



L'ASSURANCE COMME TECHNIQUE DE RÉDUCTION DE RISQUES

CATHERINE VERET *

Cet article vise trois objectifs principaux :

- resituer l'assurance au sens large, dans une approche globale de gestion des risques ;
- identifier les exigences, les difficultés et les voies de solutions pour mettre en œuvre la nouvelle réglementation prudentielle Bâle II de manière optimale pour les banques ;
- saisir l'opportunité de construire un financement des risques plus fluide (continuum), plus adapté (aux risques évalués), plus diversifié (évolution et extension de l'« assurance classique »)...
- et en conclusion évoquer les contributions des différentes parties prenantes qui seraient de nature à faire évoluer efficacement la mise en œuvre de Bâle II.

Par ailleurs, il nous faut avertir le lecteur que, dans ce domaine très novateur, nous sommes contraints d'utiliser une terminologie nouvelle et même des anglicismes pour traduire, non seulement le sens des mots, mais aussi celui des concepts sous-jacents... De fait, dans les réflexions internationales, il vaut mieux quelquefois, pour se comprendre, un bon anglicisme qu'une traduction formelle « fausse amie ». Or dans les textes de Bâle, il y a beaucoup de mots qui font appel à des concepts encore peu répandus et pour lesquels nous ne disposons pas de termes professionnels communément admis en français. Ainsi, nous sommes condamnés à utiliser des mots de ce « troisième type » lorsque cela est nécessaire pour éviter les ambiguïtés de compréhension.

* Responsable risque opérationnel du groupe Crédit Mutuel-CIC et co-auteur de *Fonction Risk manager*, Dunod 2005.

À l'origine, les réflexions de Bâle II sont issues de la volonté du régulateur d'inciter les banques à construire et à respecter les conditions nécessaires à la pérennité du système financier international. Une novation par rapport au précédent ratio consiste à tenir compte des risques opérationnels, en plus des risques financiers (crédit, taux, marché), pour calculer l'exigence de fonds propres garantissant la solvabilité des banques. Pour ces derniers, Bâle II vise surtout la maîtrise des pertes extrêmes générées par les risques de gravité : les « UL, *Unexpected Loss* ».

En effet, durant les deux dernières décennies, la compétitivité financière internationale s'est largement accrue et les risques se sont démultipliés et diversifiés avec la globalisation des activités et la sophistication des nouveaux produits financiers. Une grande partie des faillites et des scandales financiers de ces quinze dernières années comportent des causes apparentées aux risques opérationnels au sens de Bâle II. Ces risques doivent être réduits pour être acceptables ; leur gestion doit être développée de manière systématique pour atteindre cet objectif.

« RISK MANAGEMENT » ET FINANCEMENT DU RISQUE

2

Positionnement du financement du risque

L'assurance est un outil de financement du risque. Le financement du risque consiste à transférer à l'extérieur de l'entreprise le coût du risque résiduel, le coût du retour à la normale. Ce transfert pour financement permet à l'entreprise affaiblie par un sinistre grave de trouver, au bon moment, les ressources nécessaires à son redressement sans affecter de manière irréversible son compte de résultat et/ou ses fonds propres.

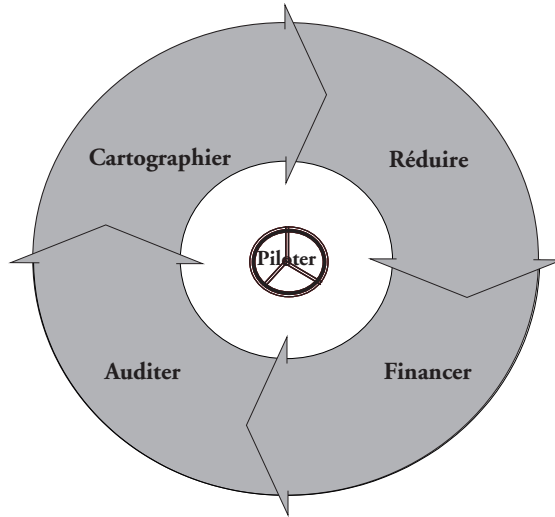
Cette étape prend tout son sens et améliore son efficacité si elle est correctement positionnée dans l'approche globale de gestion des risques.

