

Risque opérationnel: les priorités pour 2003

Le dispositif de surveillance du risque opérationnel peut s'organiser autour de trois axes : organiser une fonction dédiée ; adapter les modes de reporting et de management ; développer un système d'information approprié.

Régis Bouyala
Associé
Eurogroup



Rémi Legrand
Associé
Eurogroup



■ L'échéance éloignée (fin 2006), l'incertitude sur les critères exacts de mesure (texte définitif prévu pour fin 2003) et sa part marginale (12 %) dans le calcul de la contrainte de fonds propres sèment aujourd'hui le doute quant à l'urgence du lancement d'un projet « risque opérationnel ». Pourtant, ce volet de la nouvelle réglementation MacDonough en constitue l'aspect le plus novateur.

En effet, de même que la réglementation Cooke a, au fil du temps, conduit les banques à structurer un dispositif de mesure et de surveillance des risques de crédit et de marché, de même la nouvelle réglementation marque-t-elle le début d'un cycle d'élaboration d'outils, de structures et de compétences durables pour la maîtrise du risque opérationnel.

Pour cela, deux positions extrêmes peuvent être tentantes : se contenter d'une approche attentiste (le cadre définitif n'est pas encore prêt) ou se focaliser sur l'urgence de la construction de séries de données (dès le début 2004 pour satisfaire à l'obligation de disposer de trois années d'historique).

Nous pensons qu'il convient plutôt d'entrer

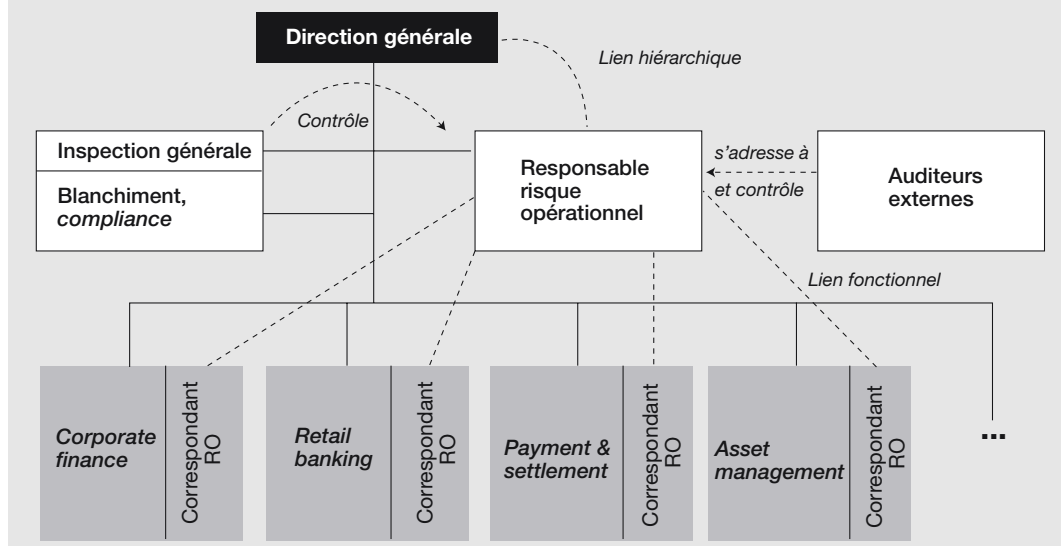
dans une démarche volontaire mais progressive, permettant d'accompagner l'impulsion du régulateur pour entrer dans un processus continu d'amélioration de la sécurité opérationnelle dans les banques.

Organiser une fonction de gestion du risque opérationnel

La mise en œuvre du dispositif dans les banques s'articule autour de trois actions clés. La première consiste à organiser une fonction de gestion du risque opérationnel. Positionnée dans

un rattachement direct à la direction générale pour assurer son indépendance (*schéma 1*), elle se décline nécessairement dans les lignes métier selon des partages de responsabilité à préciser en fonction de l'organisation de chaque établissement. Elle est distincte des fonctions de contrôle interne et des fonctions spécifiques comme la surveillance du blanchiment, avec lesquelles il convient de tracer les frontières et de faire jouer les synergies. Ses rôles sont multiples : gardien de la politique et des procédures de la banque pour la gestion du risque opérationnel, chef de projet pour la mise en œuvre du dispositif, administrateur de la

