



Répondre aux nouvelles exigences en matière de contrôle permanent et de gestion des risques opérationnels

Notre offre de service en matière de risques opérationnels et contrôle permanent des établissements financiers

kpmg.fr

SOMMAIRE

- 1. Les problématiques actuelles des risques non financiers et du contrôle permanent**
- 2. Rôles et missions de la fonction Risques**
- 3. Des solutions adaptées**

1. Les problématiques actuelles des risques non financiers et du contrôle permanent

La supervision des régulateurs des acteurs de l'industrie financière (établissements bancaires, gestionnaires d'actifs, organismes d'assurance) sur les sujets tels que les risques non financiers dont opérationnels, le contrôle interne, la data et les risques IT exigent la mise en place d'un dispositif de contrôle permanent holistique pour l'ensemble des métiers et fonctions de la banque.

Acteur majeur de ce dispositif, la fonction Risques & Contrôle interne doit non seulement répondre aux attentes des régulateurs des clients et investisseurs, mais aussi se structurer et s'organiser afin de devenir une fonction stratégique et pérenne, tout en maîtrisant sa structure de coûts.

KPMG accompagne les fonctions Risques & Contrôle interne de l'industrie financière et a développé une offre de services dédiée.

Les attentes du régulateur pour un dispositif des risques opérationnels et de contrôle permanent intégré

Les régulateurs recommandent aux établissements bancaires et financiers de mettre en place un écosystème de gestion des risques opérationnels et de contrôle permanent intégré, comprenant :

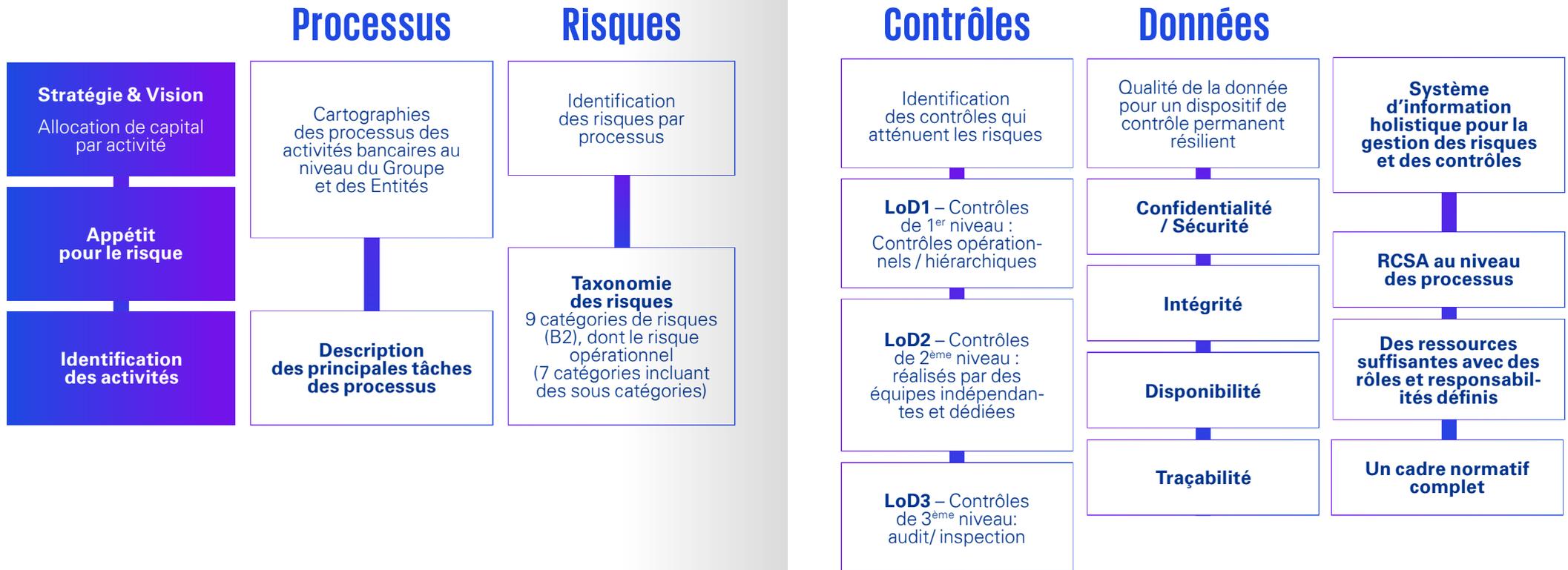
- La stratégie et l'appétit pour les risques liés aux activités.
- La description des processus correspondants à ces activités, les risques, et les contrôles clés pour atténuer ces risques.
- Les données clés liées à ces processus.
- La définition des rôles et responsabilités à tous les niveaux de la hiérarchie et en particulier des LOD1, LOD2 et LOD3*.
- Un outil intégré permettant entre autres de réaliser un RCSA au niveau des processus et des reportings spécifiques: cartographie des risques, indicateurs du bon fonctionnement du contrôle interne, résultat de l'évaluation des contrôles et des risques résiduels.
- La description du dispositif de maîtrise des risques de l'établissement.

