INTERVIEW

“L’enjeu de la gestion des risques, c’est l’amélioration de la performance”

La gestion des risques opérationnels ne se limite pas à une obligation réglementaire. Elle touche à la qualité de service, à l’amélioration de la rentabilité des actifs, à la performance des processus et conditionne globalement la compétitivité des entreprises bancaires.

Patrice Grosjean

Consultant
Aedian

La maîtrise de la gestion des risques opérationnels paraît moins évidente que celle des risques de crédit. Quelles sont les différences entre ces risques que la réglementation impose pourtant de prendre en compte dans le calcul du ratio de solvabilité ?

Le risque de crédit ne touche qu’une partie de l’activité des établissements financiers tandis que le risque opérationnel concerne bien évidemment l’ensemble de l’entreprise, quelle que soit la ligne d’activité, le type de fonction ou la strate hiérarchique. Du coup, on n’a pas le même dispositif de maîtrise des risques puisque dans le premier cas il peut être largement centralisé et dans le second cas, il doit être essaimé au sein de l’entreprise. S’ajoute à cela, que le risque de crédit est géré de façon traditionnelle par la banque. Il est lié à son cœur d’activité. Le système est bien en place. Il fait appel à des outils et des techniques, de *profiling* et de *scoring* notamment, éprouvées que Bâle demande simplement à améliorer et à préciser. En revanche, rien n’existe de bien formel dans le domaine du risque opérationnel où on ignore naturellement beaucoup de choses. Il faut compter avec des événements rares et avec la capacité à identifier tous les risques, à les apprécier de façon objective, tant en termes de fréquence que d’impact. En outre, les préconisations du régulateur sont beaucoup plus précises sur le risque de crédit que sur le risque opérationnel, notamment en termes de classifications des clients, de typologies des produits et de prise en comptes des mesures d’atténuation. Pour le risque opérationnel, le cadre réglementaire est beaucoup plus général et laisse une plus grande liberté aux établissements, ce qui peut-être une source de complexité et de difficultés, même si les “saines pratiques de la gestion du risque opérationnel” offre un cadre organisationnel relativement structuré.

Quelle est alors la bonne démarche, concernant la gestion des risques opérationnels ?

La démarche doit être itérative et progressive. Il faut commencer par dresser une cartographie des processus suffisamment étayée, sur laquelle puisse s’appuyer la cartographie des risques. Sur cette base, qui permet de stabiliser la nomenclature des risques, les pertes doivent pouvoir être collectées. Cet exercice permet de valider l’évaluation des risques faite lors de la cartographie et offre un fondement à leur modélisation. Il convient de réaliser des modélisations à partir de bases de données externes (essentiellement des événements rares ou pour lesquels l’entreprise ne dispose pas d’une profondeur d’historiques suffisante), aussi bien qu’internes (si elle a pu collecter ces données). L’objectif est d’anticiper de façon fiable l’évolution des risques (à l’horizon d’un an avec un intervalle de confiance de 99 %) – c’est ce que réclame le régulateur. Cette approche sur les risques intrinsèques – qui présente une image à un temps t – doit être complétée par un travail sur les facteurs de risques et les indicateurs qui vont en permettre le pilotage de façon proactive. C’est en fonction de leur évolution que l’entreprise pourra anticiper l’évolution des risques eux-même et objectiver la mise en œuvre des mesures d’atténuation. Le calcul des contre-parties financières, les fonds propres qu’ils vont consommer viendra par la suite compléter le dispositif (dans la mesure ou l’entreprise souhaite adopter la méthode approche avancée), lorsque les mesures d’atténuation auront été prises en compte, et qu’il sera alors possible de calculer le risque résiduel. La mise en œuvre du dispositif de maîtrise des risques s’apparente d’ailleurs souvent à la gestion d’un portefeuille de projets au sein de l’entreprise qui se décline en sous-projets ou plans d’action qui peuvent alors, soit s’assimiler pleinement à des projets liés à la gestion des processus ou à la démarche qualité, soit se réduire à l’amélioration certaines procédures ou à la correction des bugs informatiques.

La gestion des risques devient alors de la gestion de la performance ?

En effet, les enjeux de la gestion de risques opérationnels ne se limitent pas à la mise en conformité réglementaire et au calcul des ratios de solvabilité, mais touchent également à la qualité de service, à la performance organisationnelle, à la compétitivité des entreprises, à l’amélioration de la rentabilité des actifs et des conditions de travail… Ce sont aussi ceux du “*business process management*” (BPM), de la gestion des processus métiers. ■

Propos recueillis par Yvon Avenel

TERMINAUX DE PAIEMENT

Le téléchargement en ligne des clés bancaires devient possible

Ingenico, fournisseur mondial de solutions de paiement et de transactions sécurisés, vient d'annoncer la disponibilité (en option) d'une couche de sécurité baptisée "IngeTrust" au sein de sa solution de gestion de parcs de terminaux (IngEstate). Elle repose sur une architecture PKI. Cette couche de sécurité permet une authentification mutuelle entre un terminal et le serveur IngEstate et crée entre eux un canal d'une sécurité inégalée jusqu'ici. IngeTrust renforce en particulier la sécurité de téléchargements et assure le contrôle des configurations des terminaux déployés sur le terrain. Ce qui permet d'injecter à distance et en toute sécurité – une fonction inédite mais conforme aux exigences *PCI Remote Key Injection* – les clés acquéreurs dans les terminaux. Celles-ci, utilisées pour authentifier le serveur de paiement (*host*) et sécuriser les transactions, devaient jusqu'à présent être injectées dans une chambre hautement sécurisée. Les coûts liés à l'injection de clés vont donc être considérablement réduits puisque le recours à une chambre sécurisée ne sera plus nécessaire et que le terminal n'aura plus besoin d'être renvoyé à la banque pour être sécurisé.

L'ouverture d'un canal de communication sécurisé entre le terminal et un serveur va permettre de réduire les coûts de la personnalisation et de créer de nouveaux services.

En outre, IngeTrust permet aux banques de commercialiser de nouveaux services. Les banques qui, par exemple, louent des terminaux aux commerçants vont pouvoir proposer à des partenaires de l'espace mémoire sécurisé sur ces terminaux (applications de prépaiement, par exemple).

ÉTUDE RSA/INFOSURV

Banque en ligne : les clients souhaitent des moyens d'authentification plus forts

La quatrième étude annuelle réalisée par RSA en décembre 2006 avec le concours d'**InfoSurv**, et publiée en ce début d'année, montre chez les personnes interrogées [1] le souhait sans grande équivoque de voir leurs moyens d'authentification renforcés lorsqu'ils accèdent à leurs services bancaires en ligne. Ainsi, 91 % d'entre eux se disent prêts à adopter une nouvelle méthode offrant des moyens plus forts d'authentification à la place des identifiants et mots de passe actuels si leur banque la leur proposait. Ils sont 1 % à affirmer qu'ils quitteraient leur banque dans cette éventualité. Des chiffres sans grande surprise, mais qui dans le détail montrent que la simplicité de la méthode en question est assez importante : ils sont en effet 48 % parmi ces 91 % à conditionner leur avis positif à cette simplicité ; les 43 % autres étant des inconditionnels, prêts à adopter la nouvelle méthode de façon proactive et au "plus tôt". Mais à la question : "*pensez-vous que les banques devraient proposer une meilleure forme d'authentification pour accéder aux services en ligne*", ils ne sont plus que 42 % à déclarer clairement leurs préférences pour cette option, 21 % disent se contenter du simple mot de passe, 10 % se déclarent indifférents. Les avis sur les méthodes alternatives restent assez dispersés : 40 % optent pour la solution de type clé USB (Token), et la moitié de ces répondants estiment que cette clé pourrait aussi servir à accéder à d'autres sites que celui de leur banque ; 53 % portent leur choix sur l'utilisation de la technique de "'image personnelle" (choix d'une image personnalisée que le client peut reconnaître à chaque accès), et ils sont une majorité (74 %) à opter pour la méthode "gestion de risques" qui sous-entend un rôle proactif (possibilité d'appel téléphonique pour vérifier telle ou telle opération, etc.) de leur banque dans la surveillance des transactions et des accès.

C'est sans doute également l'un des enseignements de cette étude : les clients qui d'une manière générale connaissent mal les mesures prises par leur banque en matière de sécurité et se montrent de plus en plus sensibles sur les risques encourus en utilisant leur compte en ligne (ils sont 42 % à penser que ces risques diminuent leur fréquentation du service), sont de plus en plus demandeurs d'intervention visibles de leurs banques. Ils sont 55 % à penser qu'en tout état de cause leur banque est responsable de la sécurité des services en ligne et de la fraude qui pourrait survenir à ce niveau.

[1] 200 personnes réparties aux États-Unis, en Grande-Bretagne, France, Espagne, Australie, Singapour et Inde, disposant au moins d'un compte bancaire, et pour 74 % d'entre eux, utilisant un service bancaire en ligne.

Visa Europe enregistre une progression de 8,8 % du nombre de ses cartes de paiement

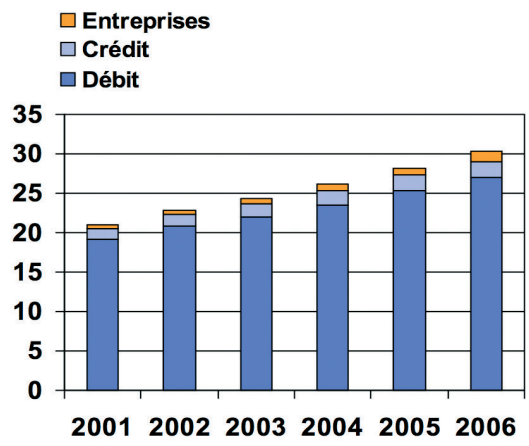
Le nombre de cartes **Visa** (débit et crédit) en circulation en Europe pendant la période du 1er octobre 2005 au 30 septembre 2006, a connu une croissance de 8,8 % par rapport à la période similaire en 2005 pour atteindre 320,7 millions d'unités. Le volume des paiements réalisés avec ces cartes a représenté 10,9 % de la consommation des ménages en Europe, soit 1 200 milliards d'euros (correspondant aux retraits et aux paiements), et progressé de 11,9 %. Une progression assez similaire à celle du nombre de transactions (+11,7 %) qui s'est élevé à 13 milliards avec un montant moyen qui est resté, du coup, quasiment stable à 58,70 euros. Le taux de fraude aux points de vente a baissé de 17 % en passant de 0,083 à 0,069 %.

Sur la même période, le volume des paiements effectués globalement avec les cartes Visa a progressé de 12,6 %, et celui des cartes de débit (197 millions) en particulier a connu une croissance plus forte que les autres avec un taux de 16,7 %. Le taux de croissance du nombre de cartes en France a été de 6,8 %. Celui du volume des paiements de 9,6 %.

Le chiffre d'affaires de Visa Europe a connu, lui, une progression de 10 % à 595,1 millions d'euros, et les profits une forte progression de près de 50 % à 79,9 millions d'euros. Visa Europe qui présentait ainsi les résultats annuels 2006 a confirmé par ailleurs sa volonté de demeurer un système de paiement européen détenu par ses membres. L'association a renouvelé son soutien au projet d'espace unique de paiements en euros (SEPA). Un premier accord pour émettre la carte V PAY (conforme SEPA), la solution européenne de carte de débit fonctionnant exclusivement en mode puce EMV avec frappe du PIN code, a été annoncé en Allemagne à la fin de l'année dernière. Cette carte sera un produit important dans les pays ayant traditionnellement adopté un système de cartes de débit domestique mais où une solution conforme au SEPA est désormais exigée. À fin mars 2007 plus de 400 000 commerçants français devraient être équipés avec la signalétique V PAY. De nouveaux accords V PAY sont en préparation en Autriche, en Italie, aux Pays-Bas et en Suisse, au fur et à mesure que les banques entreprennent les démarches nécessaires pour se mettre en conformité avec le SEPA d'ici le 1er janvier 2008.

L'année 2006 a également été marquée pour Visa Europe par des investissements pour mettre en place "Visa Authorisation", une plateforme de traitement unique en Europe vers laquelle les banques membres de Visa Europe migrent depuis juin 2006.

Nombre de cartes Visa en France à fin septembre 2006 (en millions)



Des services "métiers" prêts à l'emploi pour optimiser les processus et leur mise en œuvre

Baptisées "*Banking Frameworks*", les solutions métiers développées et annoncées récemment par Pegasystems, un éditeur spécialisé dans les logiciels de BPM (*business process management*), fournissent des modèles de processus conformes aux meilleures pratiques bancaires, des structures de données, des modèles de développement et des portails permettant de créer rapidement des services "universels" comme l'ouverture de comptes, l'octroi de prêts, la gestion de risques ou de conformité réglementaire. Ces services sont bâtis sur des composants flexibles et auditables. Ils ont été conçus pour accroître la réactivité aux changements, en facilitant notamment la réutilisation d'éléments communs entre leurs différents segments, canaux et produits. Grâce à ce niveau accru d'agilité, les services clients, l'identification et la gestion des risques, riment aussi, selon Pegasystems, avec la réduction des dépenses opérationnelles et informatiques.

Disponibles immédiatement, ces *frameworks* bancaires exploitent les plus récentes fonctionnalités de la suite SmartBPM de l'éditeur, notamment la fonction Ajax "Hover & See" qui permet un retour d'information immédiat à l'utilisateur final, ainsi que la plus grande interactivité, rapidité et facilité d'utilisation d'une application Web.

Le marché de Swapstream va s'étendre au courtage des swaps par Eonia

Swapstream, un prestataire de service offrant une plateforme de courtage mondiale aux banques et aux courtiers de la communauté IRS (*interest rate swap* – swaps de taux d'intérêt) a annoncé l'extension de son marché grâce à l'offre, prévue pour le début de l'année, d'une capacité de courtage des swaps

par Eonia (*Euro Overnight Index Average*). L'interface de la plateforme rebaptisée sDealer bénéficie d'un nouveau "design". Les utilisateurs pourront dorénavant configurer les écrans pour qu'ils reflètent leurs choix sur les marchés et leur comportement de courtage. Rappelons que le marché Eonia réalise en moyenne un volume quotidien d'environ 40 milliards d'euros, mais seul un faible pourcentage des échanges se fait électroniquement. Swapstream devrait lancer les swaps en dollar et en livre en 2007.

BPM-BAM : accord IDS Cheer- Systar

IDS Scheer, l'éditeur leader des solutions dédiées au management de l'entreprise par les processus (BPM) et Systar le premier fournisseur de solutions de *business activity monitoring* (BAM) ont conclu un accord de partenariat. IDS Scheer s'appuiera sur le cœur de métier de Systar pour proposer à leurs clients une offre destinée à surveiller les événements métier en temps réel. La nouvelle solution ARIS *Process Event Monitor* basée sur la plateforme d'IDS Scheer fournira ainsi des fonctions de supervision en temps réel (l'offre BAM de Systar) pour gérer les exceptions et les risques au sein des processus métier.

Sarbanes-Oxley : automatiser et industrialiser la production des preuves

I-Tracing est une société de conseil et d'ingénierie dédiée à la traçabilité de l'information qui vient d'élaborer une méthodologie d'industrialisation et d'automatisation de la production régulière des preuves SOX. La méthode permet d'apporter la démonstration, comme le demande la loi, que les processus de traitement de l'information existent effectivement. L'objectif est du coup de rendre efficace l'allocation des ressources internes des directions des systèmes d'information, censées répondre quasi mensuellement aux différents types d'audits de preuves SOX. La méthodologie comporte plusieurs étapes dont une phase de cartographie des tests et contrôles qui tiennent compte des sous-domaines (gestion du changement, gestion des identités et des droits d'accès, sauvegarde, restauration, sécurité...) Elle passe ensuite par un inventaire des outils d'exploitation/production existants impliqués, puis par une structuration des tests et contrôles par catégorie (matrices des preuves, outils, processus) et l'identification des chantiers d'industrialisation de la production des preuves.
Suivent alors des phases d'identification et de spécification techniques des solutions d'industrialisation pour chaque chantier : développement, paramétrage, script, adaptation, proposition d'outils-tiers permettant l'automatisation et l'industrialisation. Enfin c'est la phase de mise en œuvre opérationnelle des solutions par les ingénieurs de la société, et le suivi et transfert de compétences aux équipes client. Cette étape implique souvent la mise en œuvre clé en main, d'un outil spécifique qui permet une gestion consolidée et synthétique.

PAIEMENT MOBILE SANS CONTACT

L'expérimentation du CIC Crédit Mutuel invite à la définition d'un standard

Depuis la fin septembre 2006, l'expérimentation de paiement mobile sans contact du **CIC Crédit Mutuel** et de ses partenaires* à Strasbourg est entrée dans une nouvelle phase. Celle-ci est marquée par la participation de nouveaux commerçants, mais aussi, grâce à l'entrée de SFR dans le groupement, par l'arrivée d'une nouvelle population de clients-testeurs.
Enfin, cette phase marque aussi la confirmation des choix techniques et des modes opératoires choisis (notamment celui de la frappe du code PIN). La technologie NFC, le protocole de paiement Paypass (MasterCard), le choix de EMV et celui de porter l'application de paiement dans la carte SIM du téléphone mobile ont donc été confirmés avec l'idée que ces technologies assurant une grande interopérabilité et les modes opératoires (rapidité, sécurité, confort d'utilisation) qui leur ont été associés devront former une base solide pour spécifier un standard. L'expérimentation pourrait s'étendre à d'autres régions.

*** Gemalto, Inside Contactless, MasterCard, NRJ Mobile, Sagem Communication et Sagem Monétel, et maintenant SFR.**

En bref

Le groupe d'assurances **LVM** a choisi la solution Open Print de Sefas Innovation pour fiabiliser et optimiser son processus de production documentaire. Cette solution a notamment été sélectionnée pour son architecture ouverte compatible avec les environnements z/OS et UNIX. Créé en 1896, LVM est un assureur polyvalent qui réunit plus de 3,5 millions de clients et gère plus de 7 millions de contrats. L'assureur émet en moyenne 80 000 documents par jour et gère plus de 24 millions de mise sous pli par an pour un montant d'affranchissement de plus de 10 millions d'euros annuel.

Crédit Agricole Asset Management (CAAM) vient d'achever l'implémentation de sa solution de gestion de risques de marché. Celle-ci est basée sur la technologie de la société DST international, et en particulier sur sa méthodologie (Event Simulation Methodology) dont le moteur à la capacité de découvrir des corrélations même dans des événements dont la distribution est complexe, non linéaire et évolutive dans le temps.

Pegasystems, éditeur de logiciels destinés à automatiser des processus métiers complexes et à gérer leur évolution, a signé un accord avec Business Objects au terme duquel les deux éditeurs assureront pour leurs clients respectifs une intégration BI-BPM (*Business Intelligence et Business Performance Management*) qui permettra d'optimiser les prises de décision, en particulier en termes de délais.

Le lecteur de cartes à puce Teo de **Xiring** (PC/SC, CCID, USB, EMV2000) a reçu la certification Microsoft Windows Vista.

La plateforme pour l'intégration du patrimoine applicatif, LegaSuite 5.0 de **Seagull Software**, a obtenu la certification "Powered by SAP NetWeaver".