

► EDITORIAL

NUMÉRO SPÉCIAL BÂLE II

Malgré les incertitudes et points en suspens autour de la réforme Bâle II, les projets entrent dans leur phase opérationnelle et deviennent de plus en plus concrets. Nous avons souhaité donner un éclairage sur un des volets le moins en vue de la réforme, les risques opérationnels ; par cette illustration, notre intention est de mettre en avant le fait que derrière le caractère technique de cette réforme, ce projet dépasse le périmètre de la Direction des risques et peut se décliner concrètement dans les activités

opérationnelles d'exploitation bancaire ☒

Matthieu Courtecuisse

Directeur Général

matthieu.courtecuisse@sia-conseil.com

Nos domaines de compétence dans le cadre des projets Bâle II :

- Risque de Crédit
- Risque de Marché
- Risque Opérationnel

Pilotage de projet - Impacts SI - Assistance MOA

► SERVICES FINANCIERS

BALE II, VOLET RISQUES OPERATIONNELS : UN PROJET DE CONDUITE DU CHANGEMENT ?

La mise en place du ratio Mc Donough fin 2006, remplaçant l'actuel ratio Cooke, impose aux institutions financières de mobiliser une partie de leurs fonds propres en couverture de leurs expositions aux risques de marché, aux risques de crédit et – nouveauté du ratio Mc Donough – aux risques opérationnels.

La majorité de ces institutions concentre aujourd'hui ses efforts sur la mise en place du volet "risques de crédit" (la couverture réglementaire de ces derniers représentant 70% à 80% du total des fonds propres à mobiliser contre environ 15% à 20% pour les risques opérationnels) ; en revanche, le degré de maturité du volet « risques opérationnels » est sensiblement inférieur et varie d'un établissement à l'autre.

En effet, si l'alignement avec les directives de Bâle II sur les risques opérationnels est relativement accessible pour un établissement de petite taille, il requiert pour les grands groupes la mise en place d'une structure projet forte, seule capable d'assurer la conduite du changement nécessaire...

Trois approches pour évaluer l'exposition d'un établissement aux risques opérationnels

Un risque opérationnel est défini comme le risque de pertes directes ou indirectes dues à une inadéquation ou à une défaillance des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements extérieurs.

Le régulateur propose trois approches pour évaluer l'exposition à ce type de risque :

- approche de base : un pourcentage, provisoirement fixé à 15 %, du PNB moyen des trois années précédentes ;
- approche standard : identique à l'approche de base, mais pourcentages différenciés par ligne métier (entre 12 et 18% du PNB de chaque ligne de métier) ;
- approche avancée (AMA) : l'établissement détermine son exposition sur la base de modèles internes.

Le dispositif incite à opter pour la méthode avancée, celle-ci étant en principe moins consommatrice en fonds propres réglementaires. En retour, l'économie se « paye » par la mise en place d'une organisation spécifique visant à un meilleur contrôle des risques opérationnels, et en définitive, à la réduction des pertes. Ainsi, contrairement à l'approche de base, l'approche standard impose que soient identifiés et évalués les risques opérationnels. L'approche avancée requiert quant à elle la nomination d'une entité indépendante responsable de la mise en place d'une stratégie de réduction des risques opérationnels.

Le schéma ci-dessous recense et compare les pré-requis organisationnels de chaque méthode :

Approche de base	<ul style="list-style-type: none"> • Pas d'organisation spécifique
Approche standard	<ul style="list-style-type: none"> • Découpage de l'activité par ligne métier selon les critères du régulateur • Identification des risques opérationnels de la banque et réévaluation périodique • Evaluation des pertes potentielles liées à la réalisation de ces risques • Définition d'indicateurs pertinents de suivi des risques • Reporting interne à destination des opérationnels comme des organes de direction • Mise en place de plans d'actions découlant de ces reporting • Collecte des données d'incidents (consécutifs à la réalisation des risques)
Approche avancée	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration des obligations de l'approche standard • Mise en place d'une entité indépendante, en charge de la mise en place de la politique de gestion des risques opérationnels, des procédures et des contrôles • Utilisation de données externes à l'établissement pour la prise en compte des risques « extrêmes » • Calcul des fonds propres à mobiliser sur la base des données d'incidents collectées et de ces données externes

Source : SIA Conseil

Si près de trois quart des institutions financières déclarent avoir opté pour les méthodes standard et avancée, on peut penser qu'il s'agit là d'un effet d'annonce à l'attention des actionnaires et agences de notation : les projets de collecte des risques opérationnels ne sont en effet pour la plupart pas encore entrés dans leur phase de mise en œuvre.