En effet le *risk management* est un processus itératif et systématique qui vise à connaître et maîtriser les risques d'une entreprise. Il ne s'agit pas d'atteindre le « risque zéro » qui n'existe pas dans la vie, mais bien de prendre ses risques en connaissance de cause et en optimisant le rapport rentabilité/risque, seul garant d'un équilibre à long terme.

Le « cercle vertueux » de la gestion des risques consiste à :

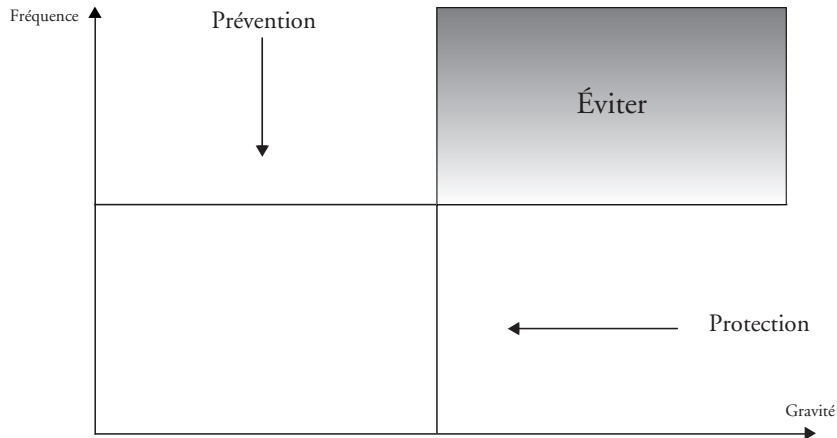
- cartographier et évaluer les risques ;
- réduire les risques jugés excessifs ;
- financer le risque résiduel (après réduction) pour contenir la volatilité du résultat et assurer la pérennité de l'entreprise.

Graphique n° 1
Le cercle vertueux



Graphique n° 2
La matrice de l'univers des risques

3



La cartographie et l'évaluation des risques nous plongent dans la matrice de l'univers des risques et leur modélisation probabiliste et statistique.

La matrice de l'univers des risques nous fait prendre conscience des différents types de risques en les schématisant : avec la fréquence



d'occurrence des sinistres en ordonnée et la gravité (sévérité, impact) en abscisse, nous distinguons les types de risques. Après les avoir identifiés, il faut les réduire si nécessaire puis financer le risque résiduel. À chaque type de risques peuvent être associés ses modes privilégiés de réduction et de financement.

Fréquence faible, gravité faible (en bas à gauche) : aléas du compte d'exploitation. Il n'est, en général, pas utile de les réduire. Ils peuvent servir de signes avant-coureurs de risques plus significatifs. Ils sont financés par rétention, c'est-à-dire naturellement absorbés dans le compte de résultat annuel.

Fréquence forte, gravité faible (en haut à gauche) : risques de fréquence (encore appelés risques récurrents). Les plus significatifs font l'objet de mesures de prévention. La prévention agit sur les causes pour diminuer la probabilité d'occurrence des sinistres. C'est le domaine d'action du contrôle interne. Il s'agit de ramener ces risques vers le bas, sans les faire dériver à droite. Ces risques sont financés par auto-assurance ou par mutualisation dans un groupe, voire par gestion de franchise en cas de transfert à un assureur.

Fréquence faible, gravité forte (en bas à droite) : risque de gravité (intensité, sévérité...). Ces risques, qui n'arrivent pas souvent, impactent fortement l'entreprise lorsqu'ils se produisent. Il est nécessaire de prendre des mesures de protection. La protection agit sur la gravité pour limiter les dégâts ; elle est préparée avant sinistre, mais est déclenchée après sinistre. C'est le domaine des Plans de continuité d'activités et de la gestion de crise. Il s'agit de ramener le poids de ces risques vers la gauche. Ces risques sont financés par assurance, montages alternatifs et en dernière instance par les fonds propres.

