

# Le treizième travail d'Hercule

**Les grandes institutions ont développé une expérience significative dans le contrôle et la réduction des risques « traditionnels » (taux, marché, crédit...) qui devra être adaptée à la problématique du risque opérationnel. Mais ce projet touche l'ensemble des activités bancaires.**

**Edouard Auché**  
Responsable de l'offre Bâle II  
**IBM**

■ Le volet « risque opérationnel » de l'Accord de Bâle de 2001 impose des contraintes supplémentaires aux institutions financières qui vont devoir expliciter l'allocation de capital qu'elles opèrent au titre du risque opérationnel. Afin que chacun parte sur les mêmes bases, le Comité de Bâle en a communiqué la définition: « *risque de perte directe ou indirecte résultant de procédures internes inadéquates ou imparfaites, d'erreurs humaines, de systèmes d'informations fautifs ou encore d'événements exogènes* ».

La plupart des institutions financières ont déjà constitué des groupes projets Bâle II dont la mission est de mettre en œuvre les changements rendus nécessaires par les nouvelles directives. Ces projets s'articulent autour de trois problématiques: la modélisation du risque de crédit, l'ajustement des procédures internes et des chaînes de *reporting* et la mise en place d'une surveillance spécifique pour le risque opérationnel. Les budgets alloués aux groupes projets Bâle II sont comparables à ceux des projets euro. Paradoxalement il n'est pas certain que le résultat des travaux se solde par une diminution des fonds propres réglementaires.

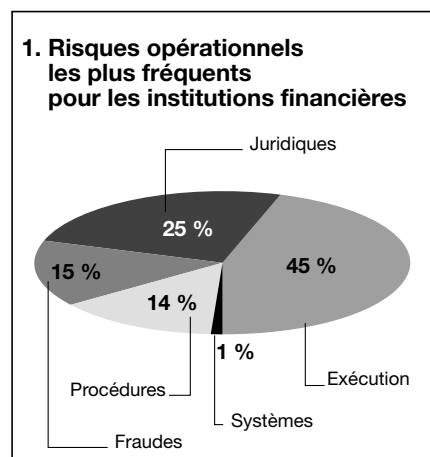
## L'impact sur le besoin en fonds propres et la notion de perte opérationnelle

Le résultat de l'étude d'impact lancée par le Comité de Bâle fait ressortir que globalement le surcoût en fonds propres de la nouvelle réglementation est compris entre 18 % pour les banques « de taille moyenne » qui appliqueront probablement une méthode standard et +5 % pour les grandes institutions qui

choisiront les méthodes de calcul les plus complexes. L'allocation de fonds propres au titre du risque opérationnel est estimée à 12 % des fonds propres pour les institutions de « taille moyenne » et 10 % pour les grandes institutions. Ceci représente une diminution significative par rapport au niveau initial de 20 % que le Comité avait proposé au début de l'année 2001.

Les institutions financières disposent en général d'un existant: elles consignent les incidents liés au traitement des opérations depuis plusieurs années (*encadré 1*). En revanche cet existant n'est pas toujours structuré et utilisable à des fins statistiques et ne correspond pas nécessairement à la classification proposée par le Comité de Bâle.

Cette classification comporte sept typologies de pertes: fraude interne, fraude externe, exécution et procédures, continuité business et systèmes, pratiques métiers et environnement de travail, produits et services aux clients et atteinte aux actifs physiques.



L'analyse des distributions statistiques des événements de perte est à double niveau. En termes d'occurrence, les risques les plus fréquemment rencontrés par les acteurs sont différents pour les activités bancaires (à savoir erreur d'exécution, dispute d'ordre légal, fraude, procédure inadaptée) et pour la gestion de fonds (erreur d'exécution, non-respect des impératifs clients, problèmes de règlement, incapacité à recouvrer un revenu).

En termes d'impact, il faut distinguer les risques peu fréquents mais économiquement très lourds (cf. Barings) des risques très fréquents mais de moindre importance. Les premiers correspondent à une perte moyenne ou « attendue », i.e. celle que l'on peut prévoir en se basant sur l'expérience passée. Les seconds correspondent à une perte extrême ou « inattendue », i.e. celle que les statisticiens trouvent dans la « queue de distribution ».

