

Risques opérationnels : le choix des méthodes avancées

Les risques opérationnels touchent à des domaines divers : procédures, personnes, systèmes internes et événements extérieurs. Pour leur prise en compte dans le ratio McDonough, le Comité de Bâle privilégie les approches de mesures complexes.

Frédérique Roy
Senior manager
Deloitte Consulting



■ La réforme de Bâle 2, qui entrera en vigueur fin 2006, a permis au Comité de Bâle de reconnaître de manière tangible l'importance des risques opérationnels. Le calcul des exigences en fonds propres couvrira désormais ces derniers, outre les aspects crédit et marché. Ce dispositif sera complété par les mesures prévues en termes de contrôle des autorités de tutelle et de transparence de l'information fournie aux tiers en matière de contrôle des risques.

Le nouvel accord en prévoyant une quantification des exigences de fonds propres ouvre la voie à une accélération dans les processus de collecte de données et de modélisation du risque opérationnel.

Les enjeux de cette problématique s'articulent autour des questions suivantes : qu'est-ce que le risque opérationnel, quelles sont les méthodes ouvertes pour le quantifier et que suppose pour les banques, l'accès aux méthodes les plus avancées.

Des risques protéiformes

La première étape pour établir une politique de maîtrise des risques efficace réside dans la capacité à clairement identifier leur nature.

Le risque opérationnel se définit comme « le risque de pertes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable à des procédures, personnes, systèmes internes ou à des événements extérieurs ». Cette définition de nature causale est structurée autour de quatre grands axes : procédures, personnes, systèmes internes et événements extérieurs.

L'inadéquation ou le non-respect des procédures constitue la première famille de source de risque opérationnel. Entrent notamment dans cette catégorie certains des risques juridiques et réglementaires intégrés au risque opérationnel. Ces risques sont particulièrement importants en raison du caractère fortement réglementé des activités financières. Les procédures de règlement livraison des activités de marché sont également un des domaines clés en termes de procédures. Ces risques sont pour la plupart d'une fréquence élevée, mais d'un montant souvent faible. La

«Les risques juridiques et réglementaires sont critiques en raison du caractère fortement réglementé des activités financières.»

volonté de l'industrie et des autorités de régulation d'atteindre, à terme, des délais de règlement livraison à T+1 devrait néanmoins modifier le profil de ces risques ; amenant des process plus automatisés et donc plus sécurisés, mais également des temps restreints pour analyser et retraiter les erreurs.

Les risques liés aux personnes peuvent trouver leur origine dans des erreurs de bonne foi, mais aussi dans le cadre de malveillances et escroqueries. Les établissements financiers sont tout particulièrement sensibilisés à ce

deuxième type de risque humain, qui peut entraîner, outre des pertes financières considérables, des dommages en termes de réputation parfois fatals pour la pérennité des activités.

Les risques liés aux systèmes internes sont délicats à mesurer car ils se traduisent souvent en pertes liées à l'impossibilité d'avoir pu utiliser les systèmes pendant un temps donné. Ce risque ne cesse de gagner en importance avec l'utilisation de technologies de plus en plus intégrées dans le cadre de la mise en œuvre d'architectures STP. Cette évolution a pour conséquence de substituer à des risques de type humain, des risques de type système. Le développement de nouveaux canaux comme internet a également entraîné l'émergence de nouveaux risques liés à la sécurité des systèmes. Disposer d'installations de *back up* et mettre en œuvre des procédures de sauvegarde efficaces s'avèrent donc critiques.

Les événements extérieurs se distinguent des trois autres types de causes, car ils ne sont pas directement maîtrisables par les établissements financiers. Ces événements, par nature imprévisibles, peuvent se révéler d'un impact significatif ; l'attaque terroriste du 11 septembre 2001 sur New York en présentant une des illustrations les plus criantes. Des possibilités d'assurances ou des plans de continuité peuvent néanmoins être envisagés pour réduire les conséquences de ces événements.

La sensibilité des établissements financiers aux risques opérationnels est encore accrue par deux tendances de fonds du secteur bancaire : la consolida-

Trois types de mesures complexes

L'approche de mesure interne est fondée sur les mêmes principes que l'approche standardisée mais en combinant à la ventilation selon huit lignes métiers, l'analyse selon sept types d'événements. Les banques doivent collecter les données relatives aux trois informations suivantes : indicateurs d'exposition au risque opérationnel, probabilité d'événements générateurs de pertes et pertes subies en de tels cas. Le produit de ces trois éléments permet d'obtenir une perte espérée pour chacune des 56 combinaisons possibles entre ligne d'activité et type d'événement. L'estimation du risque est

obtenue en appliquant à chaque perte espérée un pourcentage fixe, dit « facteur gamma ». Les « facteurs gamma » seraient établis par les banques (potentiellement réunis au sein de consortium) et devraient faire l'objet d'agrément par les autorités de tutelle. L'exigence de fonds propres correspondrait à la somme des exigences pour chaque catégorie d'activité. La deuxième famille de mesures avancées est constituée des approches basées sur la modélisation des pertes (LDA: *Loss Distribution Approach*). Dans cette méthodologie, la banque estime la distribution prévue des pertes sur un