Fréquence forte, gravité forte (en haut à droite) : à éviter pour préserver la pérennité de l'entreprise. Toutes les mesures de réduction doivent être conjuguées pour diminuer la fréquence et la gravité. Si, après réduction, certains de ces risques s'installent durablement, il faut supprimer les activités qui en sont à l'origine.

Ainsi nous constatons que le financement du risque doit être adapté au type de risque et à son évaluation résiduelle après réduction. Il ne peut pas totalement se substituer à la diminution préalable des risques.

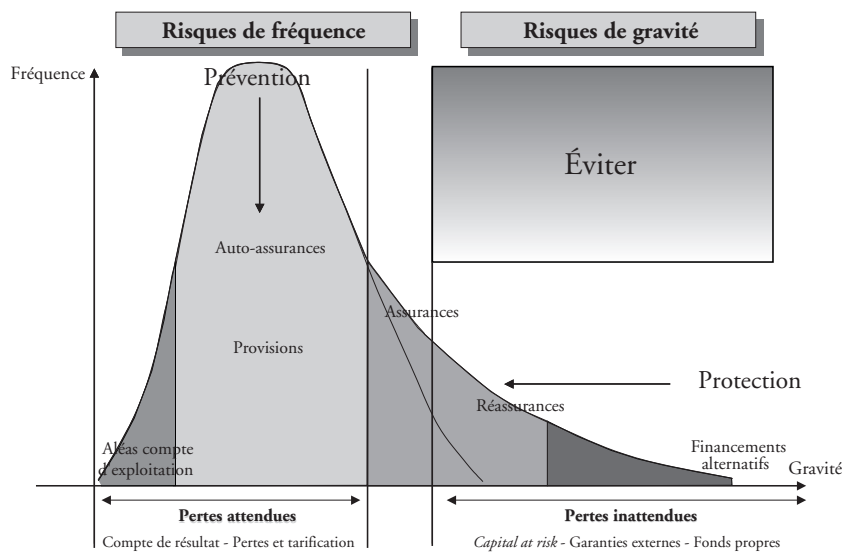
Dans le domaine de la modélisation des risques, l'on sait que tout événement aléatoire suit, à probabilité constante, une loi statistique caractérisée par sa moyenne et son écart type.

Plus largement toute modélisation d'un risque agrégeant risque de fréquence et risque de gravité peut être représentée par tout ou partie d'une courbe en cloche biaisée à droite (à la mesure du poids de la gravité).

Nous pouvons donc représenter en synthèse la courbe des risques en

superposition de la matrice de l'univers des risques et y positionner les techniques de réduction et de financement des risques afin d'illustrer le positionnement du financement dans le continuum de la gestion du risque.

Graphique n° 3
Le continuum du financement et de la gestion du risque



Ainsi nous visualisons mieux comment choisir les techniques de financement du risque adaptées aux types de risques et à leur niveau de réduction.

Par exemple, une entreprise qui n'investit pas assez dans la prévention et la protection a nécessairement des programmes d'assurances plus coûteux et/ou des fonds propres plus menacés.

Assurance et financement du risque

L'assurance au sens strict n'est qu'un des outils de financement du risque parmi une palette à la disposition du *risk manager* :

- rétention sur le compte d'exploitation pour les pertes limitées et récurrentes, statistiquement prévisibles par une simple LDA (Loss Distribution Approach) ; ces pertes correspondent au niveau bas des EL de Bâle (*Expected Loss*) ;
- auto-assurance, souvent pratiquée dans les grands groupes ; la forme la plus évoluée étant la création d'une société d'assurance ou de réassurance « captive », c'est-à-dire appartenant à 100 % au groupe considéré.



