



Gestion globale des risques et risques opérationnels : les banques se préparent et jouent la transparence

Si la gestion des risques de marché et de crédit fait depuis longtemps l'objet de développements spécifiques au sein des rapports annuels des établissements de crédit, la tendance actuelle est de faire précéder ces descriptifs par un chapitre complet relatif aux problématiques et enjeux de la gestion globale des risques.



SYLVIE BOURGUIGNON
Associée*

Deloitte Touche Tohmatsu

Membre associée
de l'Adicecei

UNE PART DE PLUS EN PLUS IMPORTANTE de la communication financière est consacrée au risque opérationnel, défini comme «*le risque de pertes attribuables à des procédures, aux facteurs humains, aux systèmes internes ou aux événements extérieurs*».

C'est ce que montre l'analyse de 25 rapports annuels de grands groupes bancaires (20 européens dont 5 français et 5 américains), dans le cadre d'une étude publiée pour la seizième année consécutive¹.

En arrière-plan de ces évolutions, les publications récentes du Comité de Bâle, sur la modification du ratio de solvabilité, et notamment le document consultatif de janvier 2001, suivi et complété par deux «*Working Paper*» fin septembre 2001. Le premier de ces documents, sur les risques opérationnels, affine les ap-

proches dites avancées, en matière de quantification des risques et donne des éléments détaillés concernant les typologies d'événements de risques opérationnels. Le second document, quant à lui, précise le contenu et la fréquence de l'information à communiquer sur les risques (encadré 1).

Aussi les banques internationales ont-elles commencé à s'interroger sur l'adéquation de leur communication financière, avec les exigences prévues par le pilier III du futur Accord, intitulé «discipline de marché» et portant sur les règles de transparence nécessaires pour une comparabilité des établissements et une meilleure appréhension de leurs risques par la place financière.

Ce contexte réglementaire est certainement l'un des facteurs de l'amélioration sensible de la communication sur ce thème. Ainsi, la quasi-totalité des établissements font désormais référence à une approche globale de la gestion des risques et quatorze d'entre eux en font une présentation très détaillée.

L'accent est mis notamment sur le développement d'une culture de risk-management, fondée sur la diffusion de valeurs communes propres à assurer une prise de conscience des questions de gestion des risques à tous les niveaux d'une entreprise.



MARIE AGNÈS NICOLET
Senior Manager
Responsable de la ligne de services risk management

Deloitte Touche Tohmatsu

1. Les préconisations du Comité de Bâle en matière de communication sur les risques

(working paper, septembre 2001)

- Informations qualitatives :
 - stratégies,
 - structure et organisation de la fonction de risk management,
 - périmètre et nature des reporting et mesure des risques,
 - politiques de couverture des risques,
 - méthode utilisée en matière d'allocation de fonds propres pour les risques opérationnels.
- Informations quantitatives : charge en capital par ligne d'activités.

¹ «L'information financière 2001 : les établissements de crédit», Deloitte Touche Tohmatsu, Ernst & Young, KPMG, Mazars & Guerard, Editions CPC (Meylan), décembre 2001.

Pour joindre l'Adicecei,
adresse e-mail :
<http://www.adicecei.com>

“ 80 % des établissements proposent une définition proche de celle du futur accord de Bâle, mettant en avant les facteurs de risque, mais aussi les typologies. ”

La communication s'est également développée sur le mode d'organisation : 21 établissements indiquent avoir mis en place une fonction indépendante de gestion des risques à un niveau centralisé, distinct des fonctions d'audit et de contrôle interne. Le rôle central de l'audit interne ne se dément pas, car son rôle d'évaluation indépendante prendra tout son sens avec la mise en place de méthodes sophistiquées d'allocation de fonds propres.

