

# A chaque ligne de métier sa maîtrise du risque opérationnel

**La seule approche du risque opérationnel au niveau global des établissements bancaires est insuffisante. Il est nécessaire de procéder à l'analyse par métier des enjeux et impacts, qu'il s'agisse de la banque de détail ou de la gestion d'actifs.**



**Karim Drif \***  
Managing consultant  
Business information strategy  
**CGEY Conseil en management**



**Vincent Falgères \***  
Managing consultant  
Strategy transformation,  
financial services  
**CGEY Conseil en management**

■ Si les pertes retentissantes de grands établissements bancaires ont conduit les instances réglementaires à reconnaître au risque opérationnel la même échelle d'impacts qu'aux autres risques bancaires (crédit, marché), sa maîtrise passe par une approche spécifique à chaque ligne de métier.

Cette analyse reste nouvelle pour certaines activités de la banque, comme la banque de détail, mais mieux identifiée pour d'autres comme la gestion d'actifs. Pour exploiter ces différences, la méthode interne liée à la gestion du risque opérationnel semble la plus pertinente, à condition que sa démarche de mise en œuvre prenne en compte les spécificités des différentes lignes métier présentes dans la banque.

## **Un risque mal cerné dans la banque de détail...**

La banque de détail est principalement soumise aux risques de négligence ou d'erreur dans la gestion des produits et services, de fraude interne ou externe, de mauvaise exécution de transaction, et la destruction de biens physiques. Si les directions générales ont pour souci constant l'optimisation de leur coefficient d'exploitation, par réduction des effectifs ou implémentation de systèmes d'information, elles ont aussi à arbitrer entre les coûts et la sécurité des opérations. Une réduction drastique des effectifs dans les services

de traitement des opérations peut ainsi entraîner une augmentation du risque opérationnel. Pourtant, la direction des risques est encore perçue comme un centre de coût, alors que son objet consiste à révéler des « coûts d'opportunités » : elle doit prouver, au travers d'un reporting à la direction générale, les gains réalisés par la prévention du risque opérationnel.

L'évolution de la pyramide des âges des employés des banques françaises pourrait être une source mécanique d'économie des charges salariales. En réalité, ce phénomène synonyme d'une déperdition de connaissance des processus de travail (surtout lorsqu'il n'est pas matérialisé au travers de procédures actualisées), amplifiera surtout les facteurs du risque opérationnel si des mesures correctrices ne sont pas anticipées. Des démarches de type re-engineering ont été engagées pour répondre à ce défi,

centrées sur la réduction des coûts et l'amélioration de la régularité des traitements.

Pour gérer le risque opérationnel, le management devra cependant élargir son périmètre de surveillance. Historiquement, dans la banque de détail, le

*« Le risque opérationnel pourrait être accru par les départs massifs en retraite. »*

management a porté son attention sur le risque de crédit car il impactait de manière significative le compte d'exploitation. Quant au risque opérationnel il a systématiquement été logé sous la responsabilité des managers opérationnels, exerçant le contrôle de premier niveau visant à prévenir le risque de fraude in-

## **1. Les impacts sur les métiers de la banque**

L'analyse des études récentes du *Risk Management Group* (RMG) montre les disparités du risque opérationnel entre les différents métiers de la banque. Durant l'année 2001, le RMG (sous l'égide du Comité de Bâle) a conduit deux études pour mesurer de manière quantitative les propositions faites concernant l'allocation de capital nécessaire à la couverture du risque opérationnel. Ces études ont permis à la fois de jauger la pertinence des différentes approches (notamment IRB) au regard de leurs impacts financiers en termes de mobilisation de capital (QIS - Tranche 1), mais aussi de mettre en lumière les premiers résultats des collectes d'informations sur des incidents entrant dans la catégorie du risque opérationnel (QIS - Tranche 2) par type d'activité métier. Les résultats de ces études d'impacts donnent une première évaluation, en nombre et en montant, des sinistres segmentés par catégorie de risque opérationnel et par type d'activité (cf. *tableau*) et montre les disparités entre les métiers.

\* Les auteurs tiennent à remercier Jean-Charles Croiger pour ses suggestions pertinentes.

