

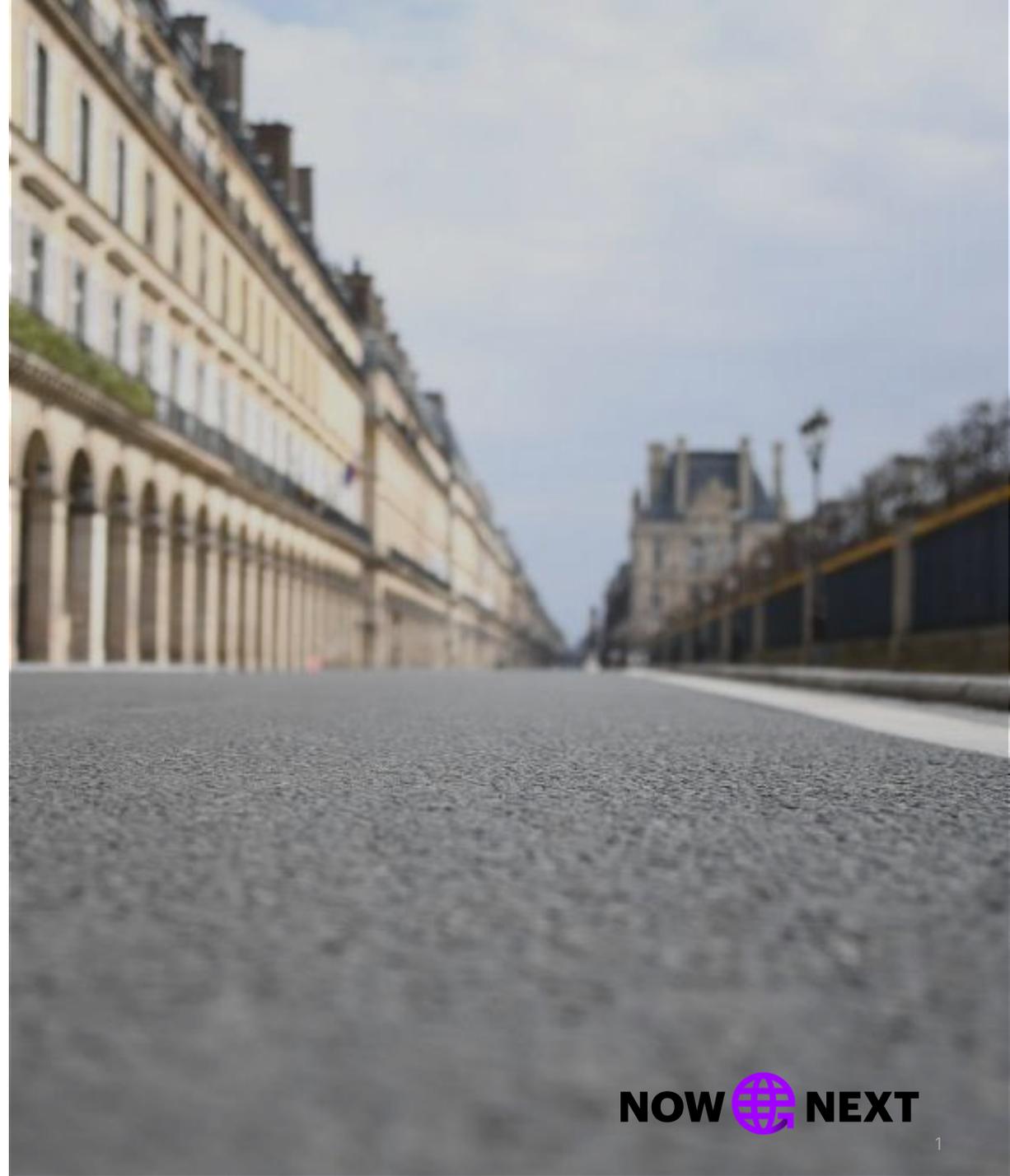


IMPACTS & REponses AU COVID-19

Risques bancaires

What to do NOW ? What to do NEXT ?

Avril 2020



AGENDA

01

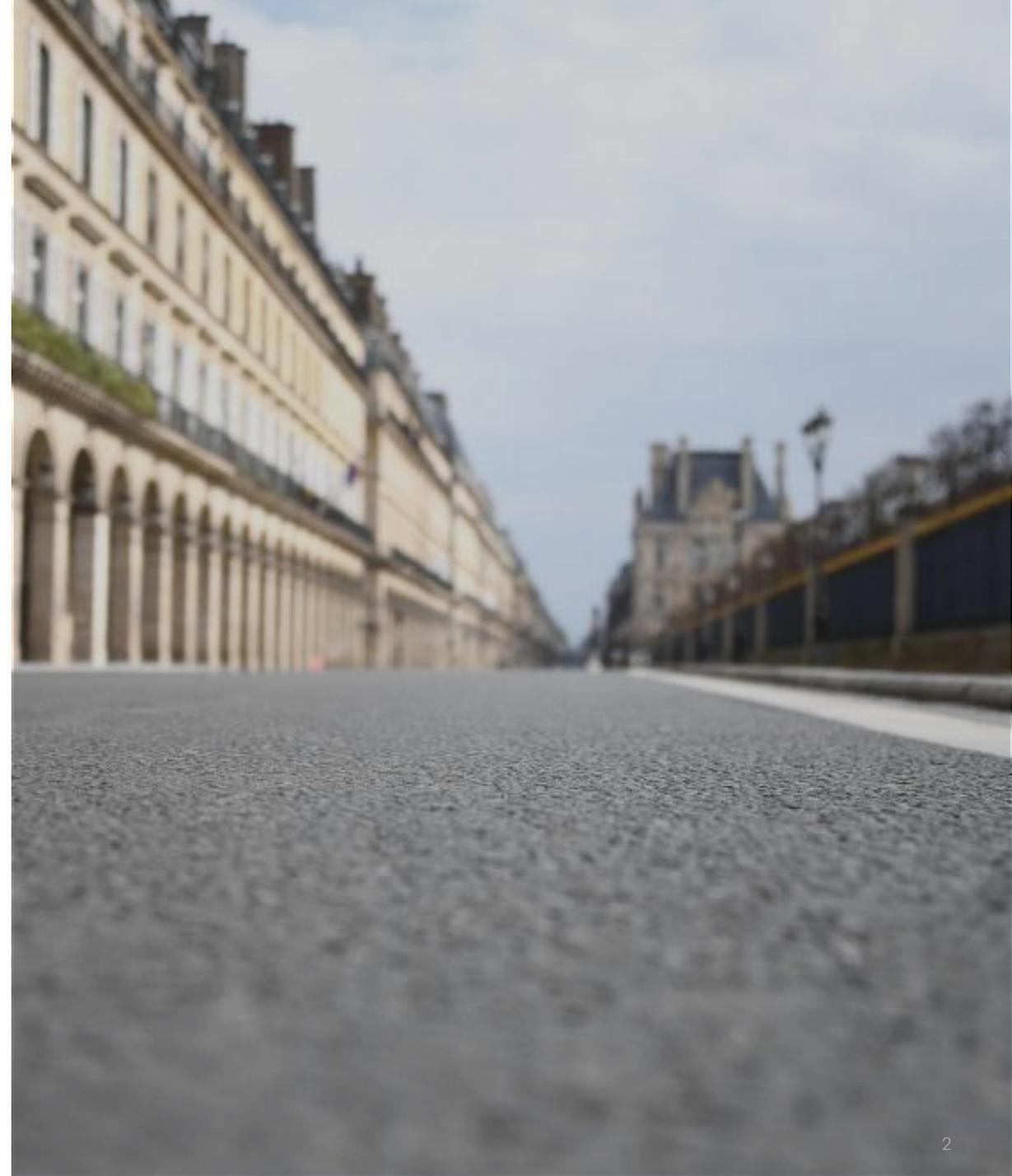
**SYNTHÈSE DES MESURES PRISES
POUR ATTÉNUER LES EFFETS DE
LA CRISE DUE AU COVID-19**