La présentation des différentes natures de risque connaît néanmoins des stades d'avancement distincts, en phase avec le stade de développement des outils :

2. *Sound Practices for the management and supervision of operational risk*

(Comité de Bâle- décembre 2001)

Il expose quelques méthodes employées par les banques pour le suivi de leurs risques opérationnels, comme la cartographie des risques ou la mise en place d'indicateurs clés de risque, et insiste sur :

- la nécessité d'une définition claire des risques opérationnels partagée par tous les acteurs de l'entreprise ;
- la mise en place d'une base de données de pertes, intégrant des données internes à l'entreprise pour les pertes attendues, mais également des données externes, notamment pour les pertes à faible fréquence et fort impact ;
- le suivi de quelques risques opérationnels particuliers, comme ceux relatifs à la banque en ligne ou aux activités sous-traitées.

- la communication apparaît mature sur les risques de marché, et comprend outre la présentation des modèles et des valeurs en risque, des informations chiffrées rétrospectives ;
- le niveau d'information pour la gestion des risques de crédit² est riche en termes d'organisation du suivi du risque et de segmentation, mais reste à compléter sur la présentation des modèles de quantification et des techniques de réduction des risques ;
- l'information sur les risques opérationnels est encore centrée principalement sur la définition des risques et des premiers éléments sur

l'organisation et les méthodologies mises en œuvre, mais commence également à s'enrichir sur les aspects plus quantitatifs.

Ainsi, en ce qui concerne le risque opérationnel, l'information s'est globalement enrichie en un an. La définition du risque opérationnel, fournie par 20 établissements contre 18 l'an passé, s'est normalisée, avec 80 % des établissements qui proposent une définition proche de celle du futur accord de Bâle, mettant en avant les facteurs de risque, mais également les typologies.

Le risque juridique est inclus dans le périmètre des risques opérationnels dans 30 % des cas, de même que le risque de fraude dans 35 % des cas et le risque lié à l'utilisation d'internet dans 25 % des cas.

Le cadre organisationnel et de suivi du risque et l'importance des dispositifs de contrôle sont largement mis en exergue et 9 établissements indiquent avoir mis en place un département spécialisé dans la gestion des risques opérationnels.

Les méthodologies de gestion sont largement décrites (70 % des banques de l'échantillon), même si pour l'instant, les méthodologies qualitatives dominent. L'auto-évaluation des dispositifs de contrôle est ainsi citée par 10 banques sur 25, en majorité des banques étrangères, quelques banques complétant cette méthodologie par des dispositifs d'alerte.

Ces éléments qualitatifs sont particulièrement importants si l'on considère les obligations qui seront à remplir pour les établissements utilisant les méthodes avancées d'allocation de leurs fonds propres (cf. tableau ci-contre).

L'évolution la plus significative concerne la présentation d'éléments de nature plus quantitative que l'an passé : 32 % des établissements disent avoir mis en place une base de données des risques opérationnels, afin de disposer d'historiques suffisants pour leur permettre l'utilisation d'approches avancées dans la mesure de leurs risques opérationnels, et 6 établissements déclarent avoir recours à des techniques d'assurance, contre un seul l'an passé.

Gageons que l'actualité réglementaire, très riche en 2001, sur la gestion des risques et le contrôle interne, jouera encore un rôle de catalyseur pour le développement de la communication sur ce thème.

En effet, après la parution, l'été dernier, d'un texte réglementaire sur le contrôle interne complétant le CRBF 97.02 et mettant en exergue de nouveaux risques, comme le risque d'intermédiation, le document très attendu du Comité de Bâle, sur les bonnes pratiques de gestion et de

² Article à paraître en mars 2002 sur l'information financière sur la gestion des risques de crédit.

maîtrise des risques opérationnels, a été diffusé en décembre 2001 (*encadré 2*).

En conclusion, la gestion globale des risques et la communication sur ce thème se structurent chaque année un peu plus. Au-delà des exigences de fonds propres, qui constituent indéniablement l'un des moteurs de cette évolution, les banques commencent à mettre en avant la

création de valeur pour expliquer leurs efforts sur la gestion des risques. Loin d'être uniquement une contrainte imposée par les régulateurs, une gestion efficiente et moderne de ces risques permet de mieux appréhender les facteurs de perte et de non-rentabilité et pourra avoir un impact certain sur les outils d'analyse stratégique des directions générales. ■