# 1. Répartition des sinistres (nombre/montant) par ligne métier et catégorie d'événement

Prise en compte des sinistres excédant 10 000 euros – Résultats obtenus sur un échantillon de 30 banques

	Internal fraud		External fraud		Employment practices and workplace safety		Clients products and business services		Damage to physical assets		Business disruption and system failures		Execution, delivery and process management		Total across event type		Average cost per event	
	Number	%	Number	%	Number	%	Number	%	Number	%	Number	%	Number	%	Number	%		
Corporate finance	3 293	0,13%	25 231	0,98%	3	0,03%	6 109	0,24%	131 012	15	0,00%	16	0,00%	1	0,00%	194 093	71	2 734
Trading and sales	68 819	2,67%	826	0,03%	6	0,05%	7 837	0,30%	89 038	107	0,00%	100	0,03%	3	0,03%	498 434	910	548
Retail banking	114 937	4,45%	198 575	7,69%	3 693	32,55%	53 836	2,09%	385 722	641	2,33%	60 174	5,65%	350	3,09%	1 006 658	7 147	141
Commercial banking	78 765	3,05%	287 275	11,13%	519	4,58%	3 569	0,14%	76 159	44	0,52%	13 534	0,39%	63	0,56%	596 008	1 018	585
Payment and settlement	732	0,03%	4 767	0,18%	60	0,53%	718	0,03%	1 058	21	0,08%	2 045	0,19%	28	0,25%	123 951	770	161
Agency and custody services	2 265	0,09%	267	0,01%	2	0,02%	374	0,01%	7 517	31	0,03%	859	0,27%	10	0,09%	56 233	416	135
Asset management	8 566	0,33%	603	0,02%	4	0,04%	1 037	0,04%	8 968	32	0,35%	644	0,02%	2	0,02%	54 120	285	190
Retail brokerage	426	0,02%	596	0,02%	2	0,02%	1 845	0,07%	17 387	94	0,56%	561	0,83%	9	0,08%	52 490	727	72
<b>Total across Business</b>	<b>277 803</b>	<b>10,76%</b>	<b>518 140</b>	<b>20,07%</b>	<b>4 289</b>	<b>37,81%</b>	<b>75 325</b>	<b>2,92%</b>	<b>716 861</b>	<b>985</b>	<b>77 289</b>	<b>20 012</b>	<b>311</b>	<b>896 557</b>	<b>4 380</b>	<b>2 581 987</b>	<b>11 344</b>	<b>228</b>
		<b>4,70%</b>		<b>20,07%</b>		<b>37,81%</b>		<b>2,92%</b>		<b>3,37%</b>		<b>8,68%</b>		<b>2,74%</b>		<b>100%</b>		<b>100%</b>

## Signification des chiffres

### Montant des sinistres (en K€)

% par rapport au montant total de sinistres

### Nombre de sinistres

% par rapport au nombre total de sinistres

Le RMG invite à la prudence quant à l'interprétation de résultat, sur l'étude « QJS – Tranche 2 », notamment du fait d'un historique de sinistres de seulement 3 ans. Cela a pour conséquence une sous-représentation des risques de pointe à fréquence faible et une difficulté pour l'estimation de la volatilité du risque opérationnel. Cependant, si on raisonne sur les grandes masses, on constate que pour chaque activité, le risque opérationnel lié à la catégorie « exécutions, processus de gestion et règlement-livraison » est prépondérant tant au niveau de la fréquence des événements qu'au niveau des montants en jeu. La fraude externe prend une dimension importante (nombre et montant) sur les activités comme la banque commerciale ou la banque de détail.

terne. C'est ainsi qu'aux responsables d'agences revient le contrôle quotidien des opérations de caisse, comme celui du traitement générant des flux cash et de trésorerie d'une agence de détail. Mais les critères d'évaluation sur lesquels les managers opérationnels sont notés ne comportent pas d'éléments qualitatifs liés aux risques opérationnels. Un collaborateur fautif d'erreurs dans la gestion de sa relation clientèle devra sans doute fermer un compte. Or cette fermeture n'est généralement pas considérée comme la résultante d'un risque opérationnel. Pourtant la perte d'un client constitue un coût d'opportunité (perte de PNB) auquel se rajoute un investissement dans l'acquisition d'un nouveau client. Même si les banques de détail opèrent un contrôle de cohérence global de l'évolution de leur « stock » de comptes clients entrants et sortants (ouvertures et fermetures de compte), elles auront tout intérêt à favoriser une culture du risque opérationnel source de plus-value pour l'entreprise.