02

**HEAT MAP DES PRINCIPAUX
IMPACTS SUR LA GESTION DES
RISQUES BANCAIRES**

03

**PISTES DE RÉPONSES
NOW & NEXT**



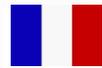
UNE MOBILISATION GÉNÉRALE DES AUTORITÉS EUROPÉENNES, DE L'ÉTAT FRANÇAIS ET DES BANQUES POUR SOUTENIR L'ÉCONOMIE

Synthèse – au mois de mai 2020 – des mesures prises par les autorités européennes et françaises pour atténuer les effets de la crise due au COVID-19



ASSOUPLISSEMENT DE LA POLITIQUE MONÉTAIRE

- **Baisse des taux** de la part des Banques Centrales (e.g. FED, BOE, BPC) et mis en place de mesures visant à **stimuler la liquidité** du marché
- La **BCE**, au regard de taux souvent déjà négatifs, a fait le choix de mettre en place :
 - un nouveau programme d'achat temporaire de titres pour un **montant total de 750 Mds€**
 - un assouplissement des critères d'éligibilité de son programme existant d'achat temporaire de titres (CSPP) en l'élargissant aux **Commercial Papers**



SOUTIEN DU GOUVERNEMENT FRANÇAIS

- **110 Md€ de mesures de soutien**
- **300 Mds€ de prêts garantis** par l'État avec octroi de la garantie Banque Publique Investissement jusqu'à 90 % des nouveaux octrois de crédit
- **Fonds de solidarité** de l'État de 2 Mds€ pour les TPE et indépendants
- **Dispositif de médiation du crédit** aux professionnels et entreprises pour le rééchelonnement des crédits
- **Plans de soutien** pour certains secteurs lourdement impactés par la crise (e.g. tourisme)
- Demandes aux entreprises et aux banques de **maintenir l'emploi** et de **suspendre le versement de dividendes**



ASSOUPLISSEMENT DES EXIGENCES RÉGLEMENTAIRES

- L'entrée en vigueur de la nouvelle définition du défaut en 2021 est maintenue. Mais les **moratoires de paiement** ne doivent **pas** donner lieu à un **reclassement systématique en défaut** des contreparties concernées
- L'entrée en vigueur de **Bâle III révisé** a été reportée d'un an au **1er janvier 2023**. Les dispositions transitoires d'accompagnement ont également été prolongées, jusqu'au 1er janvier 2028
- Le **stress test EBA est décalé à 2021**
- Les **buffers de capital** peuvent être utilisés pour soutenir le crédit
- Des **assouplissements complémentaires et la création d'une 'Bad Bank'** sont en discussion pour soutenir le secteur bancaire et relancer ainsi l'économie

AGENDA

01

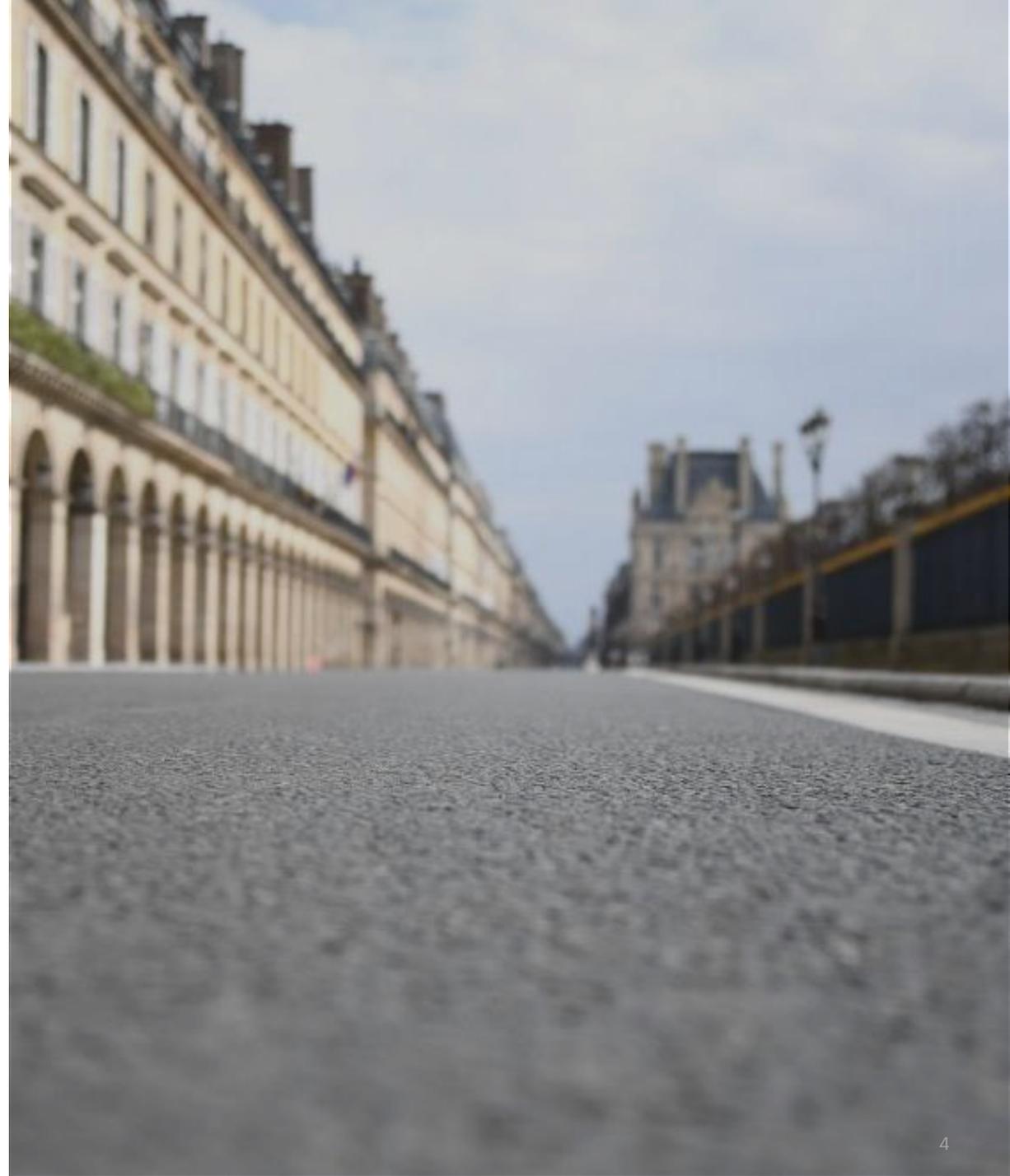
**SYNTHÈSE DES MESURES PRISES
POUR ATTÉNUER LES EFFETS DE
LA CRISE DUE AU COVID-19**