Il est souvent mis en avant l'intérêt fiscal d'une captive selon son pays d'implantation. Mais, même si ce point peut ne pas être négligeable, l'intérêt de fond d'une captive est, en réalité, de doter le groupe d'une structure de gestion des sinistres et de couverture de ceux-ci par des provisions cantonnées à cet objectif, avec un effet de mutualisation entre les filiales. Il est ainsi possible de disposer de moyens propres au groupe pour financer des risques peu fréquents et déjà assez graves ou une quote-part des risques graves. Lors des bonnes années, à faible sinistralité, les primes sont consolidées en réserves dans la captive et non « perdues » pour l'entreprise, comme lorsqu'elles sont payées à un assureur externe. Une captive de réassurance permet également aux grands groupes l'accès direct aux réassureurs ;

- assurance, outil classique de transfert de financement du risque à une société externe, dont la raison d'être est de couvrir le coût du risque de plusieurs entreprises. L'assureur perçoit annuellement des primes qui lui permettent de souscrire des garanties pour couvrir des sinistres qui n'arrivent pas tous les ans à tous les clients. Son portefeuille de clientèle lui permet de mieux diviser le risque qu'une entreprise seule ;

- réassurance, qui assure l'assureur, qui lui permet de se refinancer... qui, par son rôle fondamental de répartition dans l'espace et le temps, procure les capacités de couverture au marché mondial de l'assurance. Nous ne traitons pas ces techniques dans le cadre du présent article. Les captives de réassurances qui peuvent se réassurer sont un excellent outil au service du financement du risque. La partie réassurée des risques logés dans une captive est reconnue déductible par Bâle II ;

- financements alternatifs, encore appelés « ART, Alternative Risk Transfert » constituent à eux seuls une palette variée d'outils de couvertures de sinistres : titrisation, « finite », produits dérivés. Leurs techniques combinent l'assurance et la finance et consistent, schématiquement, à transférer l'objet du risque sur un marché secondaire (titrisation), à financer le risque par des quasi-fonds propres (finite), à identifier une indemnisation future en cas de sinistre dans des conditions fixées à l'avance (dérivés).

À noter que les dérivés climatiques peuvent jouer, à terme, un rôle important pour la couverture de risques d'origine naturelle dans le cadre de Bâle II.

Toutes ces techniques peuvent servir à financer le risque et leur prise en compte est possible dans les méthodes avancées (AMA) de Bâle II, en déduction, sous certaines conditions, des exigences de fonds propres liées aux risques qu'elles couvrent.

Le paradoxe actuel est que l'assurance, l'outil le plus classique et le plus souvent utilisé pour couvrir les risques opérationnels, est celui dont les conditions de prise en compte dans les modèles de Bâle II sont



les plus délicates. C'est en cela que les travaux en cours pour la mise en œuvre du nouveau ratio prudentiel sont particulièrement orientés sur cet aspect. Nous concentrons donc la suite de notre exposé sur ce sujet.

L'assurance est un outil de financement du risque utile à tous, particuliers, entreprises privées ou publiques et autres organismes quelle que soit leur taille.

D'ailleurs les établissements bancaires n'ont pas attendu cette nouvelle réglementation pour construire des programmes d'assurances couvrant leurs grands risques. Ce mouvement est en marche depuis une à deux décennies.

Ce sont, en effet, des considérations de saine gestion de leurs risques qui ont incité les établissements financiers à se doter de programmes d'assurances structurés.

Ainsi, la déductibilité du nouveau ratio n'est pas le critère déterminant de la décision de souscrire, mais un avantage complémentaire qui n'a pas à être négligé. Toutefois la déduction des exigences de fonds propres au titre des couvertures d'assurance ne s'applique qu'aux banques qui ont choisi la méthode avancée (AMA).

Quels types d'assurance sont concernés ?

