

## Bâle II

# Les enjeux du risque opérationnel pour les brokers



**MARC RIPAULT**  
Senior manager  
PricewaterhouseCoopers

*La maîtrise du risque opérationnel attaché à la ligne métier retail brokerage a déjà été améliorée grâce à une première génération de projets STP. Indépendamment de l'application du ratio McDonough, il conviendra de renforcer ce dispositif de gestion des risques pour accroître la qualité de services et la rentabilité de l'établissement.*



**ISAAC LOOK**  
Manager  
PricewaterhouseCoopers

DANS SES DERNIERS DOCUMENTS (Document consultatif de janvier 2001 et *Sound practices for the management and supervision of the operational risk* de février 2003) le comité de Bâle propose un ensemble de principes permettant d'orienter les établissements de crédit dans leurs démarches de gestion des risques opérationnels et de mesure des fonds propres correspondants.

Il paraît important de rappeler que le calcul de fonds propres réglementaires dans le futur ratio McDonough intègre une exigence au titre du risque opérationnel sur un périmètre consolidé selon trois méthodes (méthode basique, méthode standard et méthodes avancées). Dès la méthode standard, ces exigences devront être calculées par ligne métier : *corporate finance, trading and sales, retail banking, commercial banking, payment and settlement, agency services and custody, asset management, retail brokerage*. Ces métiers peuvent être exercés soit au sein de

l'établissement, soit au travers de filiales spécialisées. Ainsi, les activités d'intermédiation ou de gestion d'Opcvm d'un groupe bancaire feront l'objet d'un calcul de fonds propres réglementaires au titre de leur risque opérationnel.

La Commission européenne reprend les propositions de Bâle II dans son « *Working document of the commission services on the capital requirements for credit institution and investment firm* », de novembre 2002 (CAD III). Les principes de gestion des risques opérationnels s'appliqueront donc à l'ensemble des entreprises d'investissement et des établissements de crédit européens.

## L'ÉVOLUTION DU RETAIL BROKERAGE

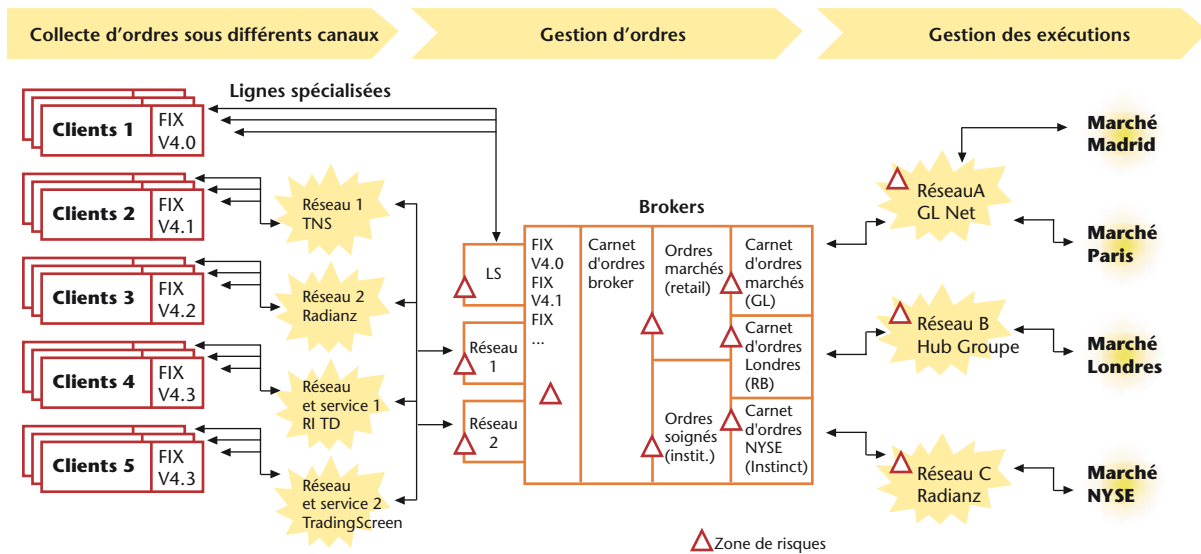
Dans ce contexte réglementaire, les brokers, membres de marché réglementé ayant généralement le statut d'entreprise d'investissement sont rattachés à la ligne métier *retail brokerage* telle que définie par Bâle II, dont les

exigences en fonds propres au terme du QIS 3 sont à ce stade calibrées à 12 % du PNB. En conséquence, ils devront s'organiser pour répondre aux contraintes de maîtrise et de mesure de leur risque opérationnel.