1. Exemple d'organisation



2. Critères qualitatifs pour l'“approche avancée”

Répondre aux critères qualitatifs d'agrément

Les 8 critères	Impacts		
	Organisation	Systèmes	Reporting et management
(a) Une fonction de gestion des risques opérationnels indépendante	X		
(b) Une implication active du Conseil d'administration et du senior management			X
(c) Une imbrication forte du système de mesure dans les processus de gestion au quotidien des risques de la banque	X	X	
(d) Un reporting régulier sur les expositions au risque opérationnel et les occurrences de pertes			X
(e) Un programme régulier d'analyse de scénarios catastrophes		X	
(f) Un dispositif d'explication des techniques employées pour la mesure du risque			X
(g) Une revue régulière du cadre de gestion du risque opérationnel par des auditeurs internes ou externes			X
(h) Une méthode adéquate d'audit	X	X	

Répondre aux critères quantitatifs d'agrément

Synthèse de 16 critères	Impacts		
	Organisation	Systèmes	Reporting et management
(a) Des systèmes capables d'identifier et de collecter des données complètes sur les risques et les pertes		X	
(b) Des données exhaustives sur le risque interne, notamment sur les événements rares et potentiellement graves		X	X
(c) Une période minimale d'historique de trois ans		X	
(d) Une organisation de la base de données s'appuyant sur la nomenclature réglementaire		X	
(e) Une validation régulière du processus de mesure du risque opérationnel	X		
(f) Une utilisation des données externes pour conforter, comparer ou compléter les données internes	X	X	
(g) Des méthodologies qui s'adaptent à l'évolution de l'environnement	X		
(h) Des procédures pour les situations d'urgence	X	X	X

base de données des risques opérationnels, coordinateur des actions des lignes métiers, consolideur des données et préparateur des arbitrages de la direction générale, interface pour la relation avec les auditeurs internes et externes. Ses moyens sont proportionnés à la variété de ses missions: une équipe centrale dédiée composée de profils maîtrisant les différents métiers et les techniques de gestion des risques; une maîtrise d'ouvrage pour le système d'information « risque opérationnel »; des correspondants disponibles et compétents au sein des *business lines* ou des établissements décentralisés; enfin, un budget permettant la construction et la maintenance du système ainsi que l'animation du dispositif.

L'adaptation des modes de *reporting* et de management est la seconde étape. Au niveau de la direction générale et des administrateurs, la préoccupation de mise en conformité avec la réglementation et de couverture effective des

risques majeurs se combine avec un souci d'économie de fonds propres. Des arbitrages sont donc nécessaires entre les investissements, vecteurs d'une meilleure couverture des risques, et l'acceptation d'un coût en fonds propres et de risques de pertes plus élevés. Pour exercer au mieux ces arbitrages, des tableaux de bord synthétiques font ressortir

« Les équipes managériales ont la responsabilité d'analyser l'exposition de la ligne métier au risque opérationnel et de proposer les actions d'optimisation. »

tir notamment le coût en fonds propres par lignes métier, les principales zones de risque et leur mode de couverture, les objectifs et les leviers d'optimisation.

Au niveau de la fonction centrale de gestion du risque opérationnel, la structure, décrite ci-dessus, est au cœur de la circulation de l'information, qu'elle consolide et enrichit éventuellement par des éléments d'environnement externe. Elle exerce également une vision critique des éléments fournis par les lignes opérationnelles, tout en maintenant avec celles-ci un dialogue permanent et objectif. Enfin, elle fait la synthèse des besoins de l'entreprise en *reporting* et en exprime la traduction dans les systèmes.

Au niveau des lignes métiers ou des établissements décentralisés, les équipes managériales ont la responsabilité d'analyser l'exposition de la ligne métier ou de l'entité géographique au risque opérationnel et de proposer les actions d'optimisation correspondantes, d'apprécier la gravité des événements exceptionnels et de leur mode de *reporting*. Elles ont également à piloter une véritable révolution culturelle pour instiller à leurs collaborateurs les réflexes propres

3. Les chantiers 2003

Organiser la montée en puissance de compétences nouvelles et de la future structure centrale, ce qui implique notamment :

- de définir les organigrammes hiérarchiques et fonctionnels du dispositif ;
- d'évaluer les ressources nécessaires (dimensionnement) et d'en spécifier les compétences ;
- d'effectuer les recrutements et d'organiser les formations *ad hoc* ;
- de définir le mode de fonctionnement avec les correspondants des différents métiers ou des établissements décentralisés ;
- de structurer la maîtrise d'ouvrage.