Un programme complet d'assurance fait appel à différentes polices couvrant des catégories spécifiques de risques. Les principales sont :

1 - Globale de banque : couvrant les valeurs confiées à la banque contre les pertes accidentelles et contre le vol, le détournement, la fraude et autres actes de malveillance. Moins classique et pour des montants limités, on peut trouver une couverture pour les pertes consécutives aux transactions non autorisées, couvrant les pertes découlant de la malveillance.

2 - En matière de responsabilité : responsabilité civile professionnelle, responsabilité civile dirigeants (ou mandataires sociaux), autres responsabilités civiles (exploitation, automobile, maître d'ouvrage, harcèlement, discrimination...) couvrant les indemnités à verser résultant d'une erreur de l'entreprise, d'un salarié, d'un dirigeant commise dans l'exercice de l'activité.

3 - Pour les dommages aux biens : assurances multirisques bâtiments et matériels, tous risques informatiques, dommage-ouvrage... couvrant le patrimoine de la banque en cas d'incendie, d'attentats, d'événements naturels, de malfaçon...

4 - Pour les pertes consécutives à un événement majeur : perte d'exploitation, encore appelée perte d'activité bancaire, couvrant les pertes financières en cas de diminution du chiffre d'affaires suite à un arrêt total ou partiel d'activité consécutif à un événement accidentel ou à un acte de malveillance, interne ou externe ou encore suite à une carence de services : énergie, communication... Ce type d'assurance doit



être en phase avec les Plans de continuité d'activités pour garantir son efficacité.

5 - Pour les salariés : régimes sociaux du personnel et prévoyance couvrant les maladies, accidents, arrêts de travail...

Cette liste pourrait encore être développée, puisque le caractère contractuel de l'assurance rend indéfini le champ des possibles : il suffit que l'assureur et l'assuré se mettent d'accord, sous réserve des exclusions réglementaires ou d'ordre public.

Toutefois, pour la clarté du propos, nous nous limitons, dans cet exposé, aux risques les plus importants, les plus souvent souscrits et figurant au cœur des débats sur le financement des risques dans le cadre de Bâle II : globale de banque, assurance des biens, pertes d'exploitation, responsabilité civile professionnelle et dirigeants (dans certains cas).

L'ASSURANCE ET BÂLE II

Exigences exprimées par Bâle

Déduction au titre du financement et plafonnement

À la demande des assureurs et des banquiers et dans l'esprit de favoriser une bonne couverture financière des risques résiduels des établissements, le régulateur autorise ceux qui ont opté pour l'AMA, à déduire de leurs exigences de fonds propres, les garanties d'assurance souscrites pour couvrir des risques opérationnels, sous certaines conditions.

Cette nouvelle réglementation est conçue dans un esprit différent des lois françaises : au lieu de dicter ce qui est interdit et comment faire dans le détail, les textes de Bâle II, une fois les exigences formulées, s'apparentent plus à un guide de saines pratiques, laissant la voie à l'innovation en matière de solutions, sous réserve de respecter les exigences générales, bien sûr.

Pour Bâle, les conditions de validité du transfert pour financement du risque vont au-delà des règles habituelles de gestion du risque. Le régulateur s'attache à ce que ne soient pris en compte en déduction des fonds propres que les transferts pour financements pérennes, liquides et réalisés en dehors du monde bancaire.

Par ailleurs la notion même d'assurance suppose un aléa du risque et les contrats d'assurances comportent de nombreuses exclusions par rapport au périmètre des risques opérationnels, par exemple, le pénal, les virus informatiques, la grève... Les couvertures réelles qui ne sont pas prises en compte dans la déduction au titre de l'assurance, devraient pouvoir l'être dans la modélisation du coût du risque.

La déduction au titre des assurances est globalement plafonnée à

20 % de la totalité des fonds propres alloués au titre du nouveau ratio de solvabilité.

Elle intervient en fin de processus, après calcul des exigences de fonds propres par les modèles internes qui tiennent compte du niveau de réduction du risque mis en œuvre (prévention et protection).

Elle est calculée par type d'assurance et de risque opérationnel correspondant. Par exemple, la déduction au titre des dommages aux biens ne peut excéder 20 % du coût du risque « dommages aux biens » même si l'assurance en couvre réellement 80 %...