Principes de mise en œuvre du projet dans le cas des approches standard et avancée

Les deux méthodes sont assez proches dans la mesure où elles obligent la banque à :

- identifier, à chaque niveau de l'organisation, les processus supportant des risques opérationnels, formuler ces risques et les coter (probabilité d'occurrence / perte) : c'est la phase de cartographie des risques opérationnels ;
- mettre en place un dispositif de collecte des incidents.

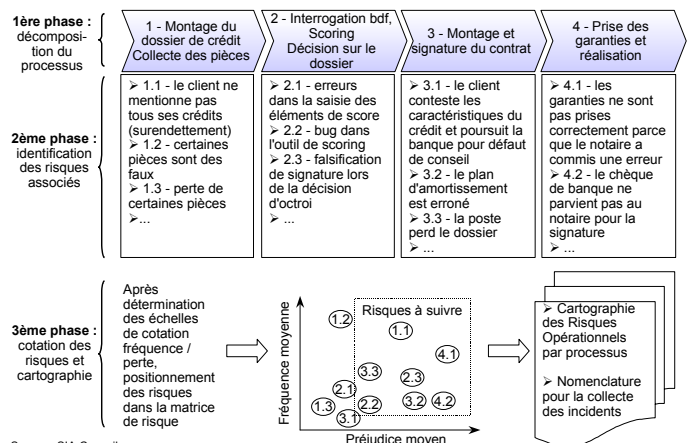
Cartographier les risques pour déterminer le profil de risque de la banque

Cette phase est une étape clé car elle détermine sensiblement la nature des incidents qui seront collectés et donc suivis par la suite. C'est également cet exercice qui permettra de définir une nomenclature des risques valable pour l'ensemble de l'organisation, cadre indispensable à une collecte efficace et homogène des incidents. La cartographie des risques est la formalisation du travail d'identification des risques opérationnels. Cet exercice passe par les phases suivantes :

- Décomposer en activités chaque processus supportant des risques opérationnels ;
- Pour chaque activité, recenser les risques associés ;
- Pour chaque risque, coter les pertes et leur probabilité d'occurrence ;

- Matricer les risques sur les axes fréquence et préjudice ;
- Déterminer « visuellement », à partir de la matrice, les risques significatifs (c'est à dire ceux que l'on décide de recueillir dans l'outil de collecte).

A titre d'exemple, le schéma ci-dessous illustre les phases de l'exercice de cartographie dans le cadre de l'activité « banque de particuliers », pour le processus « octroi de crédit immobilier » :



Source : SIA Conseil

Le recueil, la formulation, et la qualification des risques opérationnels en vue de la cartographie est un processus « bottom-up ». En effet, les risques opérationnels sont par nature diffus et existent dans chaque service, chaque entité et à tout niveau organisationnel de la banque. La formulation et la centralisation des risques opérationnels par processus métier impose donc de faire appel à des relais locaux qui pourront être désignés au sein des cellules de contrôle interne ou des cellules de déontologie existant dans chaque entité du groupe. Dans cet exercice, ces derniers pourront recueillir l'expérience des collaborateurs exposés aux risques opérationnels, par la mise en place de séries d'entretiens.

Notons également qu'en parallèle, et de façon plus centrale, on pourra s'appuyer sur la catégorie « pertes et profits » du compte de résultat, qui, conformément aux principes de surveillance permanente (CRB 97-2), recense une partie des incidents liés aux risques opérationnels et à ce titre constitue une source non négligeable d'information en phase de constitution de cartographie.

