

Méthodologie

Le suivi du risque opérationnel

Si le risque opérationnel n'est pas une préoccupation nouvelle pour les banques, le futur accord de Bâle nécessite la mise en place d'une démarche structurante et d'un processus intégré de gestion ad hoc.

L'INSTAURATION D'UNE POLITIQUE et d'une stratégie en matière de risque opérationnel est un des principes rappelé dans les « *Sound practices* » sur la gestion et la supervision du risque opérationnel publiées par le Comité de Bâle en février 2003¹. Celles-ci doivent être couplées à la mise en place de procédures de contrôle afin de réduire les principaux risques opérationnels, l'ensemble devant faire l'objet d'un réexamen périodique afin de procéder, le cas échéant, à des corrections en fonction des profils de risques souhaités.

En outre, les établissements doivent mettre en place un processus de suivi régulier des profils de risques opérationnels, ainsi que des expositions aux pertes, qui se matérialisera, dans le cadre d'une démarche de gestion proactive du risque opérationnel, au travers du *reporting* au conseil d'administration et à la direction générale. Enfin, les établissements devront disposer de plans de continuité d'activité afin de leur permettre d'assurer la poursuite de l'activité et de limiter les pertes en cas de perturbations significatives.

CULTURE DU RISQUE ET CHOIX D'UNE APPROCHE

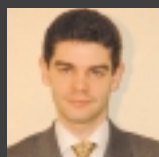
Pour les groupes, le choix de l'approche parmi les trois prévues par le régulateur, se fait au niveau de la maison mère et doit être appliqué

de manière uniforme au sein du groupe (*encadré 1*). Les établissements peuvent passer de l'approche la plus simple à la plus complexe au fur et à mesure qu'ils développent des systèmes et un environnement de suivi élaborés des risques opérationnels (en fonction de leur profil de risque et de la complexité de leur activité). Pour les établissements optant pour l'approche standard ou avancée, l'instauration d'une véritable culture des risques opérationnels est indispensable. Cette culture pourra, en fonction de l'optique souhaitée par l'établissement, aller jusqu'à l'instauration d'une culture de *control risk self assessment* (auto-évaluation), impliquant les opérationnels dans l'évaluation des risques.

Pour les établissements souhaitant faire du risque opérationnel un exercice à valeur ajoutée, la mise en place d'un environnement de gestion intégrée permet d'identifier et de pouvoir anticiper les risques opérationnels au sein de l'établissement, de disposer de mesures de performance objectives, de véhiculer une « culture de contrôle », afin que les différents services puissent prendre en compte les risques opérationnels. La création de valeur se traduit notamment par une élimination des contrôles en doublons ou non nécessaires (grâce aux recensement et analyse des tâches et contrôles existants), une réduction des erreurs, une amélioration de la qualité (induisant une meilleure réten-



VICKY PAPAEVANGELOU
Responsable
Advisory
Services Banque
Associée
KPMG SA



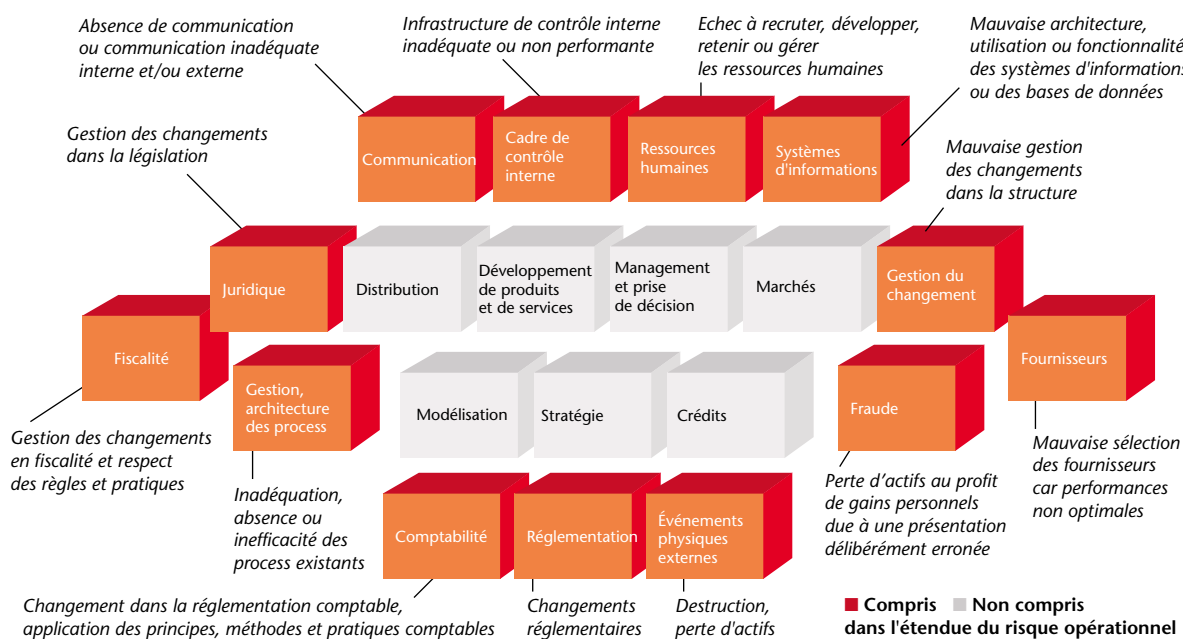
JULIEN GENOUX
Manager Advisory
Services Banque
KPMG SA

