

GESTION

CONTRÔLE INTERNE ET MANAGEMENT DES RISQUES : LES NOUVEAUX ENJEUX



**François
Rudent**

Directeur associé



**Véronique
Lullier**

Senior manager

Alttime Finances

Face à la complexité des organisations et à la volatilité de leur environnement, les banques n'ont cessé de renforcer leur dispositif de gestion des risques dans un contexte réglementaire de plus en plus dense. Dans ce cadre, plusieurs éléments sont à prendre en compte pour permettre un contrôle des risques efficient.

Dès 1997, le Comité de la réglementation bancaire et financière (CRBF) précise les règles et les procédures relatives au dispositif de contrôle interne dont chaque entité bancaire doit se doter. Au début des années 2000, le Comité de Bâle élargit le dispositif à la gestion du risque dans son ensemble et le CRBF renforce dans la foulée ses obligations : le contrôle interne devient un des leviers essentiels de la gestion des aléas. Sa qualité d'application est prise en compte dans l'évaluation de l'exposition au risque des entités et donc des fonds propres réglementaires au titre des aléas opérationnels en méthode avancée

(méthode caractérisée par l'application de modèles d'évaluation du risque internes).

LA GESTION DES RISQUES PREND DE L'AMPLEUR

La crise du crédit survenue en 2007 donne une nouvelle dimension à la gestion des risques, dans un contexte de raréfaction des liquidités. Celle-ci est désormais un des vecteurs de l'optimisation de l'efficacité opérationnelle de la banque en général. Elle doit s'organiser en conséquence pour coordonner les objectifs opérationnels des métiers, issus de la vision de l'entreprise, avec le calibrage du dispositif de contrôle interne des risques.

Trois enjeux s'imposent à elle :

- aligner le dispositif de contrôle interne sur la vision de l'entreprise ;
- organiser les flux d'information entre le contrôle interne, les filières fonctionnelles de gestion du risque et les filières métiers de la banque ;
- assurer l'efficacité de l'ensemble par la définition d'un cadre de gouvernance et par l'optimisation des moyens alloués.

AJUSTER LE CONTRÔLE INTERNE SUR L'ENTREPRISE

Le dispositif de contrôle interne est composé de plusieurs activités : pilotage des objectifs du contrôle ; gestion du socle des normes, réglementations et instructions à appli-

quer ; contrôle permanent (formalisation et application des procédures de contrôle intégrées aux process et surveillance permanente de leur respect) ; contrôle périodique d'évaluation de l'efficacité du dispositif. Le dispositif de contrôle interne n'est pas figé dans le temps, mais doit être revu à la lumière de l'évolution tant des objectifs opérationnels, que du niveau d'incertitude et donc d'appétence au risque fixés par l'organe exécutif de l'établissement financier à un moment donné.

La fixation des objectifs opérationnels induit un profil de risque "générique" ou "intrinsèque" modulable en fonction des scénarios organisationnels privilégiés. Le choix de l'organisation opérationnelle se fait à partir de l'évaluation du coût du risque générique et du coût du dispositif de réduction des risques nécessaire pour maintenir le niveau d'incertitude au niveau fixé par l'organe exécutif de la banque.

Cette évaluation est réalisée conjointement par chaque filière métier (pour l'identification des risques), avec l'appui des différentes filières risque (pour l'évaluation des risques) et des équipes de contrôle interne (pour s'assurer de l'application des principes de bases du contrôle interne, des réglementations et normes professionnelles, et des instructions internes dans la spécification du système de contrôle à mettre en œuvre).

ORGANISER LES FLUX D'INFORMATION

Le dispositif de gestion des risques est un dispositif transversal, qui doit faire le lien entre plusieurs sources d'information :

■ informations opérationnelles.

Description des processus, contrôles exercés, pertes subies...

■ informations des filières risques.

Profil de risque, coût du risque, plans d'actions de réduction du risque dont plans de contrôle ;

■ informations en provenance du

contrôle interne. Niveau de respect des règles et procédures, qualité du dispositif de contrôle permanent, dysfonctionnements constatés...