Le dispositif de collecte des incidents devra être opérationnel début 2004

Pour légitimer en 2006 l'emploi des méthodes standard ou avancées, la banque devra s'être dotée dès début 2004 :

- d'un dispositif de collecte des incidents accessible par toutes ses entités ;

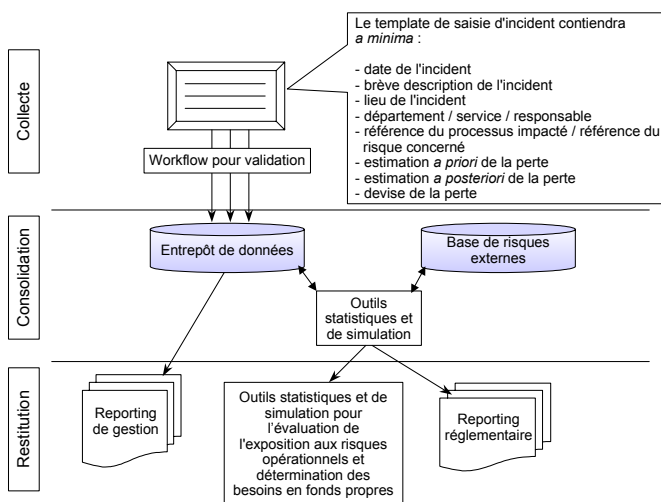
- d'une base de données dédiée pour stocker les incidents ;
et ce en vue de posséder les 3 ans d'historique de pertes requis par le régulateur.

Les procédures de contrôle et de validation des incidents notifiés dans la base de données pourront s'appuyer sur un workflow, outil qui permettra aux managers :

- de contrôler la pertinence des informations remontées par les collaborateurs ;
- d'être avertis en temps réel des événements intervenus dans leur service pour rapidement mettre en place des actions correctives.

Par la suite, des outils d'analyse (de type datamining) et de restitution devront être mis en œuvre, afin de définir précisément le profil de risque de l'établissement.

Ci-dessous, l'architecture applicative simplifiée d'un SI risque opérationnels :



Source : SIA Conseil

Le projet Risques Opérationnels, par son ampleur, est avant tout un projet de conduite du changement

S'il est relativement aisé de mettre en œuvre une base de pertes pour y saisir « pêle-mêle » des incidents et constituer ainsi les trois ans d'historique requis par le règlement Bâlois, définir le véritable profil de risque d'un grand groupe bancaire et mettre en place une politique efficace de réduction des pertes opérationnelles dans chaque entité est un projet global, nécessitant un déploiement à grande échelle, et partant, une réelle gestion du changement.

Les points suivants sont autant de chantiers de conduite du changement.

Diffuser une culture de vigilance

Un des enjeux majeurs de Bâle II consiste à diffuser une culture de vigilance dans chaque service. A ce titre, on peut parler d'**acculturation** des collaborateurs. Toutes les phases du projet doivent y concourir :

- lors de la cartographie des risques, les responsables locaux devront provoquer chez chaque collaborateur interviewé une première réflexion sur les pertes qu'il peut potentiellement générer ;
- au quotidien, le dispositif de collecte des pertes doit amener le collaborateur à identifier les causes des incidents, sensibilisation par ailleurs renforcée par l'adaptation des directives et procédures de la banque, conformément aux préconisations du Comité de Bâle ;
- les plans d'actions pourront s'appuyer sur un système de bonus / malus par service ou collaborateur pour donner plus de force au dispositif de réduction des pertes.

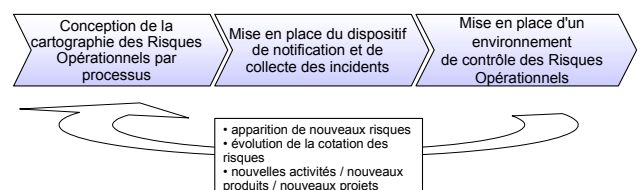
Enfin, l'acculturation sera renforcée par une communication régulière, à l'attention de l'ensemble des collaborateurs, sur l'évolution du profil de risque opérationnel de chaque entité.

Impliquer des correspondants dans chaque entité

Si le sponsor d'un tel projet ne peut appartenir qu'à la Direction Groupe des risques, c'est bien sur des responsables locaux du risque ou de la déontologie qu'il faudra compter pour provoquer chez chaque collaborateur le réflexe de notification des incidents et relayer la stratégie de réduction des risques opérationnels définie au niveau groupe en lui donnant une réalité opérationnelle. Les banques ont largement investi dans la mise en place de cellules dédiées à la déontologie et au contrôle dans le domaine de la lutte anti-blanchiment : l'occasion leur est ainsi donnée de capitaliser sur ces structures déjà en place.