1. Les trois approches proposées par le régulateur

L'approche indicateur de base consiste à utiliser un coefficient de pondération forfaitaire (fixé à 15 % par le Comité) au produit net bancaire. Étant donnée l'inexistence de critères d'éligibilité à l'application de cette méthode, les établissements sont invités à respecter les éléments repris dans le « *Sound practices* » de février 2003.

L'approche standard consiste pour chacune des lignes métiers définies (finance-ments des entreprises, négociation et vente, banque de détail, banque commerciale, paiement et règlement, fonctions d'agent, gestion d'actifs, courtage de détail) à appliquer à l'indicateur d'exposition (PNB) un facteur de pondération reflétant le risque de l'activité (12, 15 et 18 % en fonction des lignes métiers). Enfin l'approche « mesures avancées » construite à partir d'une analyse de données de pertes historisées, consiste à déterminer la fréquence et la gravité des pertes de l'établissement. La combinaison de la fréquence et de la gravité des pertes aboutit à une courbe de distribution qui peut être utilisée pour estimer les pertes attendues (moyenne) et les pertes inattendues (écart-type). L'établissement qui optera pour cette approche devra recevoir l'approbation préalable du régulateur.

2. Étendue du risque opérationnel



tion de la clientèle), une réduction des coûts, des gains de productivité, une meilleure allocation des ressources par rapport aux différents risques et un avantage concurrentiel qui se matérialise par une tarification plus compétitive. Elle doit également permettre au management de prendre les décisions adéquates concernant certaines activités au regard des risques portés : arrêter l'activité, réduire ou transférer les risques, ou les accepter car peu significatifs par rapport aux bénéfices générés.

LE CHAMP DES RISQUES OPÉRATIONNELS

La première des étapes consiste, pour l'établissement, à produire sa définition des risques opérationnels et à en déterminer ses différentes composantes (encadré 2). Le champ des risques opérationnels étant très large, il appartient à chaque établissement de se forger sa philosophie et de déterminer sa propre définition du risque opérationnel. Les composantes du risque opérationnel doivent toutefois pouvoir être rattachées aux différentes typologies de familles de risques bâloises.

L'identification des risques se fait au travers d'ateliers de travail, d'entretiens avec les opérationnels, d'analyse des « pertes et profits » des années antérieures ainsi que de tout autre support recensant les dysfonctionnements ayant pu récemment ou historiquement avoir lieu au sein de l'établissement (rapports d'audit interne, rapports des autorités de tutelle, cahiers de bord/incidents des services...). Chaque événement de risque est ensuite analysé et qualifié selon deux axes : sa fréquence et sa gravité.

À l'issue de cette étape, une première cartographie des risques a priori est établie. Elle permet d'apprécier les risques avérés ou potentiels et de les représenter selon deux axes d'analyse : leur probabilité d'occurrence et leur niveau de gravité (encadré 3).

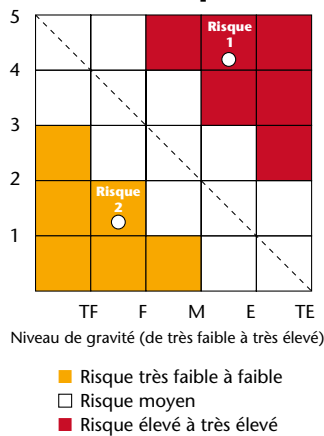
Dans un deuxième temps et en lien avec la documentation des process, une évaluation des contrôles clés est effectuée, permettant d'apprécier le risque résiduel pour chaque risque opérationnel identifié. La phase d'évaluation des contrôles clés comprend entre autres : l'appréciation de la pertinence et de la qualité des contrôles

existants, l'identification des contrôles inutiles ainsi que des contrôles insuffisants ou inexistant au regard du risque afférent, ainsi que la mise en œuvre de tests sur la base de sondages, portant sur la totalité des contrôles clés, permettant de juger de la réalité et de l'efficacité des contrôles de premier et second niveau (encadré 4).