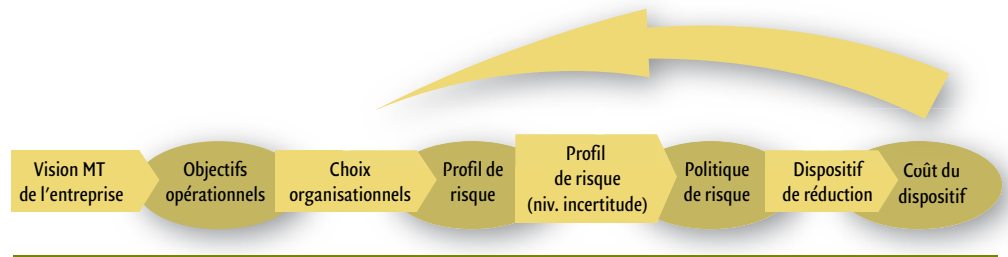
Pour assurer ces flux d'information, le dispositif de gestion des risques nécessite le recours à un système d'information agile qui doit être parfaitement aligné sur la politique de risque de l'entreprise d'une part, et qui doit mettre en commun un certain nombre de référentiels d'autre part : entités, processus, indicateurs, événements de risque, instructions....

DÉFINIR LA GOUVERNANCE DU DISPOSITIF

Afin d'assurer l'efficacité du dispositif de gestion des risques, les acteurs des filières métiers, des filières risques et du contrôle interne doivent être associés au sein d'un dispositif transparent de prise et suivi de décision, validé par l'organe exécutif de la banque. Les filières métiers interviennent en matière de déclinaison des objectifs opérationnels, et de l'évaluation périodique de l'exposition "générique" ou "intrinsèque" de la filière aux risques ; les filières fonctionnelles, dans le calibrage optimal du dispositif de réduction du risque pour ramener le niveau d'exposition au risque générique calculé, à celui accepté par l'organisation, et dans la définition du dispositif d'accompagnement des filières opérationnelles dans l'évaluation de leurs risques et

GESTION DES RISQUES

Le choix de l'organisation opérationnelle



la réalisation des programmes de réduction. Le contrôle interne enfin, en matière de respect des normes en vigueur, et de surveillance quant à l'application du dispositif de réduction des risques.

OPTIMISER LES MOYENS ALLOUÉS À LA GESTION DES RISQUES

Les résultats des travaux réalisés par la plupart des établissements financiers en matière de risque sont à l'image des vagues successives des projets : autonomes et parfois redondants.

Le contrôle interne dispose le plus souvent de ses ressources propres, de même que les filières risques, voire de la conformité lorsqu'elle a fait l'objet d'un projet spécifique. Il s'ensuit une inflation des besoins en ressources au niveau des entités opérationnelles des groupes financiers.

Par ailleurs, la taille, le positionnement international et multimétier des établissements financiers est également un facteur au mieux de redondance, au pire de non-efficacité du dispositif de contrôles (absence de cohérence entre les contrôles des business units et les contrôles des filiales ou du groupe, empilement des approximations...).

Les établissements financiers doivent donc revisiter l'organisation de leur dispositif de gestion des risques, en retenant comme principes :

■ la séparation des fonctions de

contrôle périodique des autres fonctions du dispositif,

■ une répartition de ces fonctions sur un plan d'urbanisme métier afin d'assurer leur cohérence et leur efficacité.

ET POUR ALLER PLUS LOIN ?

L'optimisation de la filière management des risques se heurte à l'éclatement des implantations et au problème de la langue dans le cadre des groupes internationaux. Dans ce contexte, quelles sont les pistes à étudier ? Il semble intéressant d'analyser la faisabilité d'un regroupement des ressources risques au sein de structures partagées, à l'exception des ressources dédiées au contrôle permanent qui par nature sont rattachées aux entités opérationnelles. Pour des raisons à la fois culturelles et réglementaires, ces périmètres de regroupement pourront être définis au niveau de régions partageant la même langue et, en ce qui concerne la conformité, au niveau des pays.

Dans la même logique, les outils de communication doivent permettre la saisie des données dans les langues locales et le reporting consolidé dans une langue partagée et commune au niveau international.

Ces structures partagées pourront être le point d'échange des informations issues de la tête des groupes bancaires, comme des informations en provenance des différentes implantations opérationnelles. ■

“ Il semble intéressant d'analyser la faisabilité d'un regroupement des ressources risques au sein de structures partagées. ”