

DÉMARCHE QUALITÉ POUR UNE BANQUE GAGNANTE SUR LES DISPOSITIFS DE RÉGULATION



Joëlle Cernès

Responsable
du Laboratoire
de Finance
Centre
de recherche
de l'ESG

La prise de conscience des enjeux potentiels des coûts de non-compliance incite les établissements bancaires à réfléchir à la façon d'identifier, de quantifier et de contrôler les risques. Par son côté systématique et globalement cohérent, la démarche qualité peut être efficace pour parvenir à cet objectif.

La posture qui consiste à assurer un minimum acceptable en termes de compliance est source de coûts et de risques.

Les coûts de non-compliance peuvent être définis comme étant ceux qui correspondent au potentiel d'amélioration de la façon d'identifier, de quantifier et de contrôler les risques. D'ailleurs, le dispositif de Bâle II propose désormais aux stakeholders un repère de qualité pour apprécier les institutions selon leur culture de compliance : le montant des risques opérationnels (encadré 1) à rapprocher du produit net bancaire.

Par son côté systématique et globalement cohérent, la démarche qua-

lité est bien sûr très efficace dans l'optique de diffusion d'une culture de compliance et peut aider à contenir les coûts des risques et de leur gestion. Elle repose, d'abord, sur l'identification des processus (glossaire) qui structurent les activités du secteur considéré et sur l'élaboration des dispositions permettant la maîtrise et l'efficacité de ces processus, ce qui réduit le coût de gestion des risques. Ces processus, associés aux grands axes des risques "cœur de métier" – crédit, taux, liquidités, marché – d'activité des banques, se répartissent en :

■ **Processus associés à la réalisation des activités, dits opérationnels.** Cela couvre un double enjeu de compétitivité (en fonction de la rapidité à l'adossement aux normes régle-

mentaires) et un enjeu de compétence (techniques sophistiquées). Ainsi, le commercial qui est au cœur du dispositif de maîtrise des risques doit s'adosser aux repères réglementaires : réglementation AMF, réglementation anti-blanchiment, CRM, système de notation et score Bâle II.

■ **Processus de pilotage associés aux fonctions retenues pour organiser la réalisation de ces activités.** Ainsi, la fonction de risk management étudie tous les facteurs, quantifiables ou non, qui menacent les rendements ou les patrimoines et doit apporter, afin de les combattre, des solutions stratégiques tactiques ou opérationnelles, notamment aux métiers de gestion de portefeuilles et de gestion actif-passif.

1. DÉFINITION

Les risques opérationnels

■ Pour le Comité de Bâle, les risques opérationnels se définissent comme "les risques de pertes dues à une inadéquation ou à une défaillance des procédures, personnels, systèmes internes ou à des événements extérieurs". Par ailleurs, le Comité de Bâle présente une

classification des différentes composantes du risque opérationnel : fraude interne (activité non autorisée, vol et fraude), fraude externe (vol et fraude, sécurité des systèmes), pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail, clients, produits

et pratiques commerciales (pratiques commerciales/de place incorrectes...), dommages aux actifs corporels, dysfonctionnements de l'activité et des systèmes, exécution, livraison et gestion des processus...

RÉFÉRENCES NORMALISÉES ASSOCIÉES AUX RISQUES DE CRÉDITS

■ **Processus support associés aux activités nécessitant l'agrément du régulateur** (outils de pilotage des risques, instruments de calcul des fonds propres) permettant de disposer des ressources nécessaires au développement des processus opérationnels de maîtrise des risques de la banque.

La mise sous qualité de l'interface métiers/réglementation est un facteur fondamental d'efficacité dans différents domaines : harmonisation internationale, élargissement du spectre des risques pris en compte, renforcement des exigences relatives à leur gestion. Les coûts de non-compliance ne sont pas tous intégrés dans les risques opérationnels ; il en est ainsi, des coûts relatifs aux délais des opérations non conformes aux dispositifs de *compliance* des établissements bancaires contreparties – par exemple, listes Bush –, ou encore des pertes de gestion liées aux opérations en suspens pour des raisons diverses : blanchiment... Enfin, certaines opérations hors-bilan comme le crédit documentaire peuvent comporter des risques cachés : produits de contrefaçon saisis en douane, revente de ces produits pour financer des actions terroristes...