La maîtrise du risque opérationnel exige une vision globale des processus de traitement que les collaborateurs expérimentés et le management opérationnel ont intégrée au fil du temps en occupant des postes successifs. Ces processus ne sont pas forcément compris de tous les acteurs de la chaîne de traitement ce qui entraîne une rupture des flux d'information à l'origine du risque opérationnel. Un investissement important est déjà réalisé dans certaines banques pour mettre constamment à jour les processus (re-engineering).

### ... mais mieux identifié dans la gestion d'actifs

Les sociétés de gestion d'actifs restent assez homogènes à la fois dans leur organisation, leurs processus et leurs circuits de traitement. Plusieurs éléments ont contribué à cette standardisation : la généralisation du rating (ex : Fitch AMR), la consolidation soutenue du secteur et le développement du *cross selling*. Moins concernés historiquement par les risques financiers (comme le risque de crédit) supportés en théorie par les clients des fonds, les sociétés de gestion d'actif se sont très vite penchées sur les facteurs du risque opérationnel, notamment ceux qui sont liés à la compétence des hommes et la régularité des processus.

Le risque opérationnel de ce secteur d'activité se caractérise par la prépondérance des incidents (pertes ou gains) liés aux ruptures de charge dans le processus de la gestion des ordres, notamment le non-respect de toutes les contraintes clients lors de l'acte de gestion (ordre) ou de la négociation (exécution) source de litiges commerciaux, l'absence de contrôle de cohérence entre l'ordre saisi par le gérant et l'exécution faite par le négociateur, ou une standardisation des marchés qui tarde à s'imposer entraînant des difficultés, notamment dans les différents rapprochements brokers, contreparties, déposataires, règlement-livraison pour les transactions transfrontalières.

Pour répondre à ce risque opérationnel clairement identifié, les principaux acteurs de la gestion d'actif ont développé le *straight through processing* (STP ou ensemble de technologies permettant d'automatiser de bout en bout une chaîne de traitement sans rupture de charge) dans leur activité. L'une des illustrations est notamment la mise en œuvre d'outils de type *front-to-middle*, qui permettent d'éviter les ruptures de charges et de gérer les différentes étapes dans la gestion des ordres. La présence de contrôles, ex-ante (pré-négociation) et ex-post (post-négociation) limitant la

violation des contraintes fixées, renforce la gestion de ce risque opérationnel. Ces solutions ont permis à la fois de limiter le risque opérationnel « interne » aux structures de gestion d'actif en termes de fréquence et de sévérité, mais aussi de mieux comprendre les faits générateurs des risques résiduels (piste d'audit).

Ces différentes actions ne sauraient cependant réduire de manière drastique ce risque opérationnel sans les efforts de normalisation entrepris par les marchés financiers. En effet, les sociétés de gestion ne sont pas les seuls acteurs intervenant dans l'industrie de la gestion d'actifs : elles interagissent fortement avec les distributeurs des fonds, les brokers, les déposataires, les valorisateurs des fonds et les systèmes de places. Cette multiplicité d'acteurs demande une normalisation puis une standardisation des pratiques de marché. Une tendance est constatée, notamment en termes de normalisation des flux entre ces acteurs avec le développement de FIX/Iso 15022, la mise en place de gestion de flux transactionnels ou TFM (GSTPA, OMGEO) pour faciliter les rapprochements et la généralisation du code ISIN, BIC et MIC pour l'identification des instruments financiers. Cependant aucun standard ne s'est imposé

## 2. Gestion du risque opérationnel en cible

### Stratégie

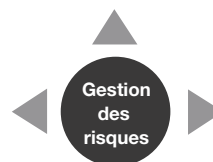
#### • Politique et cadre autour de la gestion des risques opérationnels :

- formalisation des principes de gestion du risque opérationnel en ligne avec les recommandations de Bâle II
- définition des normes communes à l'ensemble des lignes métiers de la banque (classification et terminologie en accord avec Bâle II)

#### • Sensibilisation du métier et des risques manager sur la prévention et le contrôle du risque opérationnel

### Système d'informations

- **Base de données** compréhensive et centrale, rassemblant un historique d'événements
- **Outil de mesure statistique** commun permettant de modéliser la distribution des pertes en vue de calculer du capital économique
- **Système de reporting** avec différents niveaux de consolidation permettant à la direction et aux opérationnels d'avoir connaissance de leur exposition au risque opérationnel
- **Outils communication** pour diffuser au sein de la communauté risque et des opérationnels les bonnes pratiques



### Organisation processus

- **Pilotage du risque opérationnel à travers les bons indicateurs de risque (key risk indicators- KRIs)**
- **Contrôle des risques et remontée des informations incidents**
- **Evaluation/mesure du risque opérationnel : risk assessment et scoring**

### 3. Description de la démarche

Une progression étape par étape avec le double objectif d'apporter à la fois de la valeur au métier (diminution du montant des sinistres liés au risque opérationnel par de meilleures pratiques métier, etc.) mais aussi tout en constituant (intégrant) dans la banque une organisation des risques plus efficiente et pérenne.