02

**HEAT MAP DES PRINCIPAUX
IMPACTS SUR LA GESTION DES
RISQUES BANCAIRES**

03

**PISTES DE RÉPONSES
NOW & NEXT**



LE COVID-19...

...exige une révision
du cadre de la gestion des
risques et de la résilience,
ainsi que la définition
d'un plan d'actions

NOW et NEXT 



HEAT MAP DES IMPACTS SUR LES RISQUES BANCAIRES ET LA RÉSILIENCE



RISQUE DE CRÉDIT ET DE CONTREPARTIE

- Répondre à la multiplication des besoins de financement et prévenir les défauts, e.g. en adaptant les processus d'octroi, de recouvrement...
- Recalibrer les modèles
- Réviser le Risk Appetite Framework et la trajectoire de fonds propres



RISQUE DE LIQUIDITÉ

- Réajuster le plan de financement pour tenir compte, à l'actif, des mesures exceptionnelles sur les crédits et, au passif, des risques sur la liquidité interbancaire
- Réajuster le calcul du buffer de liquidité



RISQUE DE MARCHÉ & IRRBB

- Intégrer des nouveaux facteurs de risque de marché
- Réévaluer les corrélations des portefeuilles / risques sur les activités dérivés



RÉSILIENCE ET RISQUES OPÉRATIONNELS

- Assurer la continuité d'activité (e.g. infrastructure, organisation)
- Sécuriser les risques liés aux fournisseurs et prestataires de services essentiels
- Réajuster le modèle opérationnel conformément aux exigences du SREP



RISQUES CYBER ET CONFORMITÉ

- Gérer et prévenir l'afflux de cyber-attaques (e.g. piratage, attaques massives, phishing)
- Faire face aux nouveaux défis en matière de criminalité financière en temps de crise
- Prendre des mesures pour éviter la fuite de données



RISQUE SYSTEMIQUE, SUSTAINABILITY ET RISQUE D'ÉPIDÉMIE

- Maintenir l'effort sur la Résolution d'ici 2021 (cf. com. du SRB post COVID-19)
- Lancer la mise en conformité avec les directives EU *Sustainability* / Risque climatique
- Lancer une réflexion sur l'intégration du risque de pandémie

