

RISQUES OPÉRATIONNELS

Premiers enseignements et nouvelles pratiques

UN AN. C'EST LE DÉLAI QU'ONT obtenu en juin les établissements financiers pour la mise en œuvre du nouveau ratio McDonough, qui ne sera donc effectif qu'en 2005. C'est également une nouvelle pé-

riode consultative qui s'ouvre et qui devrait permettre d'approfondir les interrogations suscitées par le texte de janvier dernier.

En effet, tout en réaffirmant le contenu des trois piliers de la réforme, et notamment la prise en compte du risque opérationnel qui constituait une des grandes nouveautés du document consultatif, le Comité de Bâle a d'ores et déjà décidé de compléter ses propositions en tenant compte des commentaires qui lui sont parvenus, et de revoir la part relative de l'exigence liée au risque opérationnel. Celle-ci, fixée à 20 % des fonds propres

Même si des éléments supplémentaires doivent encore être apportés, les grandes lignes de la réforme de Bâle constituent déjà un référentiel solide pour faire évoluer les pratiques organisationnelles et méthodologiques concernant les risques opérationnels.

dans le texte initial, a été souvent perçue comme une contrainte trop forte en termes de coût en fonds propres.

Les grandes lignes de la réforme paraissent néanmoins acquises et constituent un référentiel solide et stable pour dresser un état des lieux des pratiques existantes en matière de gestion des risques opérationnels sur le plan organisationnel et méthodologique.

LES GRANDES LIGNES DE LA RÉFORME EN CE QUI CONCERNE LES RISQUES OPÉRATIONNELS

Les risques opérationnels sont définis de façon causale et correspondent aux risques liés à l'inadéquation ou à une défaillance des

procédures, personnels, systèmes d'information ou à des événements externes. Le texte précise que les risques stratégiques et d'image peuvent être considérés comme des risques opérationnels mais ne font pas l'objet d'une exigence en fonds propres réglementaires dans les propositions actuelles de Bâle, tandis que le risque juridique¹, lui, appelle une exigence en fonds propres.

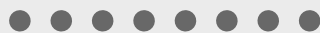
Trois méthodes de mesure du risque opérationnel sont proposées :

- la première consiste à appliquer à un indicateur de base, le *gross income* qui se rapproche de la notion de PNB, un coefficient α , déterminé par le superviseur et fixé provisoirement à 30 % ;
- la deuxième méthode dite standardisée, repose sur une approche par ligne métiers dont la liste² est fixée par Bâle. A chacun de ces métiers est associé un indicateur de risque, par exemple les fonds gérés pour l'activité de gestion d'actifs, auxquels est appliqué un coefficient β , déterminé par le superviseur ;
- enfin, comme pour le risque de crédit, les banques pourront utiliser une approche interne. Cette troisième méthode repose également sur une approche par métiers et les banques devront avoir recours dans ce cas à leurs propres bases de données des pertes opéra-



CÉLINE ROY-LARENTRY
Senior manager -
Financial risk management
PricewaterhouseCoopers

Les textes officiels



■ Déjà parus :

- Le CRBF 97-02.
- Les documents de Bâle sur le contrôle interne (septembre 1998), et l'audit interne (juillet 2000 et août 2001).
- Les Livres blancs de la Commission bancaire sur la rentabilité des opérations (novembre 1998) ou la banque en ligne (décembre 2000).

■ A venir :

- Les résultats des études d'impact (OIS) en cours.
- Un texte complémentaire sur les risques opérationnels attendu pour le mois de septembre 2001.
- Le prochain document consultatif du Comité de Bâle prévu pour début 2002.

tionnelles pour estimer les expositions aux risques (EI), les probabilités d'occurrence d'événements générateurs de pertes (PE), ainsi que la perte moyenne résultant de ces événements (LGE). Le produit de ces trois éléments fournira la perte attendue (EL) à laquelle sera appliqué un coefficient γ , fixé par le régulateur pour obtenir l'exigence en fonds propres de chaque ligne métier.

UNE MATIÈRE ENCORE DIFFUSE ET PEU MATURE

Les deux dernières méthodes s'accompagneront d'exigences croissantes en termes de gestion et de contrôle effectif des risques et de système de mesure. Elles iront au-delà de l'application directe des méthodes proposées et s'articulent autour de trois grands axes :

- une fonction *operational risk management* intégrée dans la gestion quotidienne des risques de l'établissement ;

- une méthodologie de mesure quantitative des risques opérationnels ;

- un processus fiabilisé de collecte de l'information (selon un format qui peut être différent de celui antérieurement adopté par les établissements).

Le passage aux méthodes les plus sophistiquées devrait se traduire par une réduction des exigences en fonds propres, mais, si le principe est acquis, les modalités de cette réduction n'ont pas été fixées.

Enfin, s'agissant d'une matière encore diffuse et peu mature, le texte laisse subsister de nombreuses zones d'incertitude, relatives à la définition des risques, au calibrage de l'exigence en capital et aux conditions de prise en compte des techniques de réduction, qui devraient être en partie précisées dans les différents documents attendus (*encadré*).

Cette réforme va impacter tout

particulièrement les acteurs spécialisés, à risque opérationnel fort et risque de crédit faible, ainsi que certaines lignes métiers au sein des grands établissements qui seront incités, afin d'alléger cette nouvelle charge en capital, à aller vers les méthodes les plus sophistiquées et donc à se conformer aux conditions d'application décrites ci-dessus. Cela s'inscrit dans la continuité d'une évolution des pratiques en matière de management des risques, déjà amorcée dans de nombreux établissements.

