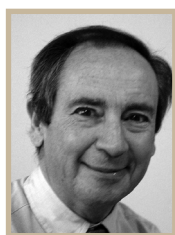


RISQUE ET EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

LES LEÇONS DE BÂLE II



Laurent Hervé

Professeur
Reims Management
School

Repenser et renforcer le contrôle interne est certes important pour la maîtrise des risques opérationnels, mais il est grand temps que la prise en compte de ces derniers soit placée au cœur de l'exécution des processus, plutôt que d'être conçu comme une tâche de contrôle *a posteriori*.



Bernard Nivollet

Partner
Price
WaterhouseCoopers

Intuitivement ou explicitement, les institutions financières se préoccupent depuis longtemps du risque opérationnel, en particulier du risque de perte lié à la fraude. Des dispositifs de contrôle interne imposés par les régulateurs existent (en particulier depuis le CRBF 97/02) incluant des procédures de contrôle des risques, de contrôle permanent, de premier et deuxième niveau, des plans de continuité, de sécurité des systèmes d'information (SI), de lutte contre le blanchiment ou de conformité. Mais c'est le cadre réglementaire de Bâle II qui a donné une définition de consensus précise de ce qu'il faut entendre par risque opérationnel dans le monde financier : le risque de perte résultant soit de défaillance d'éléments internes (processus, ressources humaines, ou systèmes), soit d'événements externes.

Au vu des efforts et du coût de mise en œuvre de l'approche réglementaire, mais aussi des événements de ces deux dernières années, il est légitime de s'interroger sur les leçons à tirer de la mise en œuvre de Bâle II en matière de risque opérationnel et de s'interroger sur les axes de progrès majeurs encore à accomplir pour une meilleure maîtrise de ce risque opérationnel dans le cadre et au-delà du cadre défini par l'approche réglementaire.

UN RISQUE DIFFÉRENT

Le risque opérationnel présente en effet une caractéristique qui le rend différent des risques de marché, de crédit, de transformation et de liquidité. Alors que la nécessité de prendre des risques de marché et de crédit, de gérer des *gaps* actif/passif ou de trésorerie est fondamentale pour le développement d'une activité bancaire, les risques opérationnels sont des risques inhérents à la gestion des transactions, mais ne sont pas en général porteurs de valeur. L'appétit pour ce genre de risque devrait donc être minimal.

UNE APPROCHE TRÈS STRUCTURÉE

À travers Bâle II, la réglementation a favorisé une approche systématique des risques. Ceci a été réalisé en étendant les aspects de contrôle purement quantitatif du ratio Cooke,

calculé pour les seuls risques de crédit et de marché, à des mesures quantitatives et qualitatives supplémentaires qui concernent ces risques, mais aussi le risque opérationnel. La réglementation Bâle II a ainsi forcé l'attention des institutions financières sur l'importance de la maîtrise du risque opérationnel en les focalisant dans un premier temps sur la cartographie des facteurs de risques opérationnels et leur mesure, tout en créant à la fois une obligation réglementaire de *reporting* et un lien entre la mesure du risque opérationnel et une exigence en fonds propres.

À travers ces trois piliers (encadré 1), Bâle II a circonscrit les éléments constitutifs du risque opérationnel et a fixé une nomenclature des risques à partir de laquelle il est possible de les identifier et les segmenter en fonction des activités des établissements. Bâle II recommande d'organiser la collecte de données relatives au risque opérationnel selon 8 lignes métiers [1] et 6 types de risques [2] et propose 3 approches alternatives pour mesurer les risques [3].

[1] Retail banking, commercial banking, trading and sales, retail brokerage, corporate finance, agency services, payments and settlement, asset management.

[2] Business disruption and system failure, clients, products and business practices, damage to physical assets, employment practices and workplace safety, execution, delivery and process management, internal fraud (IF) and external.

[3] Méthode basique, méthode standard, méthode avancée.

LES EXIGENCES DU PILIER 1

La mise en œuvre du pilier 1 prévoit des critères stricts de qualification, avec des exigences générales applicables pour l'ensemble des modèles et des exigences particulières pour pouvoir utiliser des méthodes plus avancées. Ces exigences nécessitent certes l'implication des dirigeants et une qualité d'équipes, mais prévoient surtout des procédures de management du risque et des ressources dédiées, dans les principales lignes métiers comme dans les corps de contrôle et d'audit.