S'AMÉLIORER DANS LA FAÇON D'IDENTIFIER LES RISQUES

Ainsi, le système d'adossement des métiers de banque à la réglementation participe à la diffusion de nouveaux comportements d'importance accordée à la conformité et à la diffusion de nouveaux savoirs pour l'amélioration des compétences des métiers de banque vis-à-vis d'un risque qui change de nature (complexité des montages financiers et des circuits financiers internationaux) et d'origine : évolution de l'éthique des affaires et des comportements sociaux...

La cartographie des risques est l'élément pivot de la diffusion de ces nou-

Processus constitutifs	Références normalisées/responsables de l'adossement crédit/règlements par macroprocessus (métiers) et processus (fonction opérationnelle/ de pilotage/ de support)
1. Identifier les risques	Comité de Bâle, CRBF 9702, AMF, Loi Sarbanes-Oxley/directeur des risques, du crédit et des agences
2. Quantifier ou évaluer les risques	Comité de Bâle, Normes IFRS/ directeur des risques, des taux, opérations de marchés, directeur financier...
3. Analyse, décision et planification des mesures	Loi NRE/ directeur de la Stratégie, du développement et des relations extérieures
4. Gestion opérationnelle des risques	Comité de Bâle.../ directeur de l'évaluation des risques et de la qualité
5. Surveillance des risques : réaliser l'appui aux inspections nationales	AMF.../ directeur d'agence, contrôle interne 1 ^{er} niveau et second niveau
5. Surveillance des risques : apporter son concours technique à des GT internationaux pour la mesure du risque opérationnel	Directeur produit, directeur d'agence, contrôle interne...
5. Surveillance des risques : réaliser l'appui aux inspections internationales	Directeur de filiales de bureaux de représentations... ;
6. Reporting des risques : assurer le suivi et la comptabilité des risques	Comité de Bâle, Normes IFRS.../direction comptable...
7. Gérer les contrats	Direction juridique...
8. Gérer la sécurité et la protection des sites	Secrétariat général
9. Réaliser la consolidation des risques pour le groupe bancaire	Inspection générale, direction des engagements, direction financière, informatique...

veaux comportements. Techniquement, l'inventaire et la cartographie des principaux risques spécifiques aux entreprises bancaires et financières reposent sur :

- la revue des divers risques bancaires, financiers ou autres auxquels sont exposées les banques ;
- le diagnostic des principales causes des risques les plus fréquents ;
- l'estimation de la fréquence et de la gravité potentielle des différents types de risques ;
- les tendances d'évolution des risques et des inquiétudes, quantitativement et qualitativement ;
- l'évaluation globale des niveaux de risques pris et de la fiabilité du fonctionnement ;
- l'identification des points de fragilité et "zones sensibles".

La cartographie des risques bancaires est traitée par un ensemble de

modèles, chacun d'entre eux éclairant une zone d'ombre sur le risque, sous forme de relation entre facteurs déterminants. Cette démarche est très utile à l'arbitrage et à la rationalisation des pratiques de prise de risque. Cette cartographie quantitative dévoile, dans leur globalité, les relations structurelles risque/rendement connues, en intégrant les évolutions actuelles, les nouvelles technologies et la transformation des métiers, et en se positionnant sur des problématiques modulaires.

S'AMÉLIORER DANS LA FAÇON D'ÉVALUER LES RISQUES

La démarche qualité impose en permanence aux *risk managers* d'exercer autour des outils sophistiqués, une réactivation de leur esprit critique ou des enseignements de leur expérience ; c'est un aspect important de

GLOSSAIRE

<p>■ Qualité : aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences. (NF EN ISO 9001 - 2000)</p> <p>■ Processus : Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie. (NF EN ISO 9001 - 2000)</p>	<p>■ Exigence : besoin ou attente formulés, habituellement implicites, ou imposés. (NF EN ISO 9001 - 2000)</p> <p>■ Conformité : satisfaction d'une exigence. (NF EN ISO 9001 - 2000)</p> <p>■ Contrôle : évaluation de la conformité par observation et jugement, accompagné, si</p>	<p>nécessaire, de mesures, d'essais ou de calibrage. (NF EN ISO 9001 - 2000)</p> <p>■ Amélioration continue : activité régulière permettant d'accroître la capacité à satisfaire aux exigences. (NF EN ISO 9001 - 2000)</p> <p>■ Traçabilité : aptitude à retrouver l'historique, la mise en œuvre ou l'emplacement de ce</p>	<p>qui est examiné. (NF EN ISO 9001 - 2000)</p> <p>■ Audit : activité de contrôle en matière de qualité, exercée de façon objective et indépendante, destinée à améliorer les opérations d'une organisation et à en accroître la valeur. (Glossaire de l'évaluation et de la gestion axée sur les résultats - OCDE 2002).</p>
--	--	---	--