Le projet Risques Opérationnels est un projet itératif

Le modèle de risque n'est pas figé : sous l'effet des plans d'actions correctives, des risques disparaîtront, des cotations évolueront, de nouveaux risques apparaîtront. S'il n'est pas mis à jour, le modèle de risque présentera à terme une vision biaisée de la réalité, avec des conséquences non négligeables sur le calcul d'exigence en fonds propres. A ce titre, le projet des risques peut être qualifié d'exercice permanent.



Adopter une démarche progressive

Le projet Risques Opérationnels n'est pas un projet de type « Big Bang ». En effet, la diversité fonctionnelle et géographique d'un grand groupe bancaire impose que soit graduellement déployé l'environnement de contrôle des risques opérationnels, pour lui donner plus d'efficacité. On pourra à ce titre lotir le déploiement en commençant par les métiers ou filiales pour lesquels la diffusion de procédures de contrôle des risques opérationnels aura des effets rapides, visibles (quick wins), et donc facilement communicables, avec pour conséquence une adhésion facilitée des autres entités du groupe pour les phases suivantes du déploiement.

Dans un grand groupe, appliquer le principe de subsidiarité

Le projet doit permettre de cerner le profil de risque opérationnel du groupe, en vue notamment de la communication institutionnelle (pilier III des accords de Bâle). En revanche, le principe de subsidiarité doit être appliqué pour restituer au mieux le profil de risque de chaque entité et ainsi donner plus de pertinence et poids aux plans d'actions locaux.

La cotation des risques varie sensiblement d'une entité à une autre. Par exemple, le risque système est potentiellement plus lourd dans un service de courtage que dans un service juridique. De même le risque d'instabilité politique ou de fraude interne variera sensiblement en fonction des pays. La cartographie des risques devra rendre compte de ces différences de cotation.

Par ailleurs, les seuils de déclaration de pertes ne peuvent pas être définis uniquement au niveau du groupe mais doivent être adaptés à chaque entité : à nature de perte équivalente, les seuils de déclaration d'une entité à forte rentabilité seront plus élevés que ceux d'une entité à faible rentabilité.

Appliquer le principe de subsidiarité lors de la définition des

seuils permettra une remontée pertinente des incidents sans pollution inutile du travail quotidien des collaborateurs.

Enfin, profiter d'une échéance de place pour accroître la rentabilité du groupe

Il existe au moins deux moyens d'apporter du retour sur investissement au projet :

- en réduisant les incidents, et donc les pertes... A ce titre, les tableaux de bord de pilotage des risques opérationnels devront permettre d'identifier immédiatement les incidents les plus fréquents et/ou les plus coûteux ;
- la modélisation des processus métiers en phase de cartographie des risques est un exercice qui peut paraître long et coûteux : c'est au contraire une bonne occasion pour optimiser ces mêmes processus, et donner à Bâle II la portée d'un projet de refonte... Tout l'art résidant dans la bonne qualification du niveau de granularité requis pour la description de chacun de ces processus

Conclusion

Le projet Bâle II – Risques Opérationnels n'est pas un projet ponctuel dont l'objectif majeur serait d'obtenir l'homologation du régulateur en 2006 : il doit générer un accroissement durable de la rentabilité de la banque, par la responsabilisation de chaque collaborateur. C'est un projet global, dont le succès passera par la mise en place d'une équipe dédiée, pluridisciplinaire, très ouverte à la communication et apte à gérer un changement d'ampleur ☒

Jacques Le Pennec
jacques.lepennec@sia-conseil.com

➔ Plus d'infos sur www.sia-conseil.com/insight

INSIGHT

est édité par SIA Conseil
SAS au capital de 200.000 euros
RCS Paris B 423 507 730
171/173 rue Saint Martin
75003 Paris

Tel : 01 42 77 76 17
Fax : 01 42 77 76 16
Web : www.sia-conseil.com

Directeur de la publication :
Matthieu Courtecuisse

Conception et coordination :
Thomas Rocafull

Si vous souhaitez nous faire part de vos commentaires ou vous abonner, contactez-nous : insight@sia-conseil.com

Les lignes de services SIA Conseil :
Services Financiers, Ressources Humaines,
Telecoms, Industrie & Services

L'offre de services SIA Conseil :
Transformation, Assistance à Maîtrise
d'Ouvrage , Expertise SI