AGENDA

01

**SYNTHÈSE DES MESURES PRISES
POUR ATTÉNUER LES EFFETS DE
LA CRISE DUE AU COVID-19**

02

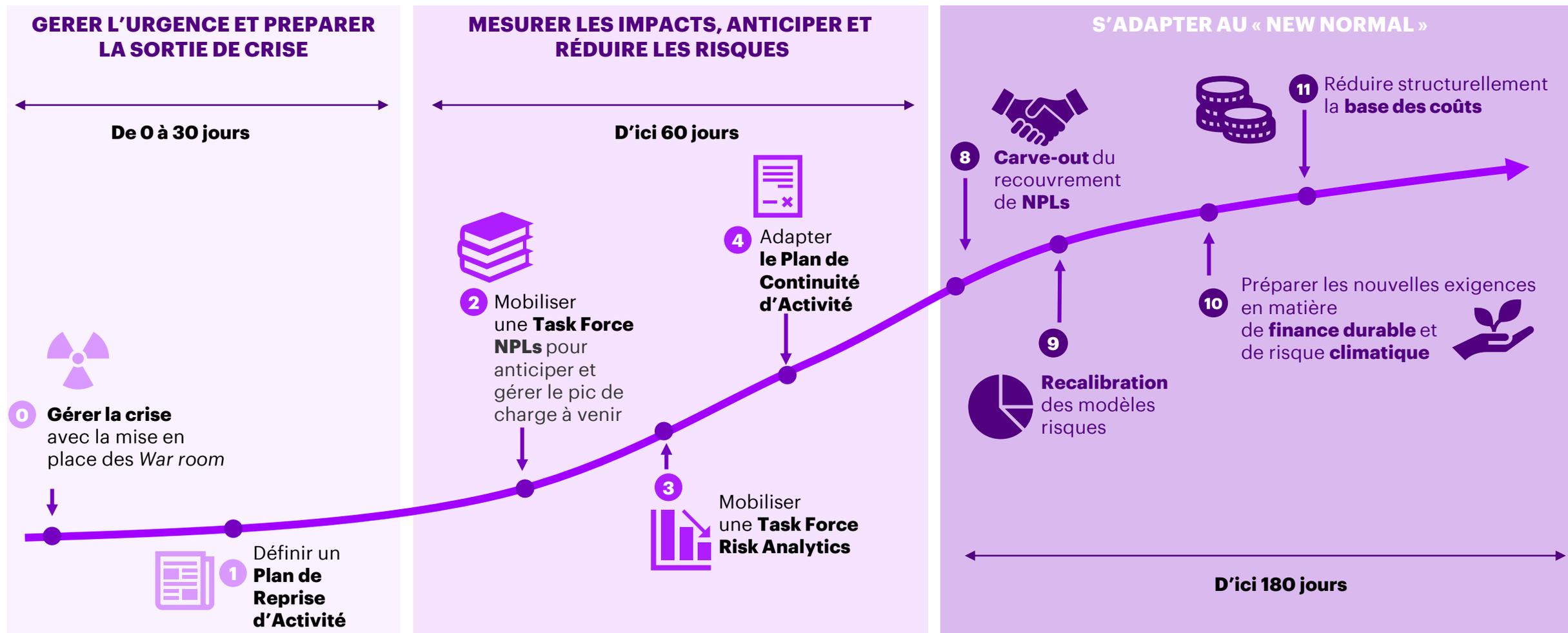
**HEAT MAP DES PRINCIPAUX
IMPACTS SUR LA GESTION DES
RISQUES BANCAIRES**

03

**PISTES DE RÉPONSES
NOW & NEXT**



NOTRE VISION DES ACTIONS A MENER NOW & NEXT



NOW

NOW

NEXT

NOS ACCÉLÉRATEURS POUR VOUS AIDER À COURT / MOYEN TERME

GERER L'URGENCE ET PREPARER LA SORTIE DE CRISE

- **Retour d'expérience de notre réseau**, notamment des banques italiennes



- 0 **Gérer la crise** avec la mise en place des War room



- 1 Définir un **Plan de Reprise d'Activité**

MESURER LES IMPACTS, ANTICIPER ET REDUIRE LES RISQUES

- **Early Warning App.** 'plug & play' à destination:
 - ▶ des équipes de modélisation risques
 - ▶ des équipes commerciales 'Front-Line'
 - ▶ des gestionnaires de portefeuille de crédit avec une bibliothèque 'out-of-the-box' d'indicateurs, de règles, stratégies de scoring et d'actions à mener

- **Outil de clustering du portefeuille de crédit**

- **Pool de data scientists** (en langue française), **experts quantitatifs risques de crédit** (en anglais), **experts Fraude & Sécurité financière** (en français)

S'ADAPTER AU « NEW NORMAL »

- 'Plusieurs 100x millions de NPL 'Under Management' & **références clients bancaires et credit servicers** en Italie et en Espagne

- **Innovation** : collaboration avec une start-up proposant une **plateforme de cession de NPL** entre banques et investisseurs, basée sur la blockchain

- **Pool de data scientists** (en langue française) et **experts quantitatifs risques de crédit** (en anglais)

- Capacités industrielles en **Intelligent Opérations & Application Outsourcing** pour réduire structurellement la base de coûts.

NOW



NOW



NEXT



AGENDA

01

**SYNTHÈSE DES MESURES PRISES
POUR ATTÉNUER LES EFFETS DE
LA CRISE DUE AU COVID-19**

02

**HEAT MAP DES PRINCIPAUX
IMPACTS SUR LA GESTION DES
RISQUES BANCAIRES**

03

**PISTES DE RÉPONSES
NOW & NEXT**



NOW

**ACTIONS À ENTREPRENDRE
D'ICI 30 À 60 JOURS**



NEXT

**ACTIONS À ENTREPRENDRE
D'ICI 120 À 180 JOURS**



0. "WAR ROOM" DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

 Activités génériques de la cellule de crise

 Activités de l'unité crise spécifique

NOW 



L'équipe **Risk Business Continuity** d'Accenture a les capacités de gestion des risques afin d'accompagner ses clients dans la **gestion de crise en cours** et **garantir la continuité des activités**

RISK BUSINESS CONTINUITY ROOM CLIENT

Accenture met également à disposition son **réseau d'experts risques** pour accompagner en continue ses clients sur les besoins spécifiques



Illustrative

Axes de travail

Comité
COVID-19

 Accompagnement à l'**analyse** et à la **gestion de crise**

Reporting
Risques



Mise à disposition des tableaux de bord et **des reportings quotidiens** pour le **suivi des risques**

Risques
opérationnels,
IT/Sécurité



Unité de crise spécifique pour l'**analyse et la mitigation des risques opérationnels, informatiques (IT), de sécurité**

Financial Risk



Unité de crise spécifique pour l'**analyse des risques financiers** (i.e. impasse de liquidité / de taux d'intérêt du banking book, etc.)

Plan post crise



Contribution à la mise à jour du **plan de gestion des risques** (2020 / 2021) compte tenue de l'**évolution du marché** et de l'**environnement réglementaire**

0. VEILLE DE PLACE DANS LA GESTION DES RISQUES LIÉS AU COVID-19



Une veille pilotée par la practice Risks d'Accenture Italie, pays européen le plus avancé dans le cycle de l'épidémie

RISK MANAGERS COMMUNITY



COVID-19: Whi

Gentile Risk Manager,

La pandemia di COVID-19 ha purtroppo costretto tutti noi ad agire tempestivamente per comprendere il contesto di emergenza e per minimizzare l'impatto del lockdown sulle persone, sui clienti e sulle organizzazioni. Quello a cui assistiamo oggi è più significativo il test di resilienza mai affrontato da nazioni e aziende in una generazione.

Non si tratta della tipica situazione di rischio: l'epidemia COVID-19 ha infatti provocato una drammatica interruzione della vita economica e cambiato radicalmente la percezione dei rischi che sin qui abbiamo avuto e conseguentemente le tecniche di misurazione, prevenzione e mitigazione degli stessi.

In momenti come questi, più che mai, la condivisione di esperienze ed azioni concrete aumenta la resistenza del sistema. Vi proponiamo pertanto la creazione di una **COVID 19 - Risk Community** che su base settimanale avrà cura di:

- segnalare le **principali novità in ambito COVID** con impatti diretti sull'attività di Risk Management
- condividere le **azioni che i Risk Manager del Sistema Bancario stanno attuando** per monitorare e mitigare i rischi del momento
- **raccogliere specifiche richieste, di Suo interesse**, per avere benchmark e risposte concrete dalla Community

Il formato della comunicazione sarà semplice e diretto con la **costituzione di una mailing list** alla quale su base settimanale sarà inviato quanto descritto.