Ce dispositif doit couvrir le Groupe et ses entités et faire l'objet d'une gouvernance avec des rôles et responsabilités clairs, un reporting à partir d'un outil intégré, un suivi, ainsi que des plans d'amélioration continue.

* LOD: ligne de défense - LOD1 : première ligne de défense, LOD2: 2e ligne de défense, LOD3: 3e ligne de défense - audit/inspection



DISPOSITIF INTÉGRÉ DE CONTROLE INTERNE



GOVERNANCE, MONITORING, REPORTING & AMÉLIORATION CONTINUE

ACTEURS : BUSINESS UNITS / FONCTIONS LOD2 RISQUE, FINANCE, CONFORMITE

2. Nos solutions d'accompagnement

Fort de l'expérience de ses équipes, KPMG vous accompagne sur l'ensemble de vos thématiques de contrôle permanent et gestion des risques opérationnels. KPMG, le choix d'un acteur de référence pour mener à bien vos programmes en contrôle interne & permanent.

KPMG intervient auprès de l'ensemble de l'industrie financière en France et à l'international selon une approche pragmatique et opérationnelle. KPMG a développé une **base de données** rassemblant les activités, les processus, leurs principales tâches, les risques opérationnels y afférentes et les contrôles les couvrant pour tous les métiers et fonctions d'une banque universelle.

Cette base contient **200 Activités**, plus de **500 Processus**, une **taxonomie des risques** et plus de **2000 contrôles** afin de maîtriser ces risques.

KPMG dispose également de **centres de veille réglementaire** via son réseau international afin de mettre à jour en permanence ses pratiques et sa base.

Intervenant reconnu par les plus grands acteurs des services financiers comme par ceux de taille intermédiaire, KPMG vous apporte son expertise sur toutes vos thématiques de contrôle interne. Nous sommes à même d'adapter notre intervention aux besoins et aux défis qui vous sont propres, dans un souci de qualité constant.



1. Diagnostic et gap analysis du contrôle permanent

- Réalisation d'ateliers avec vous afin de revoir les **activités/processus régulés/non régulés** de votre établissement.
- **Diagnostic** : comparaison de votre dispositif des risques et contrôles couvrant vos activités avec notre base KPMG (Activités, Processus, Risques, Contrôles) afin d'identifier les axes d'amélioration.
- Diagnostic de la cartographie des risques opérationnels et évaluation des impacts de la réforme Bâle IV.

Exemples de missions réalisées

- Pour une banque de financement et d'investissement française de taille intermédiaire, réalisation d'un diagnostic de la cartographie des risques opérationnels et du mapping entre les risques et les contrôles par activité avec notre base KPMG.
- Pour une grande banque française, revue du dispositif de contrôle permanent et de gestion des risques opérationnels et accompagnement dans son amélioration.
- Analyse d'écarts du dispositif de Gouvernance et de contrôle permanent d'une grande banque française avec les attendus SREP.