Les enjeux qualitatifs en termes de maîtrise du risque opérationnel s'articulent autour de la structuration de la fonction de gestion des risques, la cartographie des risques et la mise en œuvre d'un dispositif de collecte des pertes et des incidents.

Parallèlement, ces intermédiaires ont connu au cours des dernières années des changements importants dans leur métier avec la mise en place de processus automatisés, STP – *Straight Through Processing*, qui sont venus modifier en profondeur leur système d'information et leur exposition aux risques. En effet, à la fin des années quatre-vingt-dix, les brokers actions ont dû faire face à une forte augmentation des volumes d'ordres traités. De plus, les exi-

## Schéma global des processus de collecte et gestion des ordres



Source : PwC.

gences des clients se sont accrues en termes de services globaux d'exécution multimarchés, de réduction des délais d'exécution et de confirmation ainsi que d'amélioration de la qualité de service dans un contexte de diminution du prix des prestations.

Pour répondre à ces problématiques, de nombreux brokers ont donc décidé de se doter d'infrastructure de type STP plus ou moins sophistiquée.

Les équipes de front-office (vente et négociation) ainsi que de middle-office ont été largement concernées par ces projets dans le cadre des processus de collecte, de gestion et de confirmation des ordres. La réalisation d'une cartographie des risques opérationnels contribuera à identifier et à quantifier le risque potentiel par processus.

### LA COLLECTE D'ORDRES

À la prise traditionnelle d'ordres par téléphone est venue s'ajouter la réception d'ordres par voie électronique multicanaux s'appuyant sur l'utilisation du protocole d'échange d'information financière FIX et de réseaux sécurisés. La mise à disposition d'écrans délocalisés de négociation auprès de certains clients a complété ce dispositif.

Le développement de la collecte

électronique d'ordres a augmenté la capacité du broker à récupérer des ordres auprès de ses clients tout en fiabilisant son processus de prise d'ordres et en réduisant son risque opérationnel. La mise en place d'infrastructures de collecte permet par exemple de répondre efficacement à la transmission des *program trading* ou des nombreux ordres de la gestion privée (*schéma*).

Toutefois, pour rendre efficace leur plate-forme STP, les brokers ont dû multiplier les modes et les infrastructures de communication avec leurs clients par la mise en place de liens réseaux bilatéraux (lignes spécialisées) ou multilatéraux (Hub : Radianz, TNS...). De surcroît, ils ont ajouté de nouvelles briques systèmes telles que des moteurs FIX de communication. Enfin, des personnes aux compétences techniques et informatiques spécifiques ont été recrutées pour déployer et maintenir ces applications.

La flexibilité offerte par l'automatisation de la collecte d'ordres constitue un avantage concurrentiel. En effet, le coût d'une nouvelle connexion client devient marginal et le coût de traitement d'une opération standard diminue. Pour

autant, la complexité du processus liée à la multiplication des canaux de collecte se traduit par une plus grande variété des types et des zones de risques. Il s'agit de risques technologiques liés à la fiabilité des nouveaux systèmes et à la pérennité des nouveaux langages informatiques, de risques humains avec des besoins en personnel compétent et flexible, de risques

“ La complexité du processus liée à la multiplication des canaux de collecte se traduit par une plus grande variété des types et des zones de risques. ”

de processus qui imposent de maîtriser les évolutions des organisations et des métiers... Finalement, les procédures de contrôles devront être adaptées aux processus pour accompagner au mieux cette automatisation.

### LA GESTION DES ORDRES

La gestion des ordres clients s'est industrialisée au travers de carnets d'ordres électroniques offrant aux utilisateurs de multiples fonctions

de contrôle, de suivi et d'analyse des ordres et des clients. Les ordres réceptionnés empruntent dès lors un canal sécurisé en termes de contrôle de cohérence, de contrôle du risque d'intermédiation tel que prévu par le CRBF 2001-01, qui prendra effet au 1<sup>er</sup> juillet 2003 (limites, couvertures, dépôt de garanti...), de suivi et de respect des instructions clients (type et validité des ordres)... et éventuellement de

## “ Les risques réglementaires ou juridiques devront trouver leur place dans le dispositif de maîtrise global du risque opérationnel. ”

contrôle de provision et de couverture (cas des intermédiaires qui assurent également la tenue de compte).