**1. La première étape se structure en deux chantiers :**

- la constitution d'un cadre clair dans lequel s'inscrit le projet de mise en œuvre préconisé par l'approche interne sur le risque opérationnel, à relayer au niveau de la direction générale et du management opérationnel. Une formalisation des lignes directrices de la gestion de ce risque en accord avec les recommandations du Comité de Bâle est nécessaire afin de fixer le cap à suivre et de participer à la cohérence globale des différents projets (ex : indépendance de la structure de contrôle par rapport au management opérationnel) ;
- une première collecte et analyse d'informations sur les incidents de type risque opérationnel. Cette collecte peut s'appuyer sur les modèles et les outils utilisés au cours des études quantitatives (QIS) initiées par le Risk Management Group du Comité de Bâle et sur les différents retours d'expérience des banques participantes (ex : questionnaires sous Excel, processus de qualification du risque opérationnel, définition

d'un montant seuil d'exclusion du sinistre de l'inventaire à 10 KE, etc.).

Les résultats obtenus lors de cette première étape permettent :

- de positionner la banque par rapport aux résultats des QIS, notamment sur la répartition des incidents (nombre et montant) par ligne métier et par catégorie de risque opérationnel dans l'optique d'une analyse qualitative des résultats obtenus ;
- de fournir une première analyse des « zones de préoccupation » identifiées par lignes métier/catégorie de risque opérationnel pour la banque.

Ces « zones de préoccupation » sont déterminées en prenant en compte plusieurs critères : le montant global des incidents par ligne métier, le coût unitaire moyen de ces incidents par ligne métier et catégorie de risque, et surtout la volatilité historique sur les risques par ligne métier et catégorie de risque

**2. l'élaboration de la trajectoire** repose sur une priorisation des thèmes de travaux par ligne métier. Cette priorisation permet de déterminer le séquençage des différentes étapes ou pallier, chaque pallier correspondant à la mise en œuvre de la méthode avancée pour une ligne métier donnée. Nous citerons comme critère de priorisation :

- le résultat de la priorisation des « zones de préoccupations »,
- la taille d'activité de la ligne métier,

- le retour sur investissement de la mise en œuvre d'une approche interne dans la ligne métier en question (B-Case), etc.

La nécessité de rentabiliser l'investissement initial pousserait à privilégier pour les premières étapes, la mise en place de l'approche avancée pour les lignes métier où la taille de l'activité est plus facile à appréhender et le potentiel de gains a priori plus significatif (ex : corporate finance, trading et sales dont les coûts unitaires moyens des incidents sont les plus élevés).

*Remarque :* pour les lignes métier dont la « taille de l'activité » est importante (banque de détail), leur décomposition en « sous-lignes métier » telle que définie par le cadre de Bâle II peut être faite, sous condition que cette décomposition reste en cohérence avec la réalité du métier.

**3. Chaque pallier est un projet à piloter** par les délais pour sécuriser l'apport de valeur et contenir le budget. Les étapes du projet consistent notamment :

- à identifier et estimer plus précisément les risques opérationnels de la ligne métier en question : analyse organique et fonctionnelle, cartographie des risques, précision sur le mode de collecte et de mesure (double approche quantitative et qualitative),
- à effectuer une analyse statique du risque (indicateurs de risques propres à l'activité – KRI's),

- à mettre en place et à éprouver le pilotage du risque,
- à mettre en place une gestion quantitative du risque (efficience du capital alloué).

**4. Des éclairages sont apportés au fur et à mesure** de cette progression par étape (retour sur les solutions mises en œuvre, sophistication progressive des modèles d'analyse et de monitoring des risques, etc.) qui permettent de calibrer les prochains palliers. De même, chaque pallier participe à l'ajustement de la cible, en apportant des éléments sur les trois thèmes d'une gestion avancée du risque opérationnel (stratégie, organisation/processus, système).