horizon temps donné, par ligne métier et type d'événement, et la sévérité des pertes encourues. Ces mesures sont de même type que les approches *value at risk* (VAR) dans le domaine des risques de marché. Les exigences en fonds propres peuvent alors être obtenues soit par simple sommation des VAR, ou en tenant compte de phénomènes d'atténuation dus à la diversification. La différence majeure avec l'approche mesure interne réside dans l'évaluation directe des pertes inattendues : tandis que dans l'approche de mesure interne, le modèle est basé sur une relation fixe entre perte attendue et risque,

les approches de type LDA permettent de faire varier l'estimation du risque en fonction des différents éléments constitutifs, des pertes attendues (fréquence, matérialité...). La troisième famille est constituée des approches de type *scorecards*. Ce type de méthode consiste, à partir d'une première allocation de capital aux différentes lignes d'activités en fonction d'une estimation initiale des risques, à faire évoluer l'allocation en fonction des résultats des indicateurs identifiés pour mesurer l'évolution de la maîtrise des risques opérationnels. Cette méthodologie permet notamment l'introduction d'un aspect prospectif.

tion des acteurs et l'élargissement des marchés.

Les fusions d'établissements aboutissent à de nouvelles entités plus larges et complexes qui doivent converger vers des systèmes communs. La période de transition vers l'organisation cible se révèle particulièrement délicate en ce qui concerne le risque opérationnel, avec le fonctionnement en parallèle des différents systèmes historiques combiné à un environnement humain souvent fragilisé et déstabilisé.

Le développement d'acteurs mondiaux est renforcé par l'existence de nouvelles possibilités d'interventions transfrontalières ouvertes par des zones telles que l'Europe. L'importance accrue d'acteurs opérant sur un large spectre de produits et de marchés rend la maîtrise des facteurs de risques de plus en plus complexe. Intervenir sur des marchés étrangers aux pratiques et règles spécifiques nécessite notamment de se doter du dispositif compliance adéquat.

À ces facteurs s'ajoute la complexité sans cesse croissante des produits financiers, autre source de risques opérationnels.

Il existe certes des techniques d'atténuation des risques. Tout d'abord, l'ex-

ternalisation de certaines fonctions connaît un essor considérable. Néanmoins, il ne s'agit que d'une délégation de l'exécution de tâches, la responsabilité et maîtrise du *process* restant de la responsabilité de l'entité engagée vis-à-vis du client. En conséquence, afin de constituer un atout et non un risque accru, la pratique de l'externalisation doit faire l'objet d'une surveillance et d'un encadrement stricts notamment au niveau juridique.

La prise en compte des différentes polices d'assurances constituera également un moyen majeur d'atténuation du risque opérationnel. Même si le Comité de Bâle est d'accord sur le principe, les modalités de prise en compte de ces techniques d'atténuation sont encore en discussion.

De la définition à la quantification

Le Comité de Bâle entend activement encourager les investissements de l'industrie financière dans le développement des différentes approches possibles en matière de mesure et contrôle du risque opérationnel. Il s'agit donc, une fois définis les risques opérationnels,

d'identifier les événements générateurs de pertes et surtout leur probabilité et sévérité potentielle. Conscient que les établissements financiers sont à des degrés différents de maturité sur ces thèmes, le Comité a prévu trois approches de complexité croissante.

L'« approche indicateur de base » consiste à appliquer à un indicateur unique, représentatif de l'exposition globale au risque, un pourcentage fixe, nommé « facteur alpha », fourni par le Comité de Bâle. Le Comité propose actuellement que l'exposition globale soit appréhendée au travers du PNB et travaille encore au calibrage du « facteur alpha ».

L'« approche standardisée » est fondée sur les mêmes principes que l'approche la plus simple, mais procède à une répartition des activités selon huit catégories standards d'activités. Pour chacune de ces catégories, l'exigence de fonds propres est obtenue en multipliant un indicateur de risque opérationnel par un pourcentage fixe, dit « facteur bêta », fourni par le Comité de Bâle. Actuellement, le Comité s'oriente vers le choix du PNB comme indicateur unique pour toutes les lignes d'activité.

Ces deux premières approches pré-

sentent le désavantage de ne pas faire varier les exigences en fonction du degré de qualité de la structure de contrôle en place. Or, l'un des objectifs prioritaires de la réforme de Bâle 2 est d'inciter les établissements bancaires à développer des systèmes de contrôle des risques performants et donc adaptés à la spécificité du profil de risque de chacun. Les Approches de mesures complexes (AMC) viennent répondre à cette volonté. Cette appellation reflète la volonté du Comité d'accepter plusieurs approches en termes de méthodologies internes. Trois grandes familles semblent se dessiner : approche de mesure interne, approche de distribution de pertes et approches *scorecards* (encadré). Dans le texte consultatif de janvier 2001 seule la méthode dite « approche de la mesure interne » était ouverte aux banques, mais le Comité a finalement choisi de ne pas privilégier une approche particulière et d'encourager l'ensemble des réflexions sur les différentes options de modélisation. Il devra se prononcer d'ici fin 2003 sur le type de méthodologie agréée et sur les techniques d'atténuation des risques acceptées et leur modalité de prise en compte.