L'automatisation permet de maîtriser le risque opérationnel en remplaçant des contrôles humains par des contrôles informatisés qui en garantissent l'exhaustivité et l'application homogène par tous. Les résultats des contrôles sont exploités pour permettre aux utilisateurs de se concentrer uniquement sur le traitement des anomalies.

Le risque d'erreurs, lié aux saisies et aux contrôles manuels, s'amenuise. Il fait place à de nouvelles sources de risques qui se situent au niveau du paramétrage du carnet d'ordres clients. En effet, il sera nécessaire de documenter, puis de retranscrire dans l'application les spécificités des clients et de s'assurer de la prise en compte des éventuelles mises à jour dans l'application : changement de limites, de règles de routage, de contrôles appliqués...

### LA CONFIRMATION ÉLECTRONIQUE

Enfin, les processus de confirmation et de dépouillement des ordres exécutés ont évolué. Les confirmations par fax ont été remplacées par des confirmations élec-

troniques exploitées dans des systèmes de réconciliation globale qui permettent de traiter par exception les anomalies et de réagir, au plus tôt, en cas de divergence avec le donneur d'ordres. L'optimisation de l'utilisation de ces systèmes repose sur le principe que les clients soient équipés des mêmes systèmes que leurs brokers pour éviter les ruptures de traitements. Comme ce n'est pas toujours le cas, le broker doit maintenir des procédures hétérogènes autour de différents médias : l'électronique, le papier (fax) ou l'e-mail. Cette hétérogénéité des modes de confirmation est potentiellement une source de risque. Aussi, il conviendra de vérifier que les modes opératoires sont régulièrement mis à jour afin de s'assurer des médias de confirmation attendus par les clients.

Par ailleurs, des éléments complémentaires aux projets STP doivent être étudiés avec attention. À ce titre, des réflexions devront notamment être menées sur les procédures de *back-up* technique et fonctionnel, le stockage des données à chaque étape de la vie de la transaction, la disponibilité et la fiabilité de la piste d'audit (horodatage, statut, corrections...), la qualité des données, la mise à jour régulière du plan de secours.

### LES RISQUES OPÉRATIONNELS ET LES INDICATEURS PERTINENTS DE SUIVI

Les risques opérationnels liés à des processus manuels et à l'accroissement des volumes ont donc pu être maîtrisés par une première génération de projets STP. Cependant, il conviendra de compléter la gestion du risque attaché aux processus par une sensibilisation particulière à d'autres natures de risques. En effet, il est nécessaire de disposer de compétences humaines capables de gé-

rer les problématiques métiers et systèmes (complexité du paramétrage, hétérogénéité des systèmes...). De même, les risques réglementaires ou juridiques devront trouver leur place dans le dispositif de maîtrise global du risque opérationnel. En effet, tout dysfonctionnement de processus automatisés est susceptible d'avoir des répercussions au niveau des engagements pris envers les clients.

Enfin, la mise en œuvre de processus STP doit s'accompagner de l'adaptation du dispositif de contrôle. Un enjeu majeur sera alors de déterminer les indicateurs pertinents de suivi (nombre de rejets d'ordres, nombre d'incidents par nature, causes identifiées, services impliqués...) et de qualité (délai d'identification, de résolution des problèmes...), permettant de suivre l'évolution du risque opérationnel encouru et de mesurer l'efficacité du dispositif en place.

La collecte et l'historisation des données constituent une obligation dans le dispositif de suivi du risque opérationnel. La principale difficulté de cette collecte sera d'impliquer tous les acteurs de la chaîne de traitement des ordres dans la remontée d'informations exhaustives, pertinentes et fiabilisées. À terme, ces données pourront être utilisées pour affiner la mesure du risque opérationnel et éventuellement définir une politique tarifaire différenciée par mode de communication et par nature de service.

Si la contrainte réglementaire reste un catalyseur important dans la mise en place d'un dispositif de maîtrise du risque opérationnel, elle ne doit pas être l'unique motivation de ces établissements, mais doit s'inscrire dans la maîtrise globale de l'activité. Ainsi, la maîtrise des risques opérationnels participe à une meilleure qualité de service et donc de rentabilité dans un environnement toujours plus concurrentiel. ■