Pour caractériser les événements de pertes il faut faire le lien entre la constatation et le fait générateur. Ce lien n'est pas toujours trivial à établir: entre une plainte client concernant le mauvais débouclage d'une opération ayant donné lieu à une facturation par la banque (des intérêts de retard, par exemple) et le fait générateur, il peut se passer plusieurs jours, voire plusieurs semaines: le fait générateur peut être lié à une panne informatique ayant eu un effet domino, une erreur d'exécution, etc.

L'objectif de chaque institution financière est bien de formaliser la relation causale entre la perte et le fait générateur. Ceci n'est possible que si les processus supports sont décrits suffisamment finement pour qualifier le rôle de chacun et de chaque système. C'est pro-

bablement dans l'effort de qualification et d'analyse des procédures que se trouve le succès du projet global.

### **La constitution de bases de données mutualisées**

L'industrie européenne envisage de constituer une base mutualisée pour collecter l'ensemble des données de pertes transmises par les différents partenaires. L'intérêt d'une telle initiative est immense. Elle permet en effet aux institutions de compléter leurs propres données internes et de se comparer à leurs pairs en constituant des « profils ». L'objectif de l'exercice est de réduire l'allocation de fonds propres pour ceux dont le profil sera moins risqué que la moyenne constatée, et de créer ainsi une émulation saine.

Le Comité de Bâle est favorable à ce genre d'initiative (encadré 2). En effet, l'analyse statistique de données est d'autant meilleure qu'elle s'appuie sur un très grand nombre d'observations. En revanche la mutualisation pose naturellement des problèmes techniques et juridiques liés à la confidentialité des données : il faut mettre en place des moyens d'alimentation et d'extraction des données tout en préservant l'anonymat des opérateurs.

### **Le pilotage du risque : approche qualitative ou quantitative ?**

L'approche qualitative se fonde sur la mise en place de *scorecard* et prend en compte des indicateurs liés tant à la qualité d'exécution des opérations (nombre de transactions, confirmations erronées, temps de traitement des opérations, nombre de paiements en *fails*...), qu'à la formation (sessions sur le blanchiment d'argent, formation spécifique diplômante, connaissance globale des règles bancaires, de procédures métiers...) et la motivation des opérateurs (*turnover*...). Elle s'appuie sur une révision des grands

processus métier de la banque dont le but est de qualifier les événements de perte pouvant survenir à chacune des étapes clés.

L'approche quantitative se fonde sur une analyse des données de pertes en vue d'en modéliser tant la fréquence d'apparition que l'impact financier. Bien souvent les données disponibles ne permettent pas de dégager une modélisation suffisamment pertinente pour être utilisée à des fins économiques. De là l'idée de l'industrie de créer des bases de données mutualisées qui permettent à chacun d'étalonner son modèle, de se mesurer par rapport à ses pairs et éventuellement de compléter les données recueillies en interne pour mieux en déduire le comportement.

La position du régulateur vis-à-vis des différentes approches est relativement ouverte. Il incite les banques à mettre en place des méthodes quantitatives en complément des méthodes qualitatives. On le comprend : à terme les données collectées seront probablement suffisantes pour mettre au point une analyse statistique prospective de type *Value at Risk* (VaR), mais ces méthodes sont par construction trop mécaniques pour prendre en compte rapidement l'amélioration des traitements liés à un changement rapide de procédure. Seule l'utilisation des deux types d'approches permet de tenir compte des actions correctives que le risk manager pourrait engager à la suite d'un événement (procédure fautive mais corrigée...). En effet, à l'instar de la VaR historique, l'impact ne disparaît de la distribution que lorsqu'il sort de la période d'observation des données.

### **Risque opérationnel et euro : des projets qui se ressemblent**

Les deux problématiques risque opérationnel et euro se ressemblent : elles concernent l'ensemble des activités (banque de détail, marché, gestion de

fonds) et demandent une connaissance aiguë des processus de traitement des opérations. La différence fondamentale réside dans le traitement informatique du problème : si, pour l'euro, il s'agissait d'une « modification » des systèmes, pour le risque opérationnel, il est nécessaire de mettre en œuvre des solutions dédiées qui devront s'intégrer aux *reportings* globaux de la banque afin de s'assurer que les nouveaux indicateurs de risques sont agrégés à ceux que l'institution avait l'habitude de surveiller et de publier.