Sur le plan quantitatif, les banques doivent :

– avoir *a minima* un dispositif de management des risques opérationnels avec des responsabilités clairement assignées à une fonction pour cette nature de risques ;

– collecter systématiquement les informations concernant les risques opérationnels, ceci incluant des données de pertes par ligne métier (à noter que pour appliquer les méthodes avancées, les systèmes de mesure doivent être intégrés dans les procédures quotidiennes des banques), qui doivent figurer de manière significative dans les *reportings* de suivi des risques, de gestion et d'analyse des risques, diffusés aux comités de direction des établissements ;

– documenter le dispositif de contrôle, qui doit être validé de manière indépendante, au moins annuellement.

UNE MISE EN ŒUVRE COÛTEUSE...

En raison d'un calendrier exigeant, les principales banques françaises se sont concentrées beaucoup plus sur le respect des exigences de leurs superviseurs que sur l'intégration des approches de risques opérationnels dans la réarchitecture ou l'optimisation des processus.

Le pilier 1 de la réglementation étant très centré sur la cartographie et la mesure des risques opérationnels, sa mise en œuvre exige d'importants

RÉGLEMENTATION

LES TROIS PILIERS DE BÂLE 2

L'approche réglementaire de Bâle 2 s'inscrit dans une construction globale couvrant tous les types de risques et soutenue par trois piliers :

– le pilier 1 a pour objectif d'évaluer les risques portés par un établissement pour déterminer les fonds propres minimaux nécessaires à la couverture de ces risques, la mesure de ces derniers pouvant se faire selon trois méthodologies ;

– le pilier 2 cherche à renforcer la sur-

veillance prudentielle et fait évaluer par les superviseurs les procédures mises en place par les établissements de détermination de leurs fonds propres économiques par rapport aux risques portés ;

– le pilier 3 met l'accent sur la nécessité pour un établissement de publier des informations complètes sur la nature, les volumes et les méthodes de gestion des risques et de l'adéquation de leurs fonds propres.

(coûteux) efforts d'organisation, de collecte de données et de *reporting* réglementaire. L'exigence en matière de modèles avancés est forte : ils doivent prendre en compte, aussi bien les pertes attendues que les pertes inattendues. Les modèles intègrent des données internes, externes, des scénarios, et des facteurs reflétant l'environnement dans lequel l'établissement opère.

Des dossiers complets de demande d'autorisation par le régulateur ont, par ailleurs, dû être remplis avec des données très détaillées pour l'homologation des modèles utilisés par les banques, une cartographie des groupes, des modèles et systèmes retenus et, plus particulièrement, sur la conception du système de mesure des risques.

...ET D'ÉNORMES EFFORTS DES ÉQUIPES PROJETS

Pour bien cerner leurs risques opérationnels, les banques ont découpé leur activité à travers leurs métiers et, à l'intérieur des métiers, en processus. Les processus pouvaient être à la fois opérationnels (processus métier) ou transversaux (pilotage ou fonction support). Les événements à risque ont alors été recherchés pour chaque processus, permettant d'établir une cartographie des

risques susceptibles de générer des pertes. Ce recensement a dû se faire en cohérence avec la nomenclature Bâle II et aussi, le cas échéant, avec la nomenclature des risques interne à l'établissement. Pour chaque couple processus-risque recensé, les impacts possibles et le degré de maîtrise des risques correspondants (tant en termes de risques bruts que nets) ont été auto-évalués.

Le résultat de ce diagnostic a permis de positionner les différents risques grâce au rapport impact/fréquence, puis de déterminer les priorités de traitement, en définissant des plans d'action qui puissent ramener les risques nets à un niveau cohérent avec la stratégie de prise de risque de l'établissement.

L'identification des zones de risque s'est accompagnée de la mise en place d'un dispositif de gouvernance faisant intervenir les différents acteurs de l'établissement (direction générale, comité d'audit, direction des risques, directions opérationnelles, et fonctions support), utilisant les cartographies pour mettre en œuvre une base des incidents qui aboutit à un tableau de bord des risques opérationnels. Ce dispositif sert de base à la politique de gestion pilotée par un comité de coordination des risques opérationnels, chargé d'analyser ces

« Bâle II a fixé une nomenclature des risques à partir de laquelle il est possible de les identifier et les segmenter en fonction des activités des établissements. »

derniers, de mobiliser les responsables concernés par les incidents, d'engager les actions correctrices, de mesurer les effets de la politique de risque à travers l'utilisation d'indicateurs de pilotage (KRI).

Les banques ont ainsi été amenées, par le biais réglementaire, à réaliser des travaux conséquents d'identification, de mesure et de pilotage les mettant plus à niveau en matière de prévention du risque opérationnel.

LES LEÇONS À TIRER

Les leçons à tirer des expériences de mise en œuvre de Bâle II en matière de risque opérationnel peuvent se résumer en sept points.