Con i migliori saluti



Managing Director Strategy & Consulting
Risk & Compliance Lead Italy, Greece and East Europe

Mobile: +39 335 7496703
Phone: +39 06 59566847
fax: +39 02 777666847
email: fabrizio.sarrocco@accenture.com

PARTICIPANTS



nexi



BPER:
Gruppo



CONTENU

BENCHMARK



- les actions que les gestionnaires de risques des principales institutions financières mettent en œuvre pour **surveiller les risques et déclencher des mesures de limitation** du risque de faillite



VEILLE REGLEMENTAIRE

- principales évolutions dues au **COVID ayant un impact direct sur les activités** de gestion des risques
- informations sur les **délais** de transposition de la **réglementation européenne**

1. DEFINITION DU PLAN DE REPRISE D'ACTIVITÉS



Conformément au plan du déconfinement progressif à partir du 11 mai, les Directions Risques doivent contribuer dès maintenant à la définition du plan de reprise d'activités

Gérer la crise du Covid-19

Reprendre l'activité

Etablir les scénarios de reprise d'activité conformément aux scénarios de déconfinement	Identifier les risques liés à la reprise d'activité	Définir les priorités, leurs coûts et le planning de reprise d'activité	Affecter les équipes aux activités prioritaires (probable besoin d'agilité de l'orga.)	Communiquer et accompagner les équipes dans la reprise d'activité	Ajuster par rapport à l' évolution de la situation
---	--	---	---	--	--

Mettre à jour le Plan de Reprise d'Activité (PRA)

Recenser et modéliser les impacts fonctionnels & opérationnels	Définir les indicateurs de suivi (KPI, KRI)	Tester et ajuster le plan de reprise d'activité	Etablir les scénarios futures et leur impacts sur les revenus et les coûts
---	--	--	---

Tester & actualiser le Plan de Continuité d'Activité (PCA)

PRINCIPAUX LIVRABLES

 <i>Plan de reprise d'activité, définition des rôles et responsabilité</i>	 <i>Planning de reprise d'activité par scenario de déconfinement</i>	 <i>Etude des impacts post crise du COVID-19</i>
 <i>Plan de remédiation & de sécurisation</i>	 <i>Plan de communication et d'accompagnement du conduite de changement</i>	 <i>Liste et tableau de suivi des KPI & KRI</i>

ACTIFS ET ACCÉLÉRATEURS

- ✓ *Livrables de War Room du suivi du plan de continuité d'activité pour plusieurs banques européennes dans le cadre du COVID 19*
- ✓ *Scénarios de déconfinement / scénarios de reprise économique*

2. IMPACT RÉGLEMENTAIRE DU COVID-19 SUR LES NPL

Contexte réglementaire avant COVID-19

Défaut



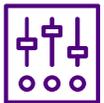
- L'entrée en vigueur de la **nouvelle Définition du défaut** (New DoD) en janvier 2021 vise à harmoniser et **durcir les règles de reconnaissance** du défaut.
- La **restructuration d'un crédit** (« *forbearance* ») constitue un **événement de défaut**, dès lors qu'elle se traduit pour la banque par une perte supérieure à 1% de la valeur actualisée de la créance.

Provisions



- Les évolutions réglementaires conduisent à des **taux de provisionnement élevés** pour les NPL :
 - en IFRS 9, les provisions en stages 2 et 3 doivent correspondre au montant de pertes de crédit **attendues à l'échéance**.
 - l'UE a introduit un mécanisme de « **backstop** » prudentiel pour que les NPL soient couverts par un montant suffisant de provisions : le delta entre les provisions comptables et le seuil minimal attendu est déduit des FP CET1.

Gestion des NPL



- Les portefeuilles de NPL sont suivis de près par les autorités de supervision. L'EBA a défini un seuil (ratio brut de NPL > 5%) au-delà duquel un **mécanisme de surveillance renforcée** se déclenche :
 - Obligations de reporting supplémentaires
 - Définition d'une stratégie de réduction des NPL (externalisation auprès d'un gestionnaire de crédit, cessions de créances...)
 - Mesure de l'efficacité de la fonction de recouvrement

Contexte réglementaire après COVID-19

- **L'entrée en vigueur de New DoD n'est pas remise en cause.** New DoD s'appliquera aux créances restructurées après application des moratoires de crédit décidés dans le contexte de COVID-19, à l'initiative des Etats ou de l'industrie bancaire (le calcul des impayés prendra pour référence l'échéancier ajusté post-Covid 19)
- L'EBA précise que les moratoires COVID-19 ne constituent pas de la **forbearance** : ils ne doivent **pas** se traduire par des **reclassements systématiques en défaut**.

- Malgré les moratoires, les banques devront identifier individuellement les contreparties dont la qualité de crédit à LT est détériorée. **Les encours de crédit en stages 2 et 3 devraient donc croître de manière significative.**
- **Le niveau des provisions devrait augmenter en raison de l'effet procyclique des PD Point in time.** La BCE prévoit de fournir des scénarios macro-économiques de référence pour la modélisation IFRS 9, afin de limiter la volatilité des FP réglementaires et des résultats des banques.

- La part des NPL dans les portefeuilles de créances des banques françaises pourrait **croître fortement et dépasser le seuil de 5%**. En 2019 le ratio de NPL en France était de 2,6%, avec un stock de NPL des banques françaises supérieur à 120 G€ soit le 2ème plus important en Europe après l'Italie.
- L'avenir concernant les **opérations de cession de créances** en France est ambigu. Elles pourraient être **freinées** en cas d'accès restreint à la liquidité, ou **fortement accélérées** si le stock de NPL des banques se rapproche du seuil des 5% et en cas d'évolution du marché secondaire dans un modèle italien

Effet de soutien à CT sur le coût du risque et les fonds propres, mais augmentation des défauts à craindre après dissipation des effets des moratoires

