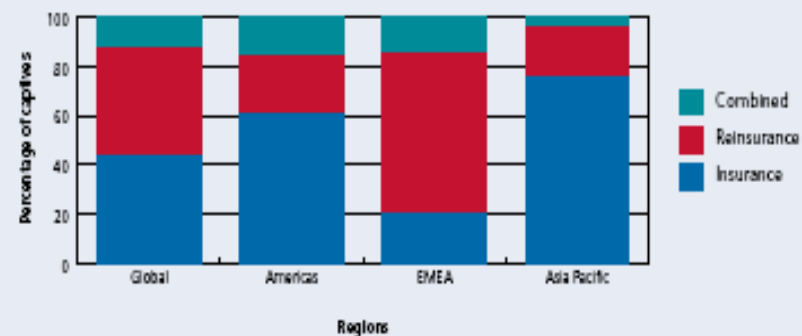
Recours à la réassurance et structure des captives

Chart 14 – Reinsurance usage



Source: Marsh survey group

Chart 15 – Structure of captives



Source: Marsh survey group

Next Generation Captives - l'étude Benchmarking 2008

Principaux constats sur base des 900 captives étudiées

- En moyenne, les captives sont capitalisées à un niveau supérieur à celui requis par les niveaux de risques qu'elles retiennent
 - Les captives sont donc en général capables d'absorber plus de risques en cas de retournement des conditions de marché
 - La situation reste néanmoins contrastée lorsque l'on descend au niveau domicile ou nationalité du groupe fondateur des captives
- Si l'étude met en évidence que la plupart des captives couvrent des lignes de risques de fréquence prévisible, plus de 20% des polices souscrites par des captives ont des limites de garantie par sinistre de 50 M US\$ ou au-delà
- **La réglementation Solvency II ne sera pas sans impact sur le niveau de capitalisation des captives basées en Europe. L'impact financier sur les captives existantes sera avant tout fonction du niveau de capitalisation déjà atteint. Les maisons mères d'origine française et belge sont de plus en plus concernées par Solvency II**

Next Generation Captives – l'impact de Solvency II

Le contexte, le lobbying de FERMA et des domiciles

- La finalisation de la Directive Solvency II arrive à grand pas. Dans la lignée de la directive Bâle II, Solvency II vise à renforcer la solidité et la transparence des compagnies d'assurance et de réassurance
- Pour autant, les modes d'application (et notamment les critères quantitatifs) ne tiennent pas compte à ce jour des spécificités des plus petits acteurs comme les assureurs de niche et plus encore les captives. Les critères actuellement envisagés dans QIS4 (Quantitative Impact Study 4) laissent anticiper un renchérissement qui pourrait rendre les captives économiquement moins pertinentes et la création de nouvelles entités plus difficile
- Autour de FERMA, des régulateurs des principales places (notamment Luxembourg) et des associations de gestionnaires de captives, un mouvement de lobbying est actif depuis plusieurs mois. Si le principe d'un traitement particulier est *a priori* acquis, il est urgent de démontrer aux autorités en charge de Solvency II, l'impact quantitatif que les critères aujourd'hui arrêtés auraient, et proposer des modifications concrètes et précises, dans le cadre de Solvency II
- **Les résultats quantitatifs sur cas réels, sur base des spécifications techniques QIS 4 doivent être retournés par les régulateurs auprès du CEIOPS pour le 7 juillet 2008**
- Les propositions alternatives qui seront défendues par les régulateurs se baseront sur ces calculs

Next Generation Captives – l'impact de Solvency II

L'appel à participation à QIS 4 de la Commission Européenne

- Lors des derniers « Rendez-vous » de Luxembourg le 21 février, mais aussi dans l'enceinte de la Commission Européenne et dans la presse professionnelle, Karel VAN HULLE, head of the Insurance & Pension Unit, à la Commission Européenne :
 - ➔ a rappelé que les études quantitatives menées lors de QIS 3 (Quantitative Impact Study) avaient mis en évidence 4 problèmes essentiels pour les captives résultant du projet Solvency II (traitement des seuils d'investissements, traitement du risque catastrophique, devises, risques de défaut en cas de réassurance auprès d'autres captives du groupe notamment)
 - ➔ Il souligne que **QIS 4 est l'OPPORTUNITÉ** pour résoudre ces problèmes
 - ✗ **Sur base de spécifications adaptées aux captives** afin de permettre des méthodes simplifiées mais pas plus onéreuses, même si les captives n'atteignent pas les seuils demandés aux compagnies commerciales
 - ✗ **Sous réserve d'une FORTE PARTICIPATION aux tests QIS 4** devant permettre de mettre au point les dispositions spéciales captives dans le cadre de Solvency II

MARSH



MARSH MERCER KROLL
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN