

Enquête

État d'avancement de la gestion des risques opérationnels

L'enquête de PRMIA et Audisoft

montre un niveau encore disparate d'avancement des établissements en matière de gestion des risques opérationnels.

UNE ENQUÊTE RÉALISÉE DANS le courant du dernier trimestre 2003 par l'Association internationale des professionnels du risk-management (PRMIA) et le cabinet de conseil Audisoft Consultants auprès des principaux groupes bancaires français a permis de dresser un panorama de l'état d'avancement de la place financière en matière de gestion des risques opérationnels.

UNE FONCTION IDENTIFIÉE DE GESTION DES RISQUES

Les établissements qui ont adopté la définition des risques opérationnels, ont pour la plupart¹ (80 %) une définition identique à celle du comité de Bâle (risques de pertes résultant de l'inadaptation ou la défaillance des procédures, des personnes ou des systèmes ou résultant d'événements extérieurs). 20 % des établissements intègrent cependant à cette définition le risque de pertes indirectes.

90 % des établissements ont une fonction identifiée de gestion des risques opérationnels, la fonction la plus ancienne ayant été créée en 1999, la plus récente en 2003. Des relais dans les différents métiers et filiales (lorsque cette notion est appli-

cable) ont été très généralement mis en place et reportent fonctionnellement et non hiérarchiquement à la fonction centrale ou groupe de gestion des risques opérationnels.

Le nombre de personnes exerçant un suivi de ces risques (fonction groupe et correspondants) est variable. Lorsque l'information a été indiquée, on s'aperçoit que les fonctions centrales sont très légères (moins d'une dizaine de personnes). En revanche, le réseau de correspondants peut être très significatif.

Dans la quasi-totalité des cas, cette fonction est intégrée ou reportée, au moins fonctionnellement à la direction des risques. Dans un cas seulement, elle est rattachée au contrôle de gestion. Dans 60 % des cas, un comité de gestion des risques opérationnels a été nommé. Ce comité est en

projet dans 10 % des cas et n'existe pas dans les autres établissements.

Les comités ont été créés entre 2000 et 2003 selon les cas. Ils sont présidés soit par le directeur général, soit par le directeur des risques, ou encore le président du comité de pilotage du projet Bâle II. Dans 50 % des cas, les patrons de métiers sont invités à ce comité. La direction des systèmes d'information est représentée dans 25 % des cas, les responsables risques opérationnels des métiers dans 10 % des cas. La présence de l'inspection audit à ce comité n'est pas généralisée.

MÉTHODOLOGIE DE GESTION DES RISQUES OPÉRATIONNELS

50 % des établissements pensent opter pour la méthode avancée lors de l'application de Bâle II. 30 % environ des établissements pensent opter pour la méthode standard et 20 % pour la méthode avancée pour quelques métiers seulement. Aucun établissement ne pense rester en méthode indicateur de base.

Pour les établissements optant pour la méthode avancée, la date de démarrage pour l'utilisation de ces méthodes est 2004 ou 2005.



CHRISTIAN JIMENEZ
Regional director
PRMIA



MARIE-AGNÈS NICOLET
Associé
Audisoft Consultants

Un budget pour les risques opérationnels

Pour 80 % des banques, un budget spécifique a été défini pour les risques opérationnels, mais 50 % des établissements seulement considèrent que ce projet de gestion des risques opérationnels fait partie des projets prioritaires. Parmi les établissements ayant fourni leurs données budgétaires, le pourcentage qu'elles représentent par rapport au budget Bâle II global varie dans une fourchette de 3 à 10 %.

20 % des établissements pensant opter au démarrage de la réforme du ratio pour la méthode standard espèrent pouvoir évoluer vers une méthode avancée à horizon de 2004-2005.

Concernant la cartographie des risques, 30 % des établissements considèrent leur cartographie des risques terminée ou presque, 20 % des établissements n'ayant pas encore commencé. Cette cartographie est en cours pour la moitié des établissements ayant répondu. Dans le cadre de cette cartographie, le nombre d'événements de risques recensés va de 80 à plus de 1 000.

La méthode du *self-assessment* est utilisée par la quasi-totalité des établissements ayant commencé une cartographie de risques. Pour 10 % des établissements ne l'ayant pas commencé, cette méthode est envisagée. La méthode des scénarios, qui permet d'évaluer l'impact potentiel des événements de risques, semble très peu utilisée, pour l'instant. Elle ne concerne que le quart des établissements ayant répondu. Lorsque cette méthode est utilisée, elle est limitée aux risques à impact fort et probabilité d'occurrence faible. La méthode *scorecards* est utilisée par 20 % des établissements. 10 % d'entre eux définissent cette méthode par l'utilisation d'indicateurs de la

qualité des dispositifs de contrôle.

Un seul établissement a mis en place l'ensemble des indicateurs clés de risques (indicateurs d'alertes, de risques avérés et de pertes) et collecte ces indicateurs depuis trois ans. 40 % des établissements sont en cours de définition de ces indicateurs.

LA MISE EN PLACE D'UNE BASE DE PERTES ET INCIDENTS

30 % des établissements ont terminé la mise en place d'une base de données de pertes et d'incidents. Pour 50 % d'entre eux, cette base est en cours de mise en place et terminée sur certains métiers. Cette collecte est toujours réalisée sur base déclarative.

Les seuils de collecte sont assez variables de 0 à 37 500 euros en passant par 1 000, 2 000, 2 500, 10 000 euros. Pour la moitié des établissements, le périmètre de la collecte est étendu aux pertes indirectes (comme, par exemple, le PNB non généré en raison de la perte d'un client).

La typologie des risques proposée par Bâle II a été retenue pour la moitié des établissements ayant répondu. Le nombre de typologies retenues varie de 8 à 30. Les autres se répartissent de la façon suivante : un établissement regroupe ses risques en six filières ; 20 % des établissements utilisent une base de données externe

(comme la Base Gold de la BBA ou ORA de SAS) et autant envisagent un tel abonnement.

33 % des établissements utilisent la méthode LDA (méthode par la distribution des pertes). En matière de modèle statistique, les établissements citent les lois de Poisson, lognormale et la simulation de Montecarlo.

Concernant les *reportings*, 30 % des établissements n'ont pas commencé. 40 % des établissements sont en cours de mise en œuvre et 30 % des institutions disposent d'un *reporting* à fréquence trimestrielle. Pour 20 % d'entre eux, il comporte à la fois des éléments qualitatifs et quantitatifs.

La moitié des établissements sont en cours de réflexion sur une allocation de fonds propres aux risques opérationnels et un dixième environ des établissements disposent déjà de cette mesure. Les fonds propres alloués aux risques opérationnels représentent alors 8 à 15 % des fonds propres totaux.

SYSTÈMES DE GESTION DES RISQUES OPÉRATIONNELS

80 % des établissements utilisent déjà un système de gestion des risques opérationnels. Parmi ceux-ci, 30 % des établissements ont fait le choix d'un outil externe.

En général, ce système ne couvre en revanche pas l'ensemble du périmètre de la gestion de ces

PRMIA : pour les professionnels de la gestion des risques

PRMIA ou Professional Risk Managers' International Association a été fondée en 2002 et possède actuellement 43 implantations dans le monde. L'antenne française a été créée au printemps 2003. Cette association à but non lucratif réunit plus de 10 000 membres, professionnels du risque, répartis dans plus de 120 pays. Elle a pour but de promouvoir cette profession par le biais de formations et d'échanges d'idées sur la gestion du risque. Les directions locales telles que PRMIA Paris organisent des cycles de réunions d'accès libre dans le but de répondre aux questions de la communauté locale (www.prmia.org).

risques. Il couvre la cartographie des risques dans un cas sur trois, la gestion des indicateurs d'alerte dans un cas sur deux et la collecte des pertes et incidents dans trois cas sur quatre.

20 % des établissements sont en cours de choix d'outil et 10 % des établissements ayant un outil sont en réflexion sur le renouvellement de cet outil. Pour ces établissements, la réflexion sur les données, l'architecture et les fonctionnalités est en cours.

LES PLANS D'ACTION

50 % des établissements déclarent avoir pris des mesures de gestion des risques (de type plan d'action suite à *self-assessment*).

10 % des établissements ont mis en œuvre des compléments d'assurances, 50 % déclarent avoir modifié l'organisation et 60 % avoir renforcé leurs équipes.

En substance, les établissements interrogés indiquent que les

enjeux de ces projets sont d'éviter les grands sinistres par une meilleure prévention et un renforcement des procédures, d'ajuster les contrôles aux risques, d'objectiver le contrôle interne, de sensibiliser les opérationnels et d'augmenter la transparence. À cela s'ajoute bien sûr le souci d'être conforme aux exigences de Bâle II.

Les facteurs clés de succès le plus souvent cités sont le soutien de la direction générale, la mobilisation des équipes, la prise en charge de ces projets par les métiers, la communication, l'adhésion du réseau, un dispositif de contrôle des risques adéquat et enfin, des outils adaptés.

UN NIVEAU DISPARATE

En conclusion, si l'enquête montre un niveau encore très disparate en ce qui concerne l'état d'avancement des établissements en matière de gestion des risques opérationnels, les projets sont en

cours de mise en œuvre et le niveau de sensibilisation augmente, même si l'on constate que moins de la moitié des établissements interrogés considèrent ce projet comme prioritaire. Par ailleurs, l'un des grands enseignements de cette étude réside dans les réflexions des banques en matière de méthodologie : les approches mixtes, conciliant les aspects quantitatifs et qualitatifs, ont été privilégiées, même si certaines méthodes, comme celle des scénarios, nécessitent une maturation de la profession bancaire avant d'être totalement opérationnelles et plus largement utilisées.

VERS UNE MEILLEURE COMMUNICATION

La réalisation de cette enquête n'a pas été simple dans la mesure où certains établissements sont encore réticents à communiquer en externe sur leurs pratiques de gestion, surtout dans des domaines nouveaux et transversaux comme celui des risques opérationnels. Et pourtant, c'est dans l'ouverture et l'échange que les pratiques progresseront, comme en atteste le nombre croissant des banques ayant recours à des bases de données externes, ou prévoyant d'y recourir, à tout le moins en complément des bases internes. ■

1 Afin de ne pas donner d'illusions scientifiques sur un travail effectué à partir d'un échantillon représentatif mais restreint, tous les pourcentages ont été volontairement arrondis.