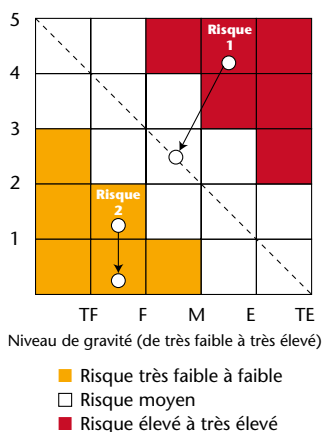
DOCUMENTATION DES PROCÉDURES

Parallèlement à l'identification et à la cartographie des risques opérationnels, l'établissement doit s'assurer de l'existence d'une documentation, d'une formalisation des procédures de contrôle et des éléments constitutifs du cadre de contrôle interne en lien avec la gestion du risque opérationnel. La réglementation prévoit, en effet, une documentation du cadre de contrôle interne qui englobe l'existence de procédures, guides opératoires, descriptions de fonctions, ainsi que la description des tâches et contrôles. La cartographie des processus de l'établissement est également primordiale afin d'avoir une bonne visibilité sur l'ensemble des chaînes de traitement de l'in-

3. Probabilité d'occurrence des risques



4. Cartographie des risques résiduels après la prise en compte de la qualité des contrôles



formation pour pouvoir proposer des corrections permettant de remédier aux infractions (terme évoqué dans le paragraphe 624 du nouvel Accord d'avril 2003).

Depuis 1997, selon le règlement CRBF n° 97-02 modifié par le règlement CRBF 2001-01, « les établissements de crédit doivent élaborer et tenir à jour des manuels de procédures relatifs à leurs différentes activités ». Le manuel doit être clair, organisé, précis et complet dans son contenu, facilement accessible par les utilisateurs (consultation sur intranet, par exemple) et régulièrement mis à jour. L'organisation du manuel doit permettre de faire le lien entre les objectifs de chacun des acteurs, et les moyens et méthodes

mis en place pour atteindre efficacement ces objectifs.

L'identification des tâches et contrôles se fait au travers d'ateliers ou d'entretiens avec les opérationnels afin d'identifier de manière transversale les chaînes de traitement de l'information constitutives des processus de l'établissement. Afin de mener ce type de démarche, KPMG s'appuie sur un outil développé et utilisé dans le cadre du traitement du volet qualitatif lié au risque opérationnel : les tâches et contrôles associés à un processus sont documentés au travers de fiches récapitulatives qui permettent de connaître de façon immédiate, pour chaque tâche et chaque contrôle, l'objectif de ceux-ci, le département responsable au sein de l'établissement, leur fréquence de réalisation, la description succincte qui précise la manière de les réaliser et de les formaliser, les risques inhérents à l'exécution de la tâche et devant être couverts par le contrôle. Par ailleurs cet outil a été conçu de façon à restituer, sous la forme de reporting de synthèse, une évaluation qualitative des risques résiduels. Cette évaluation est la résultante, pour chaque risque, du poids du risque, des coefficients des contrôles dans la couverture des risques et enfin des dernières évaluations de la qualité de ces contrôles.

MESURES QUANTITATIVES

Dans le cadre de l'approche mesures avancées, l'établissement devra collecter les incidents et les données de risques associées qui seront stockés dans une base incidents, avec un historique suffisant permettant de développer des modèles d'évaluation de risque. Pour qu'un établissement soit autorisé à utiliser ses systèmes pour le calcul des fonds propres réglementaires, ses processus internes de collecte des données doivent satisfaire à plusieurs critères, qui incluent notamment le fait que l'établissement doit pouvoir faire correspondre ses données historiques de pertes aux catégories

prudentielles et les transmettre aux autorités sur demande.

Par ailleurs, les données internes de pertes de l'établissement doivent être exhaustives, c'est-à-dire prendre en compte toutes les activités et expositions importantes des sous-systèmes et implantations géographiques concernés. L'établissement doit de plus élaborer des critères spécifiques pour les données de pertes associées à un événement survenant au sein d'une fonction centralisée, à une activité conduite par plusieurs unités opérationnelles et à une succession d'événements liés.

Outre l'utilisation de données internes, le système de mesure du risque opérationnel d'un établissement doit utiliser des données externes pertinentes, notamment lorsqu'il existe des raisons de croire que l'établissement est exposé à des pertes peu fréquentes, mais potentiellement lourdes.

NONOBTANT LA TAILLE DE LA BANQUE...

L'approche retenue face aux risques opérationnels dépendra de la taille de l'établissement, sa sophistication et la nature et complexité de ses activités. Néanmoins, une stratégie claire de la direction générale et du senior management, une forte culture des risques opérationnels (définie comme une combinaison des valeurs de l'entreprise et des individus, attitudes, compétences et comportements déterminant le style de gestion des risques opérationnels de l'entreprise), une culture de contrôle interne, incluant un organigramme clair en matière de responsabilités et séparation des tâches, un reporting interne efficace, un plan de continuité, sont des éléments importants à retenir pour un cadre de gestion des risques opérationnels efficace pour les banques nonobstant leur taille. ■

1 Sound practices for the management and supervision of operational risk, february 2003, www.bis.org