« Depuis 2003, le risque de complexité devient, selon le CSFI – Centre on the Study of Financial Innovation –, le principal risque encouru par la communauté bancaire. »

l'impact positif de la réglementation sur la maîtrise de la sophistication de la gestion des risques.

L'autorité de contrôle a, depuis longtemps, incité – pour suivre le risque général de banque – au développement d'instruments dans le sens des modèles de contrôle interne en introduisant, par exemple, une pondération des encours – par type de créance – dans le ratio de solvabilité. Les systèmes internes de notation de tous les clients fournissent les données du modèle de risque de crédit qui doit estimer la distribution des pertes futures à un horizon donné. L'approche consiste à traduire la notation, dès la décision de prise de risque, en élément de pondération – par des probabilités – de l'encours de risque. Elle suppose une actualisation continue du système d'information relatif à la totalité des contreparties.

L'approche par la gestion actif-passif développe des techniques de comptabilité et de modélisation en évolution qui facilitent la prise des décisions et leur contrôle. Cette nouvelle méthode s'organise autour d'un triptyque : un type de risque, un métier, un ensemble de dispositions réglementaires. La priorité de la gestion actif-passif doit suivre l'urgence avec laquelle il convient de maîtriser l'impact des erreurs éventuelles, et les

effets de domino sur l'ensemble du système bancaire. S'agissant du risque de taux, certains pans entiers de l'activité bancaire peuvent être subitement exposés à des pertes imputables à une mauvaise gestion financière des taux liée, d'après le Comité de Bâle : soit à un risque de révision – financer un prêt à long terme à taux fixe par un dépôt à court terme –, soit à un risque de déformation de la courbe des taux, soit à un risque de base – lorsque les taux changent –, soit enfin à un risque de clauses optionnelles – remboursements anticipés. Plus que l'impact des erreurs, ce qui est redouté à propos des décisions financières de gestion du risque de taux et des impasses de taux, ce sont les hypothèses très simplificatrices – notamment sur les remboursements anticipés – permettant de projeter par modélisation, les encours d'emplois et de ressources. La méthode de gestion actif-passif présente les principes généraux de calcul qui permettent de centraliser le risque de taux au niveau de la direction financière et d'objectiver les performances commerciales des unités. Pour autant, la mesure du risque opérationnel permet à l'autorité de contrôle de suivre de façon globale ces services.

S'AMÉLIORER DANS LA FAÇON DE CONTRÔLER LES RISQUES

Depuis 2003, le risque de complexité devient, selon le CSFI (Center on the Study of Financial Innovation), le principal risque encouru par la communauté bancaire. On peut considérer, de fait, qu'il existe conceptuellement une sorte de "quadrillage" des fonctions opérationnelles relevant de l'exercice des différents métiers de banques – en horizontal – et des fonctions de contrôle – en vertical – pour couvrir l'ensemble du spectre des préoccupations de prévention et de maîtrise des risques. La structure de "l'édifice qualité" repose sur trois piliers de contrôle :

- le contrôle hiérarchique ;
- le dispositif de contrôle permanent ;
- les services d'inspection et d'audit.

Le risque de crédit sous ses différentes formes, par exemple, apparaît de manière permanente parmi les risques les plus fréquemment cités par le CSFI. L'encadré 2 propose une table de correspondance entre les références normalisées et les responsables de la mise en place de la démarche qualité pour les risques de crédit.

La diffusion d'une culture de compliance ne s'explique pas uniquement par la pression régulatrice. Cette culture devient un élément important pour les agences de notation et sa perception par les actionnaires est, aujourd'hui, facteur de création de valeur. Une démarche qualité permettra de mieux organiser et structurer ces nouveaux comportements, tout en réduisant les risques. ■