

Convergence

Évaluation du contrôle interne et gestion des risques opérationnels

Ces deux démarches conduisent à l'évaluation des risques et des contrôles liés aux activités, processus et systèmes. La solution naturelle consiste alors à mutualiser ces deux approches.

LA LOI DE SÉCURITÉ FINANCIÈRE (LSF) du 1^{er} août 2003 a instauré de nouveaux standards en matière de transparence de l'information financière et notamment de renforcement du contrôle interne. En particulier, les établissements financiers devront « rendre compte aux actionnaires dans un rapport [...] des procédures de contrôle interne mises en place par la société ».

Si l'univers bancaire s'appuie déjà, depuis bientôt dix ans, sur les rapports sur le contrôle interne, dits rapports CRBF-97-02, l'autorité des marchés financiers (AMF), dans son communiqué du 23 janvier 2004, indique qu'elle « souhaite que la démarche s'inscrive dans une perspective dynamique, permettant d'aboutir, à terme, à une appréciation sur l'adéquation et l'efficacité de leur contrôle interne ».

Parallèlement, un grand nombre de banques sont déjà engagées dans la mise en place du nouveau ratio prudentiel du comité de Bâle, intégrant la notion de risque opérationnel dans le calcul des fonds propres réglementaires. Pourtant, seuls quelques rares établissements financiers se sont interrogés sur la façon de mener en parallèle ces deux démarches qui procèdent, chacune, à l'identification puis à l'évaluation des risques et des contrôles liés aux activités, processus et systèmes.

La solution naturelle consiste

en effet à mutualiser ces différentes approches et à identifier les sources de synergies possibles, afin d'en optimiser les résultats.

POINTS CLÉS DES EXIGENCES DE LA LSF ET DU COMITÉ DE BÂLE

L'émission régulière du rapport CRBF-97-02 (modifié par le CRBF-2001-01), si elle permet d'établir une base de travail pour le rapport LSF, ne dispense pas de travaux complémentaires pour les établissements bancaires qui souhaitent émettre un rapport évaluatif sur le contrôle interne.

Par comparaison avec les exigences de la LSF, les demandes du comité de Bâle au titre du risque opérationnel apparaissent plus larges. En conséquence, les établissements financiers sont appelés à définir et à mettre en place des dispositifs de maîtrise des risques opérationnels qui représentent des investissements nécessaires mais significatifs pour répondre aux attentes réglementaires et renforcer la gestion des opérations.

Quelle que soit la méthode d'évaluation des fonds propres réglementaires choisie, les dix principes des saines pratiques de gestion du risque opérationnel (*sound practices*) constituent le socle minimum qui doit être établi à l'horizon 2007. Or, ces dix principes tracent déjà des contours alignés avec le cadre de contrôle interne dans

les établissements financiers ; par exemple le principe 4 requiert l'identification et l'évaluation des risques pour chaque activité, processus ou système significatif. Il consiste généralement en une identification et une mesure du niveau de risque et de contrôle par les opérationnels.

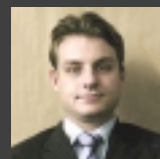
Le principe 5 exige le suivi des expositions significatives, l'analyse du profil de risque opérationnel des différentes activités et la collecte des données pertinentes dans ce cadre, en se référant notamment aux pertes subies et aux indicateurs clés de risque.

Le principe 6 demande aux banques de développer des procédures de contrôle et de s'appuyer sur des approches de réduction des risques opérationnels.

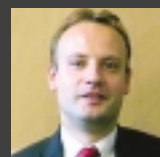
Cette démarche pourrait donc rejoindre l'approche d'évaluation du contrôle interne que certaines banques peuvent retenir à court ou moyen terme.

DES PISTES À EXPLORER

Au titre du projet Bâle II, plusieurs établissements ont déjà initié le processus de cartographie des risques et des contrôles. Dans ce



PIERRE BUSTAMANTE
PricewaterhouseCoopers



OLIVIER RIVIÈRE
PricewaterhouseCoopers

contexte, certaines pistes doivent être explorées pour lancer le projet d'évaluation du contrôle interne en synergie avec les travaux sur les risques opérationnels :

- **Déterminer le périmètre des entités concernées**, leur niveau de risque potentiel et les impacts financiers, en recensant les entités couvertes par les travaux de Bâle II. Pour les entités non-couvertes, une approche par des arbres de décision et la définition de scénarios doit permettre d'identifier les zones de risque prioritaires liées au contrôle interne.