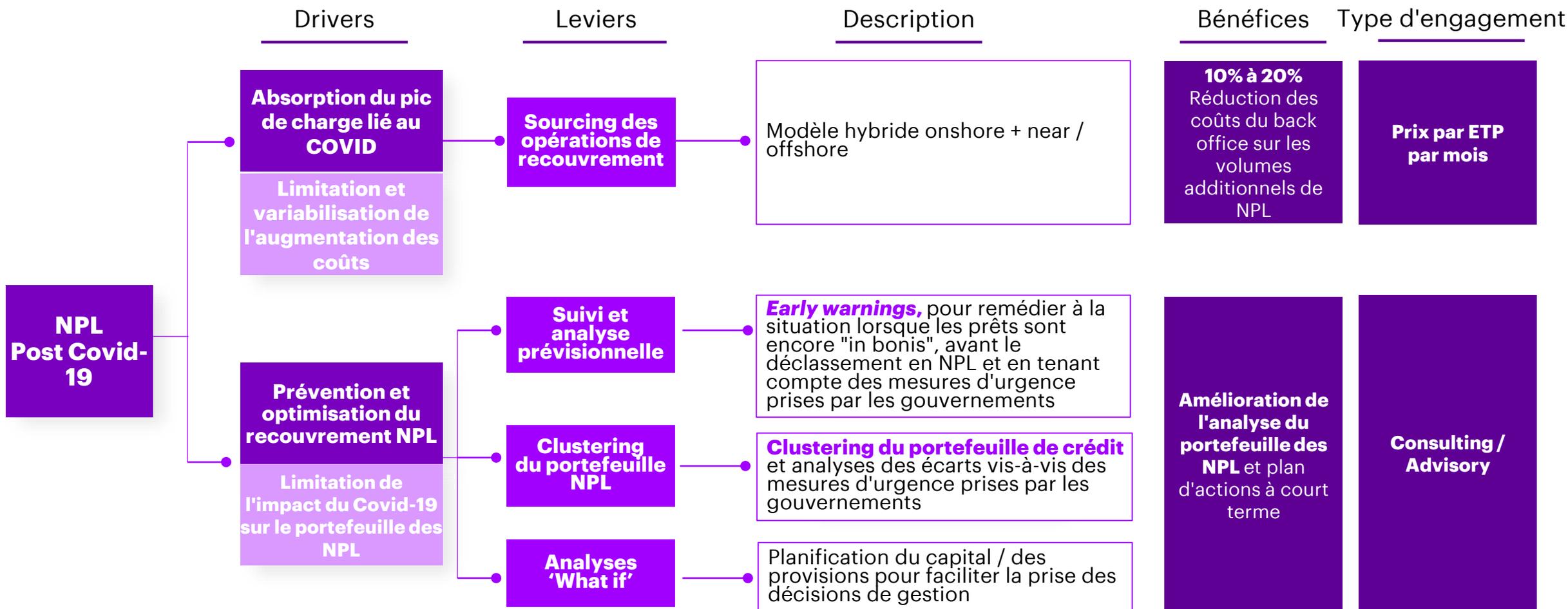
Forte augmentation des provisions comptables

Renforcement de la surveillance des NPL par les autorités de supervision

2. GESTION DU PIC DE CHARGE ATTENDU DANS LE RECOUVREMENT DES NON PERFORMING LOANS (1/2)



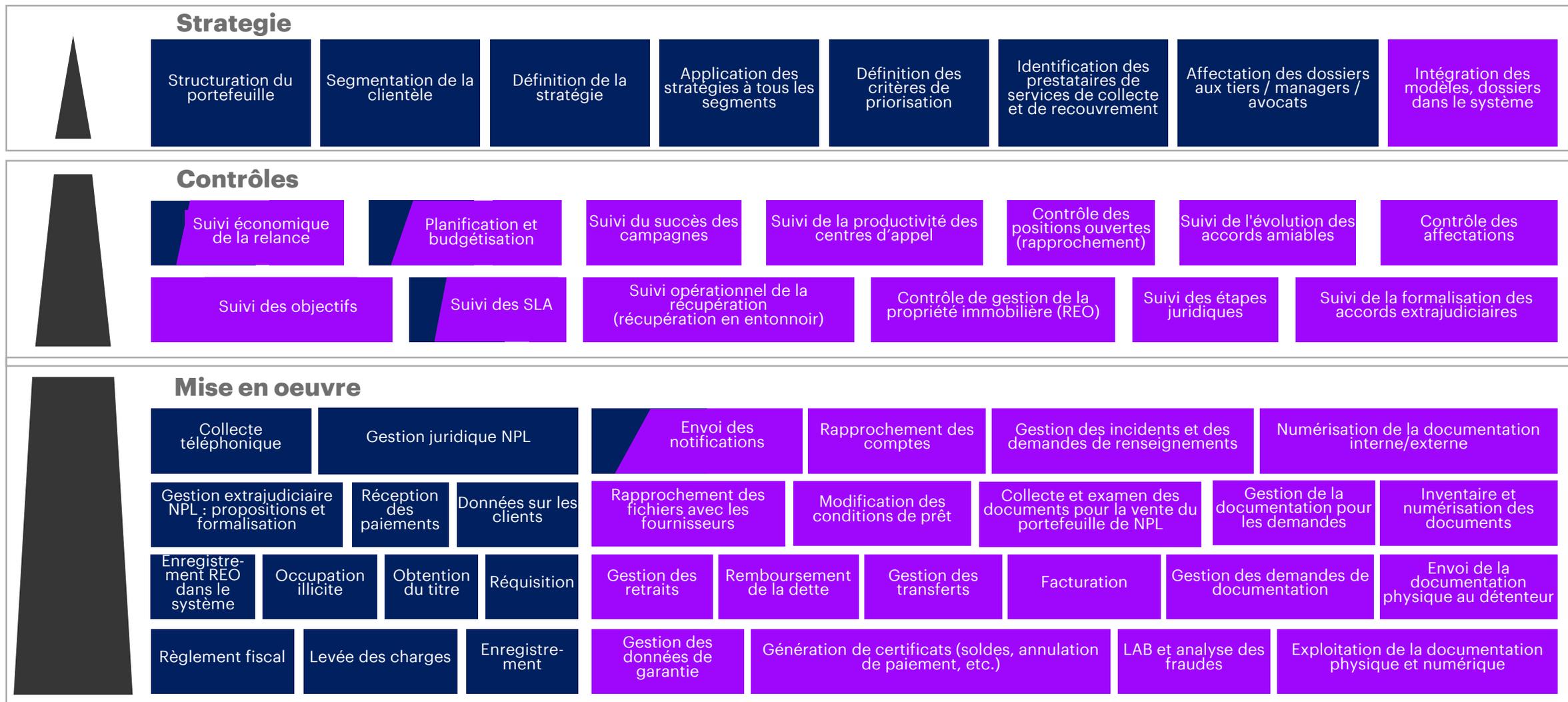
Dans le contexte COVID-19, l'industrie bancaire risque de faire face à une envolée des cas de NPL tant sur la clientèle de particuliers que professionnels / PME / ETI



2. GESTION DU PIC DE CHARGE ATTENDU DANS LE RECOUVREMENT DES NON PERFORMING LOANS (2/2)



Périmètre de processus couvert par Accenture dans le cadre de la gestion des NPLs