Autant dire que son application est encadrée et limitée, d'autant que les conditions d'éligibilité des polices à la déduction sont très strictes.

Cependant l'utilisation de cette possibilité dans la problématique d'optimisation des fonds propres mérite l'étude approfondie de la validité de sa mise en œuvre.

Critères d'éligibilité des couvertures d'assurance

Pour autoriser la déductibilité des assurances achetées par les banques, le régulateur tient naturellement à vérifier que ces couvertures présentent des caractères de liquidité, d'exigibilité et de permanence suffisamment solides pour fonctionner le moment venu.

Ainsi, le nouvel accord de Bâle précise une série de critères à respecter pour rendre les couvertures d'assurance éligibles à la déductibilité (§ 678) :

- la note affectée à la capacité d'indemnisation de l'assureur est d'au minimum A (ou équivalent) ;
- la police doit avoir une durée initiale supérieure ou égale à un an ;
- la police est assortie d'une période de préavis minimum pour résiliation ou non-renouvellement (90 jours) ;
- la police ne comporte pas de clauses restrictives ou d'exclusion pour cause de mesures réglementaires ou en faveur de l'administrateur ou du liquidateur d'une banque défailante ;
- la couverture d'assurance correspond explicitement à l'exposition aux pertes pour risque opérationnel de l'établissement ;
- l'assurance est fournie par un tiers indépendant. Pour les assurances émanant de sociétés captives ou de filiales, l'exposition doit être transférée (par le biais de la réassurance par exemple) à une entité indépendante répondant aux critères d'admission ;
- le dispositif de prise en compte de l'assurance est dûment étayé et établi par écrit.

Types de risques, de pertes et d'assurances

Les types de risques définis par les banques pour réaliser leurs cartographies sont en général plus détaillés que les événements de Bâle,

« *Event Loss* » ou EvL, sur lesquels ils s'agrègent. Pour simplifier nous retenons ici les EvL de Bâle.

Nous synthétisons ces types de risques en fonction de la problématique de couverture d'assurance :

- d'origine humaine volontaire (malveillance) ou involontaire (maladresse) :

- EvL 1 et 2 : fraude interne et externe ;
- EvL 7 : erreurs humaines et de procédure ;
- portant sur les personnes, les biens ou les systèmes de la banque :
 - EvL 3 : dommages aux personnes, relations sociales ;
 - EvL 4 : dommages aux biens ;
 - EvL 5 : perturbations de systèmes ;
- portant sur la relation avec les clients :
 - EvL 6 : problèmes avec les clients, pratiques déloyales ;
- les risques juridiques sont consécutifs à un sinistre et se retrouvent dans chaque événement de Bâle.

À tout événement de Bâle peuvent correspondre deux types de pertes dénommées dans les textes de Bâle :

- EL ou *expected loss* ;
- UL ou *unexpected loss*.

10

Pour faire simple les EL mesurent le poids des risques de fréquence et les UL mesurent le poids des risques de gravité. En effet, les EL s'apparentent à la moyenne de la courbe de distribution statistique type LDA (Loss Distribution Approach) et les UL à la borne de gravité à 99,9 %, c'est-à-dire au montant de la perte extrême qui ne peut pas arriver plus d'une fois sur mille. L'écart type donne une information sur le rapport UL/EL qui pourrait bien être spécifique à chaque type de risque.

Il est possible de classer les types de risques en risques de fréquence ou de gravité :

- fraude : fréquence pour petits montants récurrents ; gravité pour opérations exceptionnelles ;
- personnel : plutôt gravité, cas exceptionnels ;
- biens, systèmes, clients : plutôt gravité, la fréquence étant assimilée à de l'aléa du compte d'exploitation ;
- erreurs : plutôt fréquence, sauf si facteur générateur ou aggravant de risques juridiques.

Nous passons en revue ces assurances en les rapportant aux « événements de Bâle » qu'elles ont pour objet d'indemniser.