Impliquer dans le projet les lignes métiers ou les établissements décentralisés, grâce à :

- la sensibilisation des managers opérationnels ;
- la définition et la rédaction des principes de la politique du groupe en matière de gestion du risque opérationnel ;
- la traduction de ces principes dans le mode de fonctionnement opérationnel des établissements (mise en place de comités et groupes de travail) ;
- l'identification des besoins de *reporting* ;
- la réalisation d'un premier exercice de responsabilité des lignes métier au travers du recensement des risques et de la quantification des pertes ;
- la définition des premières actions de réduction des risques.

Anticiper l'intégration des outils dans le système d'information pour leur permettre d'être opérationnels dès 2004, en focalisant les efforts sur :

- la conception et la structuration de la base de gestion des risques opérationnels ;
- la définition des modalités de gestion de la base ;
- le schéma d'intégration de la base ;
- le choix des outils ;
- le cahier des charges des restitutions ;
- les cahiers des charges des alimentations (automatisées et manuelles) ;
- la structuration du projet technique.

à gérer le risque opérationnel : inventaire des risques potentiels ou réalisés, remontée explicite et systématique des incidents et des pertes associées, intégration du suivi du risque opérationnel dans les procédures quotidiennes.

Le troisième volet de cette démarche est le développement d'un système d'information approprié. Le système d'information « risques opérationnel » (SIRO) s'appuie sur une base de données dédiée, structurée autour des référentiels définis par le régulateur, suffisamment complète et contraignante pour permettre de disposer d'une information exhaustive et détaillée sur les risques et les pertes. Construite pour qualifier à la source les niveaux de gravité, cette base de données est « auditable » (par des intervenants internes et externes) et en accès décentralisé pour permettre aux lignes métier d'exercer leurs responsabilités d'alimentation et de *reporting*. L'intégration de cette base de données dans le

système d'information de la banque permet d'assurer une automatisation la plus poussée possible de l'alimentation des incidents (interfaçage avec les applicatifs métiers), de garantir la cohérence avec

«Même si l'approche avancée reste en principe facultative, il est vraisemblable que les banques devront peu à peu s'y diriger.»

les applicatifs comptables et de calcul du ratio global, de consolider et diffuser les *reportings* de façon automatisée et sécurisée, de *customiser* la profondeur de décentralisation pour la saisie des incidents et des risques en fonction des spécificités d'organisation de chaque métier. Par ailleurs, des moteurs de calcul appropriés sont mis en place, en fonction de

la méthode choisie par la banque, pour calculer le montant de fonds propres à affecter, pour réaliser des simulations et procéder à l'analyse des résultats obtenus. Ne doutons pas que l'offre progicelle ne tardera pas à suivre.

Prise de conscience

Sur la base de ces trois actions clés, la réflexion est aujourd'hui lancée dans la plupart des établissements avec trois cas de figure principaux : les établissements qui avaient déjà mis en place un dispositif de prévention des risques opérationnels et dont le souci actuel est la mise à niveau et en cohérence avec la nouvelle réglementation ; les établissements qui ont lancé leur projet en 2002 et commencé à structurer le cadre ; les établissements qui attendaient un texte définitif pour 2002 (comme prévu dans le calendrier initial) avant de se lancer.

Ces premières réflexions ont conduit à une prise de conscience progressive de l'ampleur de la tâche et des coûts induits, se traduisant notamment par une recherche d'optimisation et de rentabilisation grâce aux gains en fonds propres rendus possibles par les approches « avancées » (*encadré 2*). Des premières évaluations sont aujourd'hui possibles sur la base des études quantitatives (QIS) entreprises par le Comité de Bâle et des premières séries statistiques élaborées dans les banques. Par ailleurs, une interrogation persiste sur le choix de la méthode (basique, standardisée ou avancée) la plus appropriée. Même si l'approche avancée reste en principe facultative, il est vraisemblable que les banques devront peu à peu s'y diriger pour des raisons d'image sur le marché : en effet, le Pilier 3 de Bâle II prévoit la publication des principaux éléments du dispositif de prévention du risque opérationnel.

L'organisation des travaux de l'année 2003 nécessite une approche pragmatique (*encadré 3*) s'appuyant sur trois séries d'objectifs : quantifier les investissements à lancer pour pouvoir les planifier ; ouvrir des chantiers dont l'utilité est certaine, quelles que soient les options définitives que prendra le régulateur et la méthode de calcul retenue par la banque et donner des premiers signes au marché que la banque est entrée dans un processus d'amélioration continue de la maîtrise de ses risques opérationnels. ●