2. Gouvernance du contrôle permanent

- Définition et déploiement de **l'organisation et de la gouvernance** du dispositif de contrôle permanent (RACI, TOM, comitologie, etc.).

Exemples de missions réalisées

- Pour une grande banque française, définition du modèle opérationnel cible du contrôle permanent et déploiement au sein des métiers et fonctions de la banque. Définition des rôles et responsabilités des premières / deuxièmes ligne de défense ainsi que du rôle des fonctions expertes et fonctions expertes transverses dans le dispositif.



3. Amélioration des méthodologies du contrôle permanent

- Définition et mise en œuvre des méthodologies de contrôle des LOD1/ LOD2/LOD3, de la gestion des risques non-financiers, de la gestion du référentiel, du processus d'amélioration continue, des délégations de contrôle, outsourcing.
- Accompagnement dans la revue et mise à jour des procédures (Gestion des incidents, RCSA / cartographie des risques, résilience opérationnelle,...).

Exemples de missions réalisées

- Définition d'une méthodologie systématique de construction du plan de contrôle CN2 pluriannuel pour le compte d'un grand groupe Bancaire Français, et backtesting de la méthodologie avec les capacités disponibles.
- Rédaction de procédures normatives sur les contrôles de 1^{er}/2nd niveau, et mise en qualité des procédures existantes.

4. Déploiement du dispositif de contrôle interne

- Déploiement du **dispositif de contrôle permanent aux métiers et fonctions** via l'approche Activités, Processus, Risques, Contrôles.
- Accompagnement à la conception et mise en œuvre de **stratégies de déploiement** dans l'ensemble des pôles et métiers.
- Alignement des dispositifs de **contrôle permanent et de maîtrise de risques** ainsi que du Risk and Control Self Assessment (RCSA).

Exemples de missions réalisées

- Accompagnement d'un Grand Groupe bancaire Français dans la remédiation de son dispositif de contrôle permanent et gestion des risques opérationnels suite à une mission d'inspection de la BCE, et déploiement dans l'ensemble de ses métiers et fonctions.
- Accompagnement d'un Grand Groupe bancaire Français dans la définition et le déploiement de son programme de transformation du contrôle permanent.
- Accompagnement du cabinet de la Direction Générale d'un Grand Groupe bancaire Français dans le déploiement de son dispositif de contrôle permanent auprès de la Direction Générale et des responsables des métiers et fonctions.

5. Outils, automatisation & Reporting

- Mise en place d'un **outil de contrôle permanent** intégré comprenant notamment les dimensions : Organisation / niveaux hiérarchiques, procédures, activités/processus, risques et contrôles avec des capacités de reporting Business Intelligence granulaires et consolidés.
- Intégration des différents modules afin de construire un **outil GRC holistique** (incidents externes, recommandations, plans d'action, Third Party Risk Management TPRM, résilience opérationnelle, RCSA...).
- **Solution d'automatisation des contrôles** pour la première et la seconde ligne de défense.

Notre solution d'automatisation des contrôles (Outil KAS)

La solution d'automatisation des contrôles de KPMG apporte de grands avantages en termes d'agilité, de réutilisabilité et de standardisation.

Face à un environnement de contrôle manuel, dispersé et hétérogène, KPMG a identifié, ordonné, conçu et automatisé plus de 300 logiques indépendantes, qui, combinées, permettent d'aborder et d'améliorer l'efficacité des objectifs des contrôles individuels, ainsi que de parvenir à un environnement de contrôle interne global, unifié, imbriqué et homogène.

Exemples de missions réalisées

- Pour une grande banque française, digitalisation de la fonction Risques de contrôle permanent de niveau 2 visant à optimiser la charge de travail et automatiser certaines tâches.
- Pour une banque de taille intermédiaire, construction d'un outil de consolidation de la cartographie des risques et de reporting automatisé, en lien avec le RAS/RAF.