**5. La transversalité de certains chantiers** doit être assurée tout au long de la trajectoire, notamment sur les thèmes du risque opérationnel transversaux aux métiers (organisation de la direction du risque opérationnel, choix d'outils de mesure, etc.). Le maintien de la cohérence globale s'appuie sur les principes directeurs de gestion du risque opérationnel définies dans l'étape préliminaire (principes en accord avec les recommandations de Bâle II) La structuration du projet doit s'inscrire dans une démarche globale de pilotage du risque opérationnel : les spécificités de gestion du risque opérationnel par ligne métier ne doivent pas remettre en cause sa consolidation au niveau global.

encore à ce jour dans le paysage financier, ces différentes tentatives se heurtent à des intérêts particuliers.

Une autre tendance participe aussi à une réduction du risque opérationnel : l'externalisation des fonctions *middle/back-offices* et valorisateurs. Elle est due à la volonté de ces acteurs de se recentrer sur leur cœur de métier dans un contexte financier difficile, et au souci d'externaliser une partie de leur risque

opérationnel vers des prestataires spécialisés assurant la qualité de service souhaitée (Mellon Bank, Bank of New York).

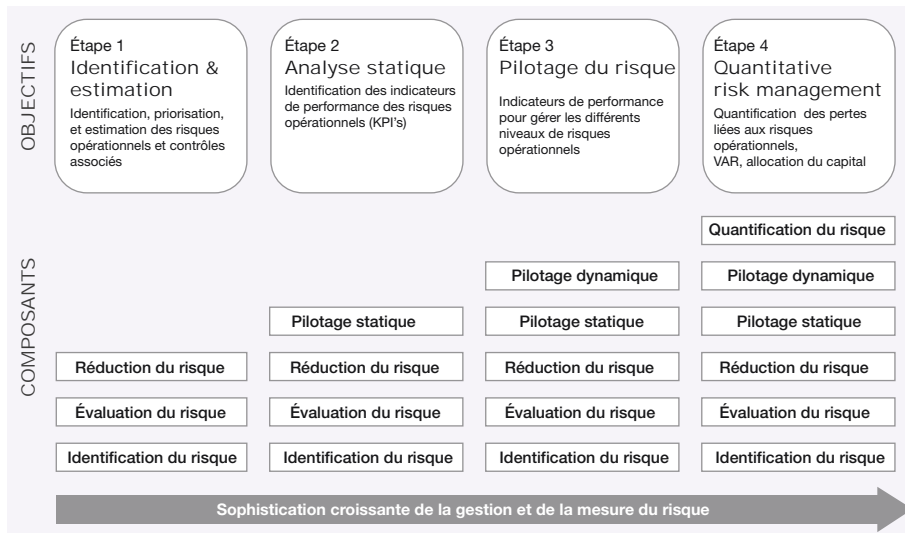
#### Pourquoi une préférence pour une approche interne

L'approche interne ne se résume pas à la possibilité de diminuer la part de fonds propres mobilisée. Une démarche classique de gestion des risques doit

fournir les leviers d'action pour sa prévention, son évaluation et son financement. Or seule l'approche avancée proposée par le Comité de Bâle réunit ces trois aspects.

L'analyse des recommandations du Comité nous conduit vers une gestion cible s'articulant autour de trois thèmes : stratégie et méthode, organisation et processus, et systèmes (*encadré 2*). Pour mener à bien ce programme de transfor-