- **S'appuyer sur le diagnostic préliminaire** et la revue de l'organisation du dispositif de contrôle interne décrit dans le rapport CRBF-97-02 afin de recenser les contrôles internes existants, et s'interroger sur les objectifs à atteindre. Les cartographies existantes pourront servir également pour les besoins d'évaluation du contrôle interne.

- **Déterminer le plus en amont possible les éléments à mutualiser** : méthodologies transposables, échelles de notation des risques et des contrôles, outils et ressources à déployer en commun.

- **Procéder, sur la base des cartographies existantes et en cours, à l'identification des faiblesses du contrôle interne**, à partir d'une grille d'analyse du niveau de maturité des contrôles. Analyser et formaliser les écarts entre le niveau actuel et le niveau cible des contrôles (référentiel de contrôle interne).

- **Prendre en compte les pertes collectées** et les indicateurs développés dans le cadre de la gestion des risques opérationnels de Bâle II, et pouvant compléter les analyses sur l'efficacité du contrôle interne.

Au cours des phases d'évaluation des risques et des contrôles, trois éléments fondamentaux déterminent la qualité finale du résultat : l'adhésion des opérationnels à la démarche, car ils sont les mieux placés pour en évaluer les risques ;

Synergies possibles entre le contrôle interne et les risques opérationnels

Exemple d'utilisation d'indicateur de risque dans un cadre de contrôle interne

Activité : Crédit à la consommation

Thème : Indicateur des erreurs de prélèvements sur les comptes des clients

- L'indicateur révèle une augmentation soudaine des erreurs de prélèvements sur les comptes des clients (comptes prélevés, montants). Ces incidents n'ont, toutefois, pas généré de pertes importantes car la banque a pu régler les litiges/réclamations à l'amiable. La fonction « Gestion des risques opérationnels » relaie l'augmentation de l'indicateur. Suite à cette alerte le contrôle interne arrive à la conclusion qu'une personne qui réalisait le contrôle des comptes et montants à prélever a changé de service et que ce contrôle n'est plus réalisé. Cette personne est remplacée et l'indicateur revient rapidement à son niveau normal.

Exemple d'utilisation de la base de pertes internes dans un cadre de contrôle interne

Activité : Banque de financement/ Financement aéronautique

Thème : *Loan to Value Ratio* sur les hypothèques de premier rang

- La garantie la plus importante pour ce type de financement étant l'hypothèque de 1^{er} rang, une réduction de la valeur de l'actif entraîne une augmentation des risques pour la banque. Afin de gérer ce risque, le contrôle générique consiste à suivre le *loan to value ratio* (couverture de la dette restant due par les actifs). La base des pertes internes Bâle II révèle une perte inhabituelle pour cette ligne métier. Après analyse, le contrôle interne conclut à une défaillance humaine dans les modalités de calcul de la valeur de l'actif (*value*). Une procédure de revue systématique par deux personnes différentes est mise en place.

une méthodologie solide « objectif » les résultats des évaluations des experts est également indispensable. Par exemple, la méthode devra expliciter comment comparer le risque de fraude dans l'activité de crédit à la consommation, au risque informatique dans cette même activité. Enfin, le niveau de granularité et la décision de conduire une analyse détaillée d'un processus ou d'une activité doivent être appréciés en regard de l'équilibre entre faisabilité et précision.

UNE CULTURE PLUS SOPHISTIQUEE DE PILOTAGE DES RISQUES

Les nouvelles exigences de la LSF, combinées avec les objectifs de maîtrise des risques ont conduit certains établissements financiers à mettre en place de véritables dis-

positifs d'évaluation du contrôle interne. L'enjeu consiste alors à aligner ces démarches avec celles déjà menées dans le cadre des projets Bâle II pour le risque opérationnel, aussi bien dans la mesure et l'évaluation du contrôle interne que dans la mise en place d'actions correctrices.

Au-delà de ces exigences réglementaires, l'ensemble des parties prenantes (actionnaires/investisseurs, agences de notation, clients...) va s'intéresser de manière croissante à la gestion des risques opérationnels. Cette démarche va se traduire par une culture plus sophistiquée de pilotage des risques et des activités qui, *in fine*, sera créatrice de valeur lorsque le niveau de l'ensemble des risques sera connu, mesuré et maîtrisé. ■