Globale de banque : EvL 1 et 2 en partie pour les fraudes, les biens (espèces, matériel, immobilier), pour les vols et les incendies ou inondations. Les assurances pour transactions non autorisées sont peu souscrites, car très chères et avec des conditions de fonctionnement trop restrictives.

Assurances de biens : EvL 4 pour les destructions totales ou partielles d'immeubles suite à un accident ou une catastrophe d'origine naturelle.

Pertes d'exploitation : EvL 3, 4 et 5 pour les pertes de Produit net bancaire (PNB) résultant d'un arrêt d'activité consécutif à un accident, une catastrophe ou une indisponibilité des systèmes.

Responsabilité civile professionnelle de la banque : EvL 1, 6 voire 7 pour les réclamations résultant d'erreurs commises par des salariés dans le cadre de l'exercice de leurs activités professionnelles.

De plus en plus, la souscription d'assurances est pratiquée par les établissements financiers pour couvrir des risques de gravité, c'est-à-dire une partie des UL, plutôt que des risques de fréquence qui sont normalement absorbés par le compte d'exploitation. C'est pourquoi il paraît logique de déduire les garanties acquises des fonds propres destinés à préserver la solidité de la banque en cas d'événement grave.

Actuellement, certains événements graves de Bâle ne peuvent pas être couverts par l'assurance en raison d'exclusions de droit ou de fait, ou en raison de capacités insuffisantes pour des risques importants et sensibles, par exemple les transactions non autorisées, le domaine pénal... Il est nécessaire, pour ces cas, de mobiliser d'autres modes de financement du risque : fonds propres ou financements alternatifs.

La gravité du risque dépend aussi de la ligne de métier de Bâle. Une première indication du poids du risque nous est donnée par les coefficients de calibrage de la méthode standard pondérant les PNB des activités pour calculer l'exigence de fonds propres dans Bâle II :

- activité les plus risquées (18 %) : opérations financières, de marchés ;
- activité à risque moyen (15 %) : banque commerciale, titres ;
- activité à risque faible (12 %) : banque de détail, gestion d'actifs, courtage.

De fait, par exemple, les activités de banque de détail représentent plus de volumes avec des montants unitaires moins élevés, le risque y est donc naturellement mieux réparti.

La portée des contrats d'assurances tiendra compte du niveau de risque par une différenciation des franchises et des montants indemnisés par sinistre.

Ainsi pour appliquer les déductibilités de programmes d'assurance, il faudra constituer un rapprochement entre chaque risque assuré et la ligne de métier (BL), l'événement de Bâle (EvL), le niveau de gravité (EL et UL)...

Autant dire que la matrice dite des 56 cases qui présentera en synthèse les EL et les UL dans les cases croisant BL et EvL sera un outil précieux de communication et de négociation entre le banquier et ses assureurs.

Tableau n° 1
Exemple de matrice synthétique

Événements \ Lignes de métiers	Opérations financières	Opérations de marché	Banque de détail	Banque commerciale	Paiements et règlements	Traitement des titres	Gestion d'actifs	Courtage	Total
	BL.1	BL.2	BL.3	BL.4	BL.5	BL.6	BL.7	BL.8	
Fraude interne EL.1									
Fraude externe EL.2		UL/EL							
Politique de l'emploi et sécurité du travail EL.3									
Politique clients produits, profession EL.4									
Dommmages aux biens EL.5									
Perturbations, arrêt des systèmes EL.6									
Exécution, livraison et gestion de processus EL.7									
TOTAL									

Il n'échappe pas au lecteur averti que ce type de tableau est beaucoup plus pertinent et porteur d'informations que les questionnaires linéaires de souscription actuellement utilisés.

La substitution d'une matrice du type précédent à ces derniers aura certainement lieu rapidement et améliorera sensiblement la qualité de la communication sur les risques entre professionnels.