1. Partant de référentiels réglementaires et d'initiatives des directions des risques, la mise en œuvre n'a malheureusement pas suffisamment associé les opérationnels et spécialistes de la modélisation et du *reengineering* des processus. En conséquence, elle a pu susciter des résistances en raison de la remise en question de processus existants ou de leurs gestionnaires. Pourtant, il importe de rester proche des *business models* des lignes métiers (organisation, systèmes, langage) et de gagner avec pragmatisme l'adhésion des opérationnels, notamment pour l'identification des risques avérés. Par ailleurs, afin d'aboutir à une évaluation transparente et acceptée, l'incitation positive doit souvent être privilégiée par rapport à la sanction.

2. L'utilisation de modèles standards a souvent poussé à faire des approches *top down* plutôt que *bottom up* et à procéder à des appréciations qualitatives plutôt que de recueillir des éléments chiffrés, basés sur la collecte des incidents. D'où l'importance d'évoluer vers des méthodes plus complètes qui permettront de mieux évaluer les expositions aux risques et optimiser, le cas échéant, le capital.

« **L'objectif est de permettre aux lignes métier de croître de manière sécurisée, pour un niveau de risque choisi et à un coût acceptable, et non pas de minimiser le risque opérationnel quels qu'en soient le coût et la valeur.** »

3. De nombreux processus peuvent avoir des caractéristiques similaires. Pour des raisons d'efficacité et de coût, il importe d'éviter les redondances dans les évaluations. Elles sont sources de perte de temps et d'incohérence.

4. Le recensement des pertes a fréquemment été fait sans une cohérence totale avec les sources comptables, pourtant ce sont ces dernières qui font foi. Il importe donc d'intégrer dans les plans comptables des identifiants adaptés aux catégories de risques définis. Cette même démarche doit être faite pour les KRI qui, lors de leur détermination, ont trop souvent été dictées aux métiers sans entraîner leur adhésion, alors qu'il est essentiel d'aboutir à des indicateurs crédibles pour tous.

5. Les mises en place de SI ont souvent été considérées comme des solutions par excellence, plutôt que comme des outils. Trop fréquemment, on a pu voir généraliser, au motif de la cohérence, des systèmes de recueil de pertes peu adaptés aux volumes ou aux montants concernés. Certains chantiers peuvent devenir rapidement complexes et coûteux et il est important de faire une estimation des travaux à réaliser : modélisation, informatisation...

6. Aucune capitalisation n'a été entreprise sur les travaux réalisés pour gérer les choix stratégiques et la performance de la banque. L'enjeu est d'exploiter les informations obtenues sur les métiers dans le cadre des décisions managériales, en particulier pour sécuriser ses résultats, sa notation, en couvrant les risques générant des pertes ; optimiser la tarification par réexamen des conditions existantes ; prendre les décisions stratégiques nécessaires concernant les investissements, les cessions ou acquisitions, la croissance organique ou l'externalisation.

À cet effet, il est important de réaliser des scénarios qui permettent de juger de la rentabilité ajustée au risque par l'utilisation d'un capital économique réaliste. Cette même information doit être actualisée et les comités de nouveaux produits doivent, dans cet esprit, systématiquement intégrer la dimension risque opérationnel, dans leur démarche, en analysant, mesurant les risques à la fois directs et indirects (*marketing*, comptable, fiscal...).

7. Enfin, dans le cadre des programmes d'efficacité opérationnelle des banques, il est capital de prendre en compte la dimension de qualité et de sécurisation des opérations dans les travaux menés. Exploiter les cartographies et analyses de performance des processus dans le cadre des démarches d'optimisation facilitera l'adhésion des opérationnels aux approches des "riscards" et, inversement, renforcera la qualité de la gestion des risques tout en procurant des gains de temps et de coût inestimables. Ce faisant, il ne faut pas oublier en route que l'objectif de ces travaux est de permettre aux lignes métiers de croître de manière sécurisée, pour un niveau de risque choisi et à un coût acceptable, et non pas de minimiser le risque opérationnel quels qu'en soient le coût et la valeur.

LA GESTION DU RISQUE OPÉRATIONNEL FAIT PARTIE DU BUSINESS...

Au-delà de ces leçons à court terme, la non-identification de risques opérationnels, qui ont eu récemment des impacts significatifs sur les banques, amènent à s'interroger sur le fait de savoir si ces problèmes sont exclusivement attribuables à des déficiences dans le contrôle interne que la réglementation n'a pas permis de combler. C'est sans nul doute vrai. Au cours des 18 derniers mois, les banques ont d'ailleurs déployé de

lourds efforts pour le consolider et elles continuent de le faire. Mais faut-il laisser au seul contrôle la mission de prévenir l'occurrence de risques opérationnels majeurs ?