UNE RÉFORME RÉGLEMENTAIRE QUI S'INSCRIT DANS LE CADRE D'UNE ÉVOLUTION EN COURS...

En effet, la réforme de Bâle fait suite à un ensemble de textes qui ont contribué à faire évoluer les pratiques et les organisations en matière de gestion des risques opérationnels (*encadré*), notamment sur les aspects suivants : ...

- on observe depuis quelques années, un phénomène d'intégration croissante au sein de la direction des risques des trois composantes : risque de crédit, risque de marché et risques opérationnels, avec la reconnaissance de corrélations fortes entre ces types de risques et des méthodologies qui tendent à converger et qui ont toutes pour objectif d'identifier, de mesurer et de piloter de façon globale les risques financiers de l'établissement ;

“ La fonction d'audit interne se voit confier, par le texte de Bâle, un nouveau rôle d'audit de l'intégrité des méthodologies et du dispositif de suivi des risques. ”

- les équipes *operational risk management* (ORM), en général une cellule réduite en central, s'appuient sur des relais existants dans les entités opérationnelles (au premier chef, le management opérationnel et également les équipes de contrôle interne), mais également au niveau des directions fonctionnelles (directions informatique, juridique, assurances, ressources humaines, compliance).

... ET QUI CONTRIBUE
À L'AMÉLIORATION
DU DISPOSITIF GÉNÉRAL
DE CONTRÔLE INTERNE

Le dispositif de contrôle interne, traditionnellement constitué des unités opérationnelles, responsables du suivi des risques (et du contrôle permanent) et de l'audit interne/inspection générale, responsable du «contrôle des contrôles», est donc aujourd'hui complété par une fonction ORM, et ce à plusieurs égards.

Un premier élément concerne la direction des risques opérationnels. Elle assure notamment un rôle méthodologique pour le choix des outils d'identification et de mesure des risques, et un rôle d'animateur pendant toute la phase de mise en place de ces outils.

Ses objectifs propres sont d'assurer une fonction de reporting centralisé et homogène au sein du groupe.

Un deuxième élément concerne les lignes métiers. La fonction ORM travaille étroitement avec les unités opérationnelles (management et auditeurs internes), tout d'abord lors de la mise en place des méthodologies (cartographie des risques, auto-évaluation...), puis comme principal fournisseur d'informations pour l'établissement des reporting.

Enfin le dernier élément concerne l'inspection générale. La fonction d'audit interne se voit confier, par le texte de Bâle, un nouveau rôle d'audit de l'intégrité des méthodologies et du dispositif de suivi des risques. Il se déclinera en deux temps : dans la phase de mise en œuvre de la réforme, les services d'audit interne ou d'inspection générale auront un rôle de pré-validation des dispositifs retenus, puis, après 2005, et de façon plus traditionnelle, ils assureront une fonction d'audit indépendante.

De plus, compte tenu de la nature de ses missions permanentes dans les entités opérationnelles, l'inspection générale est à même d'identifier les évolutions de risques et de contribuer ainsi à celles du dispositif de gestion des risques opérationnels.

LA FONCTION ORM
SE PROFESSIONNALISE

Parallèlement la fonction ORM se professionnalise et utilise de nouveaux outils de mesure.

- Des outils avec une dominante non financière tels les indicateurs de volumes (nombre d'opérations, de suspens, d'incidents, d'heures d'absence ou de formation) ou encore des notations (retranscription d'une évaluation qualitative sous forme de score).
- Des outils qui, eux, seront tota-

lement financiers, tels que les bases de données qui enregistrent des éléments de pertes (risques réalisés), correspondant au coût du risque.

Aujourd'hui, les enquêtes réalisées montrent que les établissements financiers de premier plan utilisent l'ensemble de ces outils qu'ils considèrent comme complémentaires. La réforme de Bâle ne pourra que renforcer une évolution déjà amorcée au niveau de l'industrie bancaire vers une utilisation croissante d'outils plus quantitatifs (indicateurs, seuils d'alerte et surtout bases de données de recensement des éléments de pertes) tout en s'appuyant sur des méthodologies traditionnelles de cartographie des risques ou d'auto-évaluation du contrôle interne, qui se fondent sur des approches qualitatives des risques et des contrôles.

DE NOUVEAUX OUTILS
DE MESURE DU RISQUE
OPÉRATIONNEL

Le développement de ces outils de quantification des risques opérationnels contribuera sans aucun doute à l'émergence de nouvelles opportunités pour les établissements, notamment en matière d'utilisation plus efficace des techniques d'assurance ou de convergence entre fonds propres réglementaires et économiques.

Ainsi, s'il est vrai que toutes les modalités de calcul des fonds propres réglementaires relatifs aux risques opérationnels ne sont pas finalisées, le document du Comité de Bâle fournit néanmoins un cadre organisationnel et méthodologique solide à partir duquel, compte tenu des délais de mise en place, les banques se préparent ou doivent se préparer sans attendre. ■

¹ Bruxelles en donne une définition : «*Risque que des contrats ne puissent pas être respectés à cause d'une documentation incomplète ou de soucis concernant la capacité juridique d'un client*» ou «*Risque d'être attaqué par un client ou une contrepartie pour pratiques illicites*».

² Financement des entreprises, négociation et vente, banque de détail, banque commerciale, moyens de paiement, courtage, gestion d'actifs.