

Bâle II

Quel dispositif de pilotage du risque opérationnel ?

Deux approches peuvent être déployées par les banques pour gérer leurs risques opérationnels.

La mise en lumière des avantages et limites respectives de ces démarches permet d'identifier les éléments d'une réponse adaptée.

DANS LE CADRE DE LA RÉFORME de Bâle II, le risque opérationnel doit faire l'objet d'une estimation des besoins en fonds propres. Pourtant, contrairement aux risques de crédit, les établissements bancaires sont généralement peu avancés sur ce volet de la réforme, alors même qu'il est nécessaire de mettre en place, dès à présent, un dispositif permettant d'évaluer les fonds propres réglementaires et d'assurer une meilleure maîtrise des risques opérationnels.

Une explication de ce retard dans l'avancement des travaux réside dans le fait que de nombreux acteurs n'ont pas été convaincus par l'utilité immédiate de la mise en place d'un dispositif dédié. En effet, le risque opérationnel apparaît trop théorique lorsqu'il est considéré à un niveau centralisé, mais trop détaillé lorsqu'il est identifié par les opérationnels dans un métier particulier.

Or, afin de se conformer aux dix saines pratiques¹ de Bâle II, les banques se doivent de mettre en place un dispositif articulé autour de trois composantes principales : l'identification des risques, la collec-

te des pertes et des incidents et l'utilisation d'indicateurs de pilotage. La réforme régleme également la composante quantification du risque opérationnel, réservée à l'approche dite « avancée », visant à minimiser les besoins en fonds propres.

Dans ce contexte, les banques s'interrogent aujourd'hui sur la manière de mettre en place ce dispositif – doit-il être plutôt central ou local ? Aussi, nous présentons deux approches fréquemment déployées par les institutions financières dans le cadre de leurs projets Bâle II en cours, en insistant sur les limites respectives des démarches pour mieux identifier les éléments d'une réponse adaptée.

L'APPROCHE GLOBALE TOP-DOWN

Les premières approches mises en place par les banques ont souvent été des approches développées par des fonctions centrales dans une optique globale dite *top down*. Après avoir défini des typologies de risques opérationnels, l'évaluation globale des risques a pu être initiée à partir de questionnaires d'auto-évaluation qualitatifs des risques ou de traitements quantitatifs des données de pertes internes collectées à travers la banque.

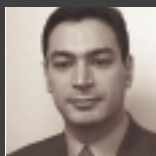
Si les résultats de ces évaluations ont permis de fournir, rapide-

ment et à moindre coût, une vision globale de la mesure des risques opérationnels des banques, ils ont également mis à jour des problématiques complexes.

D'une part, la fiabilité des mesures effectuées n'est pas toujours garantie. En effet, les questionnaires d'auto-évaluation n'apportent pas nécessairement d'assurance sur l'objectivité du processus, ou sur l'exhaustivité de la couverture des risques opérationnels. De même, les calculs statistiques peuvent donner la fausse impression d'une exactitude mathématique, alors qu'ils dépendent essentiellement de la qualité des données de pertes recueillies, de leur représentativité et de leur homogénéité.

D'autre part, la solution de l'utilisation de données externes pour fiabiliser ces calculs, apporte une réponse incomplète. Utile pour prendre en compte les risques rares et à impacts forts, l'intégration des données externes dans les calculs effectués par les banques reste difficile. Leur impact est potentiellement important sur les mesures de risque et on peut se poser la question de leur pertinence : en quoi les pertes subies par une banque de marché anglaise en Asie peuvent-elles être représentatives des pertes d'une activité de banque de détail en France ?

Enfin, la mise à jour des mesures n'intègre que difficilement la dynamique de l'environnement mouvant des établissements. Les évaluations des risques sont en effet effectuées pour un cadre d'activité et de contrôle interne donné. La prise en compte, par exemple, du



YACINE MAHIEDDINE
Associé

PricewaterhouseCoopers



RAMI FEGHALI
Senior manager

PricewaterhouseCoopers

déploiement d'un projet informatique majeur, nécessite d'effectuer un nouveau round d'évaluations par la fonction centrale. Faute de temps ou de moyens, les mesures ne sont alors plus représentatives de l'environnement actuel.

En conséquence, s'il est possible de calculer les besoins en fonds propres économiques selon l'approche *top down*, il apparaît plus difficile de prendre des décisions opérationnelles à partir de ces mesures. Effectivement, le lien avec l'origine et la réalité du risque sous-jacent n'étant pas effectué dans cette optique. Ainsi, il est difficile d'identifier les actions à entreprendre pour diminuer le risque opérationnel.