#### 4. Approche transverse aux métiers

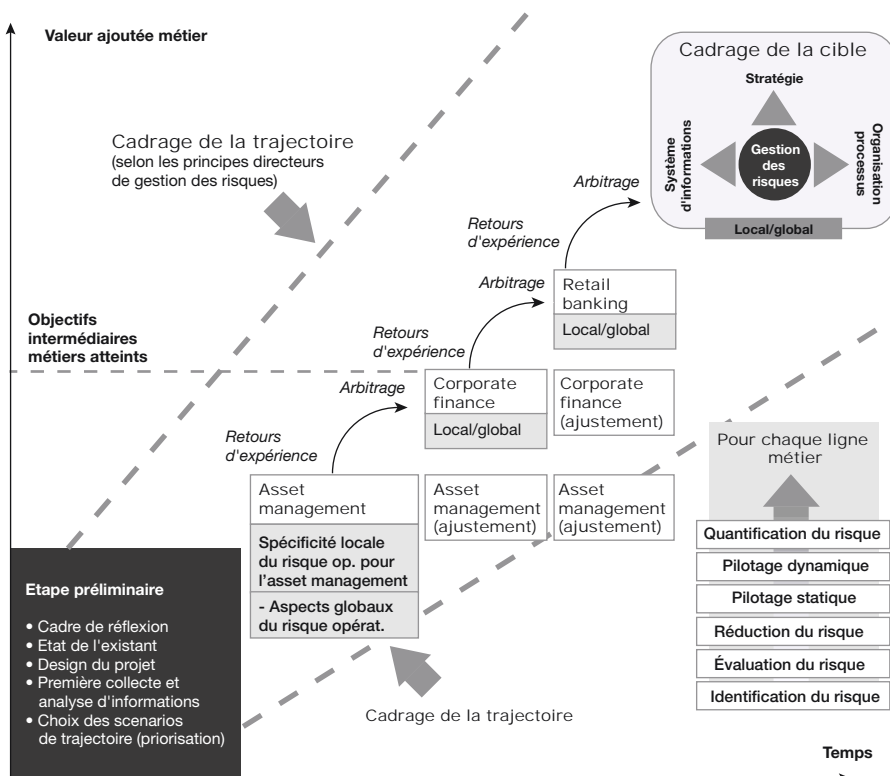


mation, il est nécessaire de définir une trajectoire en plusieurs étapes (encadré 3). Cette structuration doit permettre d'éviter deux écueils: le projet « cathédrale » (cible fonctionnelle trop ambitieuse, et rigidité trop forte de la cible), ou le projet purement technique (à faible valeur ajoutée pour le métier). Chaque étape doit constituer un pas vers la cible tout en permettant d'atteindre des objectifs métier intermédiaires. Ainsi, cette structuration garantit, via une succession de projets réalistes, un apport de valeur aux métiers et des adaptations nécessaires

sans perdre la cohérence d'ensemble: un ajustement permanent de l'ambition associée à la cible en ligne avec la réalité du métier.

Dans cette logique, deux types de trajectoires de mise en œuvre peuvent être retenus: le premier est une approche transverse aux lignes métier du risque opérationnel. Chaque pallier consiste à approfondir un ou plusieurs aspects du risque opérationnel (cartographie des risques, collecte et analyse des données,...) sur l'ensemble des lignes métier (encadré 3). Le second est

#### 5. Approche par métier



une approche par métier du risque opérationnel. Chaque pallier consiste à mettre en œuvre une gestion du risque opérationnel par lignes métier (encadré 4). Une approche transverse aux lignes métier peut apparaître plus naturelle car elle garantit la cohérence globale dans les trois thèmes. Cependant elle risque de ne pas montrer, sur le court terme, de résultats tangibles pour la direction générale ou les métiers. L'approche par métier fournit rapidement de la valeur ajoutée à la fois au métier et des gains financiers à la direction générale. Elle participe ainsi à repositionner la gestion des risques non plus en centre de coûts, mais en centre de valeur. En revanche, il est primordial de coordonner la réalisation d'un socle commun (métier et IT) pour optimiser les coûts, garantir la cohérence globale, l'évolutivité, et partager les bonnes pratiques entre les lignes métier. En outre, une telle démarche permet de profiter de la possibilité laissée par Bâle 2 d'avoir des approches différentes selon les lignes métier (ex: mise en place temporaire de l'approche standard pour la banque de détail et de l'approche avancée pour la gestion d'actif). Enfin quelle que soit la trajectoire choisie, il est nécessaire de se coordonner avec les autres projets de Bâle 2 et les projets de place (IAS et T +1), voire de mutualiser les efforts entrepris sur l'ensemble de ces projets.

Le Comité de Bâle fournit un cadre de référence à toutes les banques pour gérer plus précisément leur risque opérationnel, même si son périmètre dans sa nouvelle définition demeure très large. La mise en œuvre d'une telle gestion est ambitieuse et son succès repose assurément sur une démarche pragmatique collant au mieux à la réalité de chaque ligne métier de la banque.

Alors que les banques s'inscrivent dans une logique de réduction forte des coûts, les divers organismes de régulation leur demandent de mener plusieurs projets de place (IAS, Bâle II, etc.) ambitieux fonctionnellement et importants en termes d'investissements.

Le défi que les banques devront relever sera de mener à terme ces projets dans les délais impartis et dans une enveloppe budgétaire contenue. En somme, toute la différence se fera par la mise en œuvre d'une trajectoire efficiente pour atteindre les objectifs qu'elles se seront fixés.