Un exemple hors du secteur des services financiers permet d'illustrer notre proposition : dans une centrale nucléaire, la prévention du risque opérationnel repose-t-elle essentiellement sur le contrôle humain du respect des procédures ou plutôt, et pour l'essentiel, sur des architectures technique et de processus (pour l'essentiel automatisées) qui empêchent ou corrigent automatiquement les effets risqués de certaines défaillances ?

Après de lourds investissements dans la mise en œuvre de l'approche réglementaire, souvent réalisés indépendamment des projets de *reengineering* de processus de traitement des transactions, il est grand temps que la prise en compte du risque opérationnel soit placée au cœur de la réarchitecture et de l'exécution des processus, plutôt que d'être conçue comme une tâche de contrôle *a posteriori*. Or, si la maîtrise du risque opérationnel devient un élément clé de la gestion des opérations, son coût devient par un élément clé du *business model* de chaque activité. Qu'il s'agisse de métiers existants (en particulier les activités de marché, les services de titres, l'*asset management*), ou d'innovation (tel ou tel nouveau produit de marché pour lequel il faut développer des chaînes de traitement spécifiques), la prise en compte du coût de gestion et du risque opérationnel de certaines activités jette une lumière totalement nouvelle sur la taille critique de ces activités et leur rentabilité.

...POUR SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT DES LIGNES MÉTIERS

Dans cette perspective, l'excellence opérationnelle sur le plan de la productivité dans le traitement

des opérations et de la gestion du risque opérationnel n'est pas seulement un sous-objectif pour acteurs de second niveau dans l'institution, cela devient un des actifs stratégiques du *business* lui-même. Ainsi la crise conduit-elle les institutions financières à déplacer la gestion du risque opérationnel d'un contexte essentiellement réglementaire vers un contexte essentiellement *business*.

La question à laquelle il faut répondre n'est plus seulement : comment être conforme à la réglementation en minimisant les fonds propres dédiés à la couverture des risques opérationnels inattendus, par élimination voire réduction de la fréquence et du niveau des pertes ? Elle est à présent : comment modifier le modèle opérationnel de manière à le rendre suffisamment efficace sur le plan des coûts de traitement, flexible par rapport aux volumes traités et sécurisé le long de la chaîne de valeur des transactions ? Ceci afin de constituer un fort soutien des lignes métiers sans mettre en danger les actionnaires et directions générales des institutions.

Si les réponses apportées aux déficiences mises en évidence par la crise se limitent à multiplier les contrôles et à augmenter les effectifs des équipes de gestion du risque opérationnel, il y a peu de chance d'atteindre l'objectif ultime des lignes métiers et des directions générales : faire croître le *business* de manière profitable et sécurisée. Pour atteindre cet objectif, il est indispensable que la maîtrise du risque opérationnel devienne un attribut intrinsèque de l'architecture et de l'exécution des processus au même titre que la qualité est au cœur des approches de *reengineering* de type Lean ou 6 Sigma. Les grandes transformations opérationnelles en cours dans la plupart des institutions financières en donnent l'opportunité.

LA MISSION DES MANAGERS DE TERRAIN

Au-delà des aspects réglementaires, il apparaît donc que pour maîtriser le risque opérationnel, repenser et renforcer le contrôle interne est certes très important. Mais ceci ne doit pas faire oublier que la maîtrise du risque opérationnel est principalement l'affaire des opérationnels eux-mêmes. C'est au sein des opérations elles-mêmes que la maîtrise du risque, à un coût compatible avec les exigences économiques des métiers, est possible. Les progrès sont à chercher d'abord dans la conception d'une organisation du travail qui laisse au *manager* de terrain la mission et le temps d'exercer les contrôles – plutôt qu'effectuer des tâches de production – dans l'architecture et le *design* des processus de manière à éliminer les sources de non-qualité et les facteurs de risque ou d'amplification d'impact [4].

Aussi la gestion du risque opérationnel bénéficierait-elle grandement d'être mieux inscrite que dans le passé dans une approche plus globale d'optimisation de la gestion des opérations, tout autant que la gestion des obligations réglementaires (Bâle II, MiFid, SOX, etc.) gagnerait à être traitée de façon plus transversale pour améliorer le *business case* global de la gestion des risques [5]. ■

« Les comités de nouveaux produits doivent systématiquement intégrer la dimension risque opérationnel. »

[4] Élimination des redondances, fiabilisation, automatisation, capacité à absorber les variations de volume des transactions.

[5] C'est d'ailleurs bien l'objet des approches dites Enterprise Risk Management qui se développent dans le monde financier.