L'APPROCHE SPÉCIFIQUE BOTTOM-UP

Fortes d'une première expérience dans la gestion du risque opérationnel, les banques ont décidé de compléter leurs dispositifs par des approches plus spécifiques, dites *bottom up*. Dans ce cadre, les risques opérationnels sont identifiés et traités dans les unités opérationnelles, avant d'être communiqués via un dispositif de *reporting* au management. La fonction centrale n'intervient, dans cette optique, qu'en support des opérationnels. Ces approches sont en cours de déploiement chez certaines banques européennes, mais on peut, dès à présent, en tirer des enseignements utiles.

Les opérationnels doivent pouvoir disposer de méthodes et d'outils structurants permettant l'identification, la collecte, la mesure et le suivi des risques opérationnels. Il s'agit rarement de déployer un outil sophistiqué nécessitant une formation et une intégration lourdes, mais plutôt de s'appuyer sur un support facilement adaptable aux besoins des utilisateurs et fournissant un cadre de travail rigoureux. D'ailleurs, le développement, en interne, d'une base de données simple peut souvent apporter une réponse adaptée.

De même, il apparaît indispensable de s'assurer de l'homogénéité des indicateurs individuels d'une unité opérationnelle à l'autre. À défaut, on perd la capacité de comparer les unités entre elles ou d'effectuer les consolidations nécessaires dans un but de *reporting*. L'analyse des risques passe, en effet, par une revue des processus opérationnels, l'identification des risques, la prise en compte des contrôles, mais surtout l'identification des causes et conséquences des risques. Encore peu développée, cette dernière étape est importante pour mettre à jour les liens de causalité entre les différents risques opérationnels de la banque et identifier les indicateurs les plus pertinents.

LA NÉCESSAIRE ARTICULATION DES DEUX DÉMARCHES

Les enjeux de mise en place d'un dispositif de gestion des risques opérationnels résident dans la définition d'un cadre global d'analyse qui permette d'identifier la manifestation d'un risque au niveau local, en fournissant les outils de mesure et de suivi des risques au niveau local et global. Les approches *top down* et *bottom up* deviennent alors particulièrement complémentaires pour assurer une maîtrise pragmatique des risques opérationnels.

Il convient, pour commencer, de calibrer le niveau approprié d'analyse des processus opérationnels. À un niveau trop synthétique, il est difficile de comprendre et corriger le risque réel supporté par la banque. À l'inverse, un niveau trop détaillé suppose d'investir des ressources significatives pour obtenir des informations parfois difficilement exploitables. Cette problématique se retrouve également dans l'identification et l'utilisation des indicateurs. La solution consiste alors dans la mise en place progressive du dispositif. Ainsi, les fonctions centrales auront la capacité de tester leur approche dans des services pilotes et de confronter les méthodologies aux

besoins et à l'expérience des opérationnels.

Dans tous les cas, l'organisation du dispositif du risque opérationnel nécessite à la fois une équipe centrale et des relais locaux dans les unités opérationnelles. La fonction centrale a la responsabilité de définir les méthodologies et d'exploiter les remontées d'information des relais locaux pour fournir une vision globale de l'évolution des risques. Les relais locaux ont pour rôle de s'assurer que ces méthodologies sont correctement appliquées au sein des unités opérationnelles.

Dans ce contexte, le *reporting* assure une double fonction : d'une part le suivi des risques et des contrôles, et d'autre part l'identification de tous les dysfonctionnements du dispositif opérationnel. Cette dernière fonction donne des informations précieuses aux équipes centrales pour améliorer et corriger leurs méthodologies. Les relais locaux deviennent, pour leur part, en charge du suivi des actions correctives décidées par le management.

VERS UNE MEILLEURE PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE

In fine, le risque opérationnel n'est pas un risque nouveau pour les banques (cadre du CRBF 97-02, 2002-02 et 2004-02), mais plutôt un risque qui n'était pas nécessairement suivi dans le cadre d'un dispositif global. Plusieurs banques ont déjà commencé à combiner les approches globales et spécifiques afin d'améliorer la fiabilité des mesures de risque, la qualité des bases de données et de prendre en compte les changements des activités et le niveau de contrôle interne. Ce sont ces principes qui permettront aux banques de réduire leurs pertes grâce à une meilleure performance opérationnelle des équipes et une prise de décision renforcée. ■

1 Applicables aux trois approches de Bâle II : basique (15 % du PNB), standard (entre 12 et 18 % du PNB) et avancée (selon quantification).