*« La mutualisation pose naturellement des problèmes techniques et juridiques liés à la confidentialité des données. »*

Le projet global peut être décomposé en phases distinctes. La phase de « découverte » ou de validation de la stratégie adoptée consiste à vérifier l'adéquation aux directives de Bâle, de la méthodologie mise en place par l'institution. Cette étape est primordiale. En fonction de la méthode utilisée par l'institution et des données qu'elle collecte déjà, il sera possible de dégager « à grosses mailles » les risques significatifs. La phase d'analyse des processus métiers et des systèmes décrit les risques induits et la manière de collecter les événements de pertes. Vient ensuite la phase de modélisation des pertes potentielles par une méthode quantitative, s'appuyant sur les données collectées, ou qualitative, s'appuyant sur les données « comportementales » sélectionnées pour la construction d'une *scorecard*. Dans le cas où il n'existerait pas de système de collecte des événements de perte, il faudrait naturellement en prévoir l'implémentation.

Enfin, la démarche s'achève par la phase d'intégration du système de pilotage du risque opérationnel et de celui utilisé pour réaliser le *reporting* global de la banque.

Une fois les règles métiers établies (quels événements pour quel type d'impact...), la mise en place d'une infrastructure globale est nécessaire afin de couvrir l'ensemble de l'univers de risque: le danger est naturellement d'oublier une partie de la distribution et donc de fausser les résultats statistiques.

L'infrastructure à mettre en œuvre est un peu analogue à celle requise par le risque crédit. La problématique réside dans le fait que les données sont en général distantes, que le calcul demande une vision agrégée et donc centralisée des données et que le *reporting* central doit être ventilé vers les directions fonctionnelles, le risque management et l'audit interne en fonction de leurs besoins de pilotage.

#### **Une obligation pour... 2006**

Bâle est un projet ambitieux: comment maîtriser un risque opérationnel qui s'appuie sur des opérateurs locaux et des processus et de traitement qui peuvent varier en fonction des géographies?

L'implémentation des directives de Bâle est complexe car celles-ci concernent des activités qui, par nature, ne peuvent être centralisées: les banques opèrent là où leurs clients réalisent des opérations, c'est-à-dire dans le monde entier. Pour certaines lignes métiers, celles opérant sur les marchés, il existe une pseudo-centralisation de fait au niveau des grandes places financières, mais ici c'est le volume et la complexité des opérations traitées qui accroît celle de leur traitement.

De même, la collatéralisation de certaines opérations est une pratique courante qui permet de limiter le risque de crédit et donc les fonds propres pour certaines lignes métiers pour en maximiser le ROÉ. Les directives édictées pour le risque de crédit pourraient modifier ce mode de fonctionnement et bouleverser l'équilibre économique de certaines activités qui participent au refinancement des institutions financières.

La difficulté de mise en œuvre ou même les conséquences directes sur la rentabilité de certaines lignes métiers sont autant de raisons qui ont poussé le

Comité de Bâle à retarder de deux ans la date d'entrée en vigueur des nouvelles directives. Cela ne constitue pas une bonne raison d'attendre, mais devrait bien au contraire alerter ceux qui n'ont pas encore étudié l'impact de la réglementation sur leur structure opérationnelle: lorsqu'un problème est difficile à résoudre, il est naturel de disposer de plus de temps pour le faire.

Le coût du capital est une préoccupation majeure des états-majors des institutions financières. La prise en compte du risque opérationnel dans l'allocation de fonds propres aura pour conséquence probable d'augmenter le capital réglementaire nécessaire à la conduite de leurs activités, à moins qu'elles ne mettent en œuvre les méthodes sophistiquées proposées par le Comité.

Les grandes institutions ont développé une expérience significative dans l'évaluation, le contrôle et la réduction des risques « traditionnels » (risques de taux, de marché, de crédit...) qui devra être adaptée à la problématique du risque opérationnel. La formation des opérateurs, l'automatisation des traitements, l'audit des processus et la mise en place de systèmes de collecte de données, d'évaluation des risques et de leur contrôle sont autant de projets qui touchent l'ensemble des activités des institutions bancaires.

*« L'implémentation des directives de Bâle est complexe car celles-ci concernent des activités qui, par nature, ne peuvent être centralisées. »*

Enfin la catastrophe du 11 Septembre a tristement remis au premier plan les problématiques opérationnelles tant du point de vue de l'interruption des systèmes, de la continuité des opérations que de l'impact d'événements extraordinaires aux conséquences imprévisibles. L'accord de Bâle de 2001, s'il n'apporte pas encore de réponse définitive au problème de la réduction des risques opérationnels, apporte une méthodologie sur laquelle les institutions financières pourront en bâtir la mise en œuvre. ●