6. Conduite du changement

- Renforcer et diffuser la culture du risque au sein des établissements financiers par la mise en place à chaque niveau de l'organisation d'un dispositif d'échange et de partage, ainsi que d'un modèle opérationnel mesurable et pragmatique.
- Conduire des investigations en cas **d'incidents de risques opérationnels /IT avérés**, en amont ou en complément de missions menées par les autorités de contrôle.
- Accompagnement par la mise en place d'un dispositif de conduite de changement : animations de séminaires de formation, supports de E-learning, chatbot, communication interne et externe.

Exemples de missions réalisées

- Pour une banque de taille intermédiaire, création et animation de supports de formation sur les sujets d'évaluation des risques, sensibilisation à la fraude interne/externe, sécurité informatique.
- Accompagnement de grands groupe bancaires dans le cadre de plan de remédiation du contrôle permanent.
- Conduite du changement et accompagnement dans le déploiement de recommandations.

7. Notre offre en matière d'outils GRC et de D&A

La digitalisation des contrôles repose sur un continuum de solutions technologiques permettant d'adresser différents besoins d'automatisation.



Prise en compte des risques ESG et de leurs impacts sur les dispositifs de gestion des risques non financiers et de contrôle interne



Business

- Parcours / évaluation des clients et fournisseurs selon les critères ESG
- Crédibilité du plan de transition pour les clients
- Développement de produits de finance durable
- Mitigation du « Greenwashing » / Mise en place d'une stratégie de développement durable
- Conseil ESG dans les réseaux de la chaîne d'approvisionnement
- Diligence réglementaire en matière d'ESG pour les clients et les transactions



ESG Risk

- Intégrer les risques ESG dans une politique ESG et une gouvernance impliquant les fonctions appropriées
- Intégration de l'ESG dans les dispositifs de gestion des risques et les processus existants
- Formation sur les risques ESG & contrôle du risque "Greenwashing"
- Stratégie «Net Zero» et supervision de la planification des émissions de carbone



Compliance

- Intégration de l'ESG dans les procédures de contrôle existantes
- Gouvernance des produits - revue et validation
- Mitigation, contrôle et suivi des émissions de gaz à effet de serre
- Soutenir la transformation ESG à l'échelle de l'entreprise
- Soutenir la mise en œuvre des axes de travail de l'ESG
- Évaluations internes de la politique ESG et revue de la gouvernance
- Soutenir la veille réglementaire sur la réglementation ESG



Finance

- Reporting ESG et déclarations
- Reporting Pilar 3 – Green asset ratio
- Taxonomie
- Rapport ESG du conseil d'administration et de la direction
- Planification des émissions de carbone (émissions financées)
- Stress tests des entreprises et analyse de scénarios



Group Sustainability

- Définition d'une stratégie de développement durable / Engagement de l'industrie
- Orientations politiques et initiatives dans l'ensemble de l'entreprise
- Coordination et suivi des initiatives ESG à l'échelle de la banque
- Analyse de l'horizon pour les nouvelles initiatives ESG
- Notations ESG et controverses/ dispositif de transition
- Support à l'établissement de rapports externes

Contacts

Risques opérationnels et contrôle permanent



Vicky Papaevangelou
Partner
Governance, Risk & Compliance
vpapaevangelou@kpmg.fr



Nicolas Coudrieau
Director Advisory France
Governance, Risk & Compliance
ncoudrieau@kpmg.fr

BCBS239 - Données



Bertrand Aubry
Partner
Connected Tech
bertrandaubry@kpmg.fr

Outils GRC



Pauline Eckert
Partner
Connected Tech
peckert@kpmg.fr

Risques IT



Grégoire Levis
Partner
Connected Tech
glevis@kpmg.fr

Réglementations ESG



Sylvie Miet
Partner
FSPB
smiet@kpmg.fr

kpmg.fr



Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG ADVISORY est l'un des membres français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). KPMG International et ses entités liées ne proposent pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2023 KPMG ADVISORY, société par actions simplifiée, membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). Tous droits réservés. Le nom et le logo KPMG sont des marques utilisées sous licence par les cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG. Imprimé en France.