AGENDA

01

**SYNTHÈSE DES MESURES PRISES
POUR ATTÉNUER LES EFFETS DE
LA CRISE DUE AU COVID-19**

02

**HEAT MAP DES PRINCIPAUX
IMPACTS SUR LA GESTION DES
RISQUES BANCAIRES**

03

**PISTES DE RÉPONSES
NOW & NEXT**



NOW

**ACTIONS À ENTREPRENDRE
D'ICI 30 À 60 JOURS**



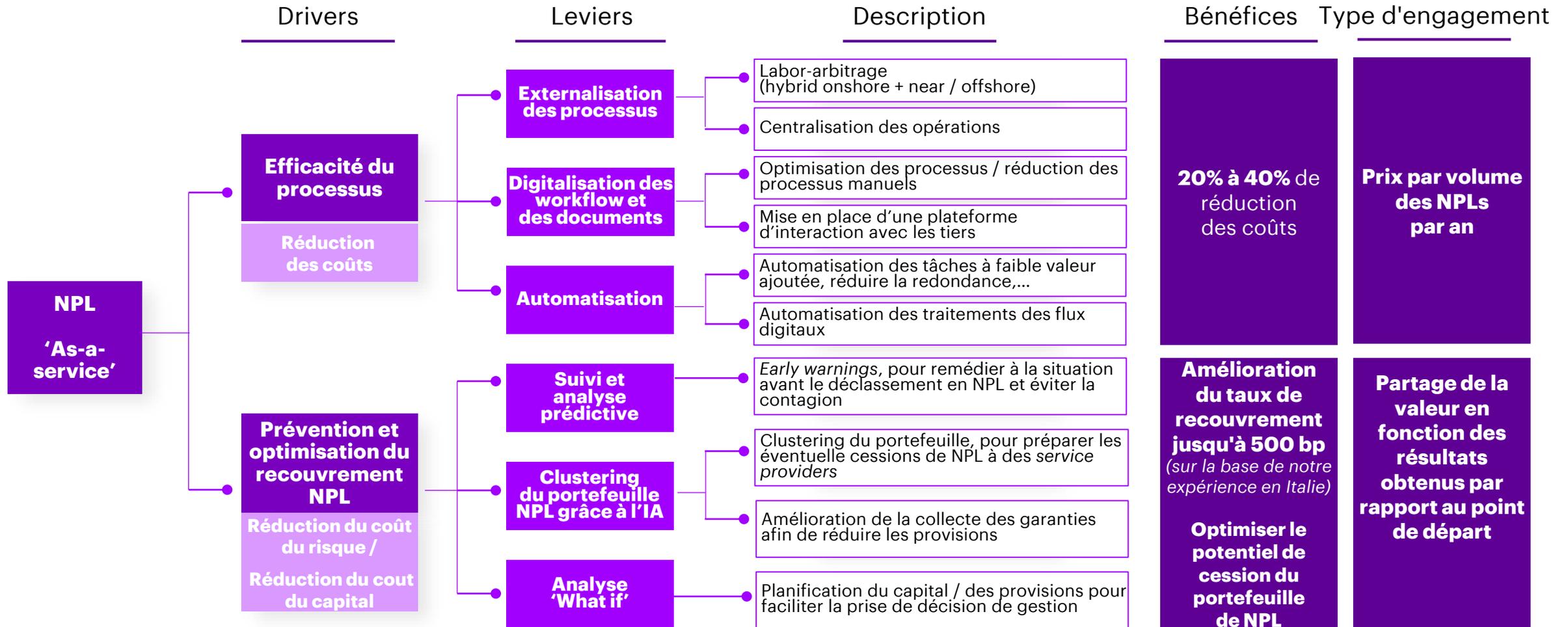
NEXT

**ACTIONS À ENTREPRENDRE
D'ICI 120 À 180 JOURS**



8. DÉFINITION D'UN NOUVEAU MODÈLE OPÉRATIONNEL / CARVE-OUT DU RECOUVREMENT DE NON PERFORMING LOANS

Nous proposons d'être votre opérateur Back Office Recouvrement sur un périmètre de NPL que nous définirons ensemble afin de vous permettre de vous concentrer sur votre cœur d'activité, vos clients sains, et les seules Affaires Sensibles.



9. RECALIBRATION DES MODÈLES DE GESTION DES RISQUES AVEC UNE PRIORITÉ AU RISQUE DE CRÉDIT

Le Covid-19 aura un impact sur la solvabilité des clients, la valeur de marché des portefeuilles bancaires / portefeuilles de négociation et la liquidité des institutions financières, rendant nécessaire de recalibrer / réviser les modèles prédictifs pour mesurer les risques impactés.

RISQUE DE CRÉDIT

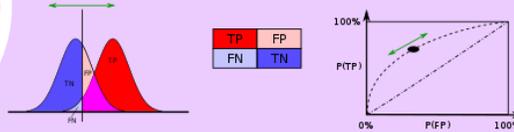
RISQUE DE MARCHÉ ET DE LIQUIDITÉ

RISK APPETITE FRAMEWORK



Backtesting

- Vérification de la **capacité prédictive**, de la stabilité et de la **représentativité des modèles** de production dans l'échantillon 2020



- Comparaison des **estimations quotidiennes de la VaR** avec les **résultats du P&L ex-post**, **analyse des exceptions** et vérification à l'aide de modèles prédictifs des **valeurs prospectives de la liquidité**



- Analyse historique** des seuils du **RAF** et vérification des valeurs actuelles



Recalibration

- Revue des **séries historiques des non-paiements** dus aux moratoires accordés par les décrets gouvernementaux
- Intégration des preuves de la **détérioration du crédit en 2020** dans la moyenne à long terme des modèles

- Recalibration des modèles** en tenant compte des événements de 2020 avec la forte volatilité qui caractérise le marché
- Recalibration des mesures de la liquidité** à C/ML terme en fonction des chocs systémiques

- Ajustement des seuils du RAF** sur la base du contexte actuel du marché intérieur et du marché
 - ✓ Risk Appetite
 - ✓ Risk Tolerance
 - ✓ Risk Capacity



Why Accenture



Équipe spécialisée dans le conseil méthodologique et quantitatif des risques financiers :

- Modélisation statistique avancée (Machine Learning et intelligence artificielle)
- Validation interne



- Outil d'analyse de backtesting
- Outil de recalibration pour les modèles de risque de crédit, de marché et de liquidité
- Outil statistique
- Tableau de bord, rapport d'analyse, documentation de validation, manuels méthodologiques



Advisory



Assets / Accélérateurs

10. PRÉPARATION AUX NOUVELLES EXIGENCES EN MATIÈRE DE FINANCE DURABLE ET DE RISQUE CLIMATIQUE



- Afin de respecter l'accord de Paris et l'objectif de la neutralité carbone en 2050, les banques devront participer à l'effort de **transition de l'économie vers des énergies décarbonées.**