Risques opérationnels (RO) : critères qualitatifs à respecter pour chaque méthode (cumulatifs)

	Méthode de l'indicateur de base	Méthode standardisée (forfaitaire par ligne métier)	Méthode de mesure interne
CADRE DU RISK MANAGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> Adoption par les banques des «<i>Operational Risk Sound Practices</i>» 	<ul style="list-style-type: none"> Existence de fonctions indépendantes de contrôle des risques et d'audit. Utilisation efficace de système de notification des risques. Implication active de la direction et du conseil d'administration. Documentation appropriée des systèmes de gestion du risque. Mise en place d'une fonction de contrôle et de gestion des risques pour concevoir, mettre en œuvre et actualiser la méthodologie de mesure du RO. Revue régulière par l'audit interne du processus de gestion du RO et de la méthodologie de mesure de ce risque. 	<ul style="list-style-type: none"> Vérification de la fiabilité des données relatives aux pertes (sources, calculs des montants et probabilités d'occurrence) sur la base de «tests d'application». Les données et les résultats des calculs doivent servir à la notification des risques à la direction, à l'analyse des risques, à l'allocation des fonds propres, etc. Intégration de cette méthodologie de mesure interne dans les activités quotidiennes de gestion ainsi que dans les décisions stratégiques de la banque.
METHODOLOGIES DE MESURE & VALIDATION	<p>Aucune méthodologie ne conditionne son utilisation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration de systèmes appropriés de notification des risques permettant de réunir les données nécessaires au calcul de l'allocation des fonds propres. Ces systèmes doivent permettre la mise en place d'un dispositif de notification de la direction sur les résultats obtenus. Mise en place d'une collecte systématique des données pertinentes relatives au RO par lignes métiers. Élaboration de normes afin de rapprocher les lignes métiers de la banque avec celles définies par le Comité de Bâle. Révision du cadre en fonction de changement des activités et des risques. 	<p>Reporting</p> <ul style="list-style-type: none"> Élaboration de procédures internes de notification des pertes avec la mise en place de systèmes d'enregistrement des données suivant les critères définis par les autorités de contrôle et la profession bancaire. <p>Données relatives aux pertes</p> <p>Dispositif général</p> <ul style="list-style-type: none"> Élaboration d'un dispositif (comprenant une méthodologie de mesure du RO, un personnel compétent, un système d'information approprié) afin d'identifier, créer et actualiser une base de données nécessaire au calcul de l'allocation des fonds propres. <p>L'infrastructure du système doit permettre de collecter ces données de tous les secteurs appropriés.</p> <p>Identification et suivi de chaque défaut de communication de données.</p> <p>Création d'une base de données</p> <ul style="list-style-type: none"> Conception d'un processus mettant en évidence les paramètres utilisés lors de l'élaboration de la base de données relatives aux pertes (définition de critères). Examen régulier de ce dispositif. Définition de procédures pour l'utilisation de données externes avec description détaillée des méthodologies d'extrapolation utilisées. Examen régulier et indépendant de ce dispositif dans sa globalité (sources des données, méthodologies, procédures). Mise en place d'un dispositif intégrant l'historique des pertes imputables au RO suivant les normes qui seront établies par le Comité (nombre d'années). Examen ponctuel du dispositif. Élaboration et documentation d'un dispositif permettant d'identifier et d'intégrer dans la base de données des éléments significatifs de pertes extérieures à la période d'observation. <p>Traitement des données</p> <ul style="list-style-type: none"> Élaboration de critères d'affectation des données à chaque type de risque et catégorie d'activité. Élaboration d'un dispositif de mesure et de validation des indicateurs de risque et des paramètres entrant dans le calcul des fonds propres. <p>Documentation</p> <ul style="list-style-type: none"> Documentation d'un dispositif permettant exceptionnellement à la direction de la banque de prendre des décisions en faisant abstraction des données (importance du jugement et de l'expérience). <p>Supervision des instances de contrôle</p> <ul style="list-style-type: none"> Revue par les autorités de contrôle des méthodologies de collecte, de mesure et de validation mises en place afin d'évaluer la gestion des RO.