Difficultés d'application avec les polices actuelles

Une fois la matrice constituée, l'exercice devient délicat dans la mesure où le texte de Bâle, très précis sur les conditions d'application des déductions d'assurance, est, d'une part, quelquefois antinomique avec la notion même d'assurance et, d'autre part, laisse aux établissements un vaste champ d'exploration pour mettre l'exposition aux pertes en regard de l'assurance... Il est d'ores et déjà clair que les exigences de Bâle perturbent la pratique actuelle de l'assurance à plusieurs points de vue.

Du point de vue des critères édictés par rapport aux « habitudes » de l'assurance :

- la liquidité dépend bien sûr de la solidité de l'assureur et notamment de sa notation, mais aussi de la qualité de ses programmes de réassurance pas toujours facilement pris en compte par les organismes de rating ;
- l'exigibilité est plus facile à démontrer pour les sinistres de type dommages dont l'indemnisation a lieu peu de temps après l'événement, que pour les sinistres « à déroulement lent » de type Responsabilité, dont l'issue ne surviendra que cinq à dix ans voire plus longtemps encore, après la déclaration du sinistre à l'assureur. Pendant toutes ces années les pertes potentielles à indemniser seront des provisions techniques dans les comptes des assureurs ;



- la permanence telle que définie par Bâle n'est pas compatible avec les pratiques actuelles du marché de l'assurance : les polices sont généralement annuelles avec des possibilités de résiliation par l'assureur et par l'assuré avec un préavis de trois mois avant l'échéance. Certaines de ces dispositions sont d'ordre public. Il faut donc changer les pratiques du marché de l'assurance sans déroger à ces dispositions pour rendre les polices éligibles.

Du point de vue du champ d'exploration de l'adéquation des assurances aux expositions aux pertes pour risques opérationnels, il convient de réaliser une cartographie détaillée des événements de Bâle, de leur coût de risque en EL et en UL, afin de mettre en regard l'assurance (les garanties, les franchises, les exclusions...) et le risque couvert. La difficulté de l'exercice tient au fait que la police d'assurance n'est pas construite sur une typologie conforme aux événements de Bâle.

Même si des efforts seront faits pour concilier ces deux points de vue, leur rapprochement restera matriciel en fonction des objectifs poursuivis par les uns et les autres.

La matrice simplifiée présentée ci-dessus méritera des « zooms » adéquats aux programmes d'assurance.

Car enfin, dès lors qu'il y a un réel transfert de financement du risque, il doit être possible d'en tenir compte en allègement des fonds propres.

Voies de solution

Changer les polices d'assurance

Faudrait-il pour rendre les assurances « compatibles Bâle » changer les contrats actuels ?

Sans doute... mais dans une conception nouvelle qui tienne compte de l'intérêt de toutes les parties prenantes...

Par exemple, certains assureurs ont annoncé le retour des polices à « péril dénommé » à la place des polices « tout sauf » qui ont fleuri ces derniers temps...

Chacun sait que, sous réserve d'une bonne rédaction des textes, le « tout sauf » paraît plus favorable à l'assuré (si quelque chose a été oublié dans les exclusions, c'est garanti) et le « péril dénommé » serait plus favorable à l'assureur (si quelque chose a été oublié dans la liste des périls, ce n'est pas garanti). La cartographie des risques demandée par Bâle II pourrait donner un nouvel éclairage au débat entre « tous risques sauf » et « périls dénommés »... C'est surtout la cohérence des garanties et des exclusions par rapport aux risques évalués qu'il faut clarifier. Compte tenu de la complexité du sujet la relation sera toujours matricielle et non binaire.

La voie de solution est donc de concevoir des matrices lisibles de



correspondance entre les risques de Bâle et les risques couverts dans chaque police d'assurance dont la structuration suit une autre logique que les types d'événements de risques de Bâle.

Comment résoudre la contradiction entre préavis de résiliation à l'initiative de chaque partie au contrat et la continuité des couvertures exigée par Bâle II ?

Les réflexions en cours au niveau de la Place vont dans le sens