Des facteurs qui militent en faveur d'option pour les AMC

L'option pour une méthodologie de type AMC permet d'optimiser la consommation de fonds propres. Afin de reconnaître la qualité du système de contrôle des risques opérationnels en place dans les établissements pouvant accéder aux méthodologies les plus complexes, le Comité a finalement décidé de ne pas fixer de plancher par rapport aux exigences issues de l'approche standardisée.

Mais, quelle que soit la méthodologie retenue, les établissements devront se conformer aux « Pratiques saines de management et contrôle du risque opérationnel » articulées autour de trois axes : une forte culture de contrôle interne, un système de *reporting* efficace et la prévision de plan d'action en cas de dysfonctionnements.

Outre ces principes, l'accès aux méthodes plus complexes est subordonné au respect de critères. Ceux-ci ne sont pas figés pour l'instant, mais le « Docu-

ment de travail sur le traitement réglementaire du risque opérationnel » de septembre 2001 fournit déjà des propositions de ce que pourraient être ces conditions d'accès. Le Comité a opté pour une approche similaire à celle des risques de marché : reconnaissance de la qualité des travaux de la profession avec

« La mise en œuvre des approches de mesures complexes permettra aux établissements de disposer d'outils de gestion puissants. »

la possibilité d'utiliser des modèles internes, mais l'emploi à des fins réglementaires de ces derniers suppose le respect d'un ensemble de conditions qualitatives et quantitatives et l'agrément formel des autorités de tutelle locales. Certaines de ces conditions nous paraissent particulièrement intéressantes à considérer en raison des enjeux opérationnels liés.

Ainsi, dans son document de travail sur le traitement réglementaire du risque opérationnel de septembre 2001, le Comité de Bâle a fourni une grille explicitant les différentes données à collecter en termes de pertes historiques et d'indicateurs d'exposition. Le double axe d'analyse (huit lignes d'activité et sept types d'événements) de cette nomenclature a pour avantage de donner un référentiel commun à la profession. Cette normalisation peut également faciliter les initiatives de mutualisation des données relatives aux pertes par la constitution de bases de données collectives.

L'un des enjeux soulevés par la définition du risque opérationnel reste la frontière entre, d'une part, certaines des composantes du risque de crédit et du risque de marché, et d'autre part, le risque opérationnel. La position actuelle du Comité est de demander un recensement exhaustif du risque opérationnel en prévoyant, lors du calcul des exigences en fonds propres et, quand cela s'avère pertinent, un rattachement au risque de crédit ou de marché.

Par ailleurs, l'ensemble des don-

nées d'exposition au risque et de pertes à collecter dans le cadre des approches de mesures complexes doit retracer un historique de cinq ans. Une tolérance transitoire pour démarrer avec un historique de trois ans sera néanmoins ouverte. Les établissements optant pour ces méthodologies devront calculer les exigences de Bâle 1 et Bâle 2 en parallèle un an avant la mise en œuvre effective à des fins de *reporting* réglementaire. Cela suppose de lancer dès aujourd'hui les programmes permettant la collecte des données. L'enjeu sera notamment pour l'établissement d'être en mesure d'effectuer cette collecte au travers de l'ensemble de ces métiers et entités. Dans le cas où le modèle interne de la banque n'est pas structuré de manière identique à la classification proposée par le Comité de Bâle, un travail de transposition devra être effectué.

Au-delà d'une simple optimisation de la consommation de fonds propres réglementaires, la mise en œuvre des approches de mesures complexes permettra aux établissements de disposer d'outils de gestion puissants et ainsi d'atouts supplémentaires en terme de compétitivité.

Le temps de l'action

Nombre d'établissements ont d'ailleurs exprimé leur volonté de mettre en œuvre les méthodologies les plus avancées. Néanmoins, force est de constater que l'état de l'art demeure insuffisant. La disponibilité des données historiques est encore réduite, les modèles ne sont pas arrêtés, et relier les mesures de pertes constatées aux processus de contrôle à mettre en œuvre s'avère complexe. Une première approche pragmatique consistera pour les banques de continuer à mettre en place des dispositifs de collecte des données de pertes afin d'affiner les processus de quantification.

La volonté du Comité de Bâle de favoriser les approches avancées permettra d'aller dans le sens d'une convergence entre fonds propres réglementaires et économiques. Le degré de qualité du dispositif de contrôle en place dans chaque établissement sera également un atout en termes de valeur actionnariale au travers de l'obligation de transparence et communication vis-à-vis du marché. ●