- Les **risques physiques** liés au changement climatique, et les **effets de la transition énergétique**, constituent des facteurs de risque majeurs pour la **stabilité financière.**

Contexte réglementaire

- **Entrée en vigueur à fin 2021 de la taxonomie de l'UE** des activités durables :
 - 1ers rapports utilisant la taxonomie en 2022 (e.g. % du CA lié à des activités durables)
 - Intégration dans les prospectus des produits financiers d'une description des objectifs environnementaux du produit et du % d'actifs sous-jacents durables
- **Recommandations en matière de reporting environnemental** (*Guidelines on reporting climate-related information* - Commission Européenne - 2019)

- **Feuille de route 2020-2025 de l'EBA** sur la prise en compte du risque climatique
- **Recommandations de reporting en matière de risque climatique** (*Guidelines on reporting climate-related information* - Commission Européenne - 2019)
- **Campagne de stress-tests climatiques** de la Banque de France (*initialement prévue en S1 2020*)
- **Rôle pilote de la Banque de France**, à travers le secrétariat du *Network for Greening the Financial System* (42 superviseurs bancaires)

Macro-plan d'action

- Mise en place d'une **collecte de données enrichie** afin de répondre aux critères de la taxonomie
- **Evolutions SI** afin d'alimenter les reportings en utilisant la taxonomie
- Déclinaison opérationnelle de la taxonomie, et **application au portefeuille d'activités** de la banque, notamment en Asset Management
- **Réflexion MT/LT sur le business model**, notamment dans l'hypothèse de l'intégration au calcul du capital d'un *green support factor*
- **Cartographie** des activités exposées aux risques climatiques
- Intégration de la dimension climatique dans le **dispositif de contrôle des risques**
- **Modélisation des risques climatiques** physiques et de transition
- **Collecte de données enrichie** (ex.: au niveau de l'actif et non de la contrepartie, *supply chain* de la contrepartie, identification des *brown assets*...)

> Pourquoi Accenture

- ▶ **Ecosystème de partenaires de start-ups** travaillant à l'élaboration d'une solution de reporting basée sur la taxonomie de l'U.E. et sur la mesure des risques climatiques
- ▶ **Assistance fonctionnelle et technologique** dans le **cadre et la mise en œuvre du programme** depuis l'interprétation de la taxonomie (~600 pages) jusqu'à la déclinaison des besoins de données, les analyses d'écart, le support à l'implémentation IT et le gouvernance du programme
- ▶ **Équipe spécialisée dans le conseil méthodologique et quantitatif** des risques financiers, avec un pôle d'expertise sur la question climatique

11. RÉDUCTION STRUCTURELLE DE LA BASE DE COÛTS VIA EXTERNALISATION DE PROCESSUS ET/OU IT RISQUES (1/2)



Accenture propose d'étudier « à livres ouverts » comment vous aider à réduire de façon structurelle (e.g. 20% +) la base de coûts de la fonction Risques en utilisant les compétences, solutions technologiques et le bilan d'Accenture

INTELLIGENT RISK OPERATIONS

Accenture peut opérer de manière efficiente un vaste périmètre de processus risques pour le compte de ses clients bancaires, en s'appuyant sur les nouvelles technologies (e.g. digitalisation, data analytics)

ILLUSTRATION DE PROCESSUS

- Contrôles et monitoring quotidien / hebdomadaire / mensuel des expositions (e.g. encours versus autorisation / limites)
- Contrôle de la qualité de données
- Production des indicateurs et métriques
- Validation et backtesting des modèles
- Gestion des NPLs
- ...

RISK APPLICATION OUTSOURCING

Accenture peut gérer à coûts optimisés la maintenance applicative d'un large spectre de solutions IT risques, logiciel ou custom

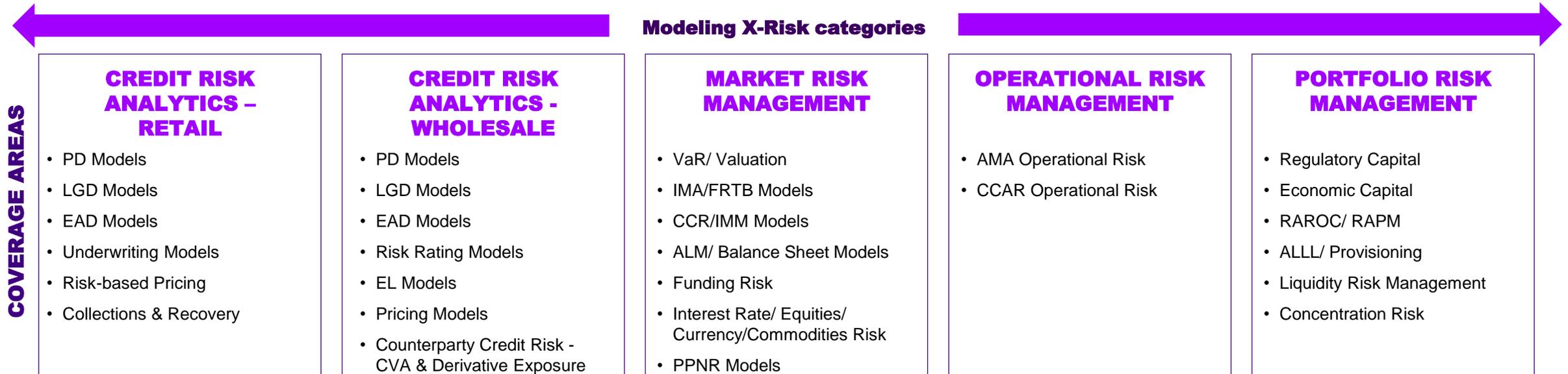
ILLUSTRATION DE PROPOSITION DE VALEUR

- Solutions risques (e.g. SAS, Moody's Analytics)
- Cloud journey
- Agile @ Scale
- Methodologie DevOps
- Artificial intelligence / Machine Learning
- ...

11. RÉDUCTION STRUCTURELLE DE LA BASE DE COÛTS VIA EXTERNALISATION DE PROCESSUS ET/OU IT RISQUES (2/2)



Illustration du périmètre des compétences et processus risques proposés par Accenture



POUR CONTINUER NOTRE DISCUSSION

accenture

Sébastien Van Troys

Managing Director – Finance & Risk Lead

+33 6 21 17 85 92

sebastien.van.troys@accenture.com



accenture

Jérôme Grelier

Managing Director – Compliance Lead

+33 6 75 75 53 36

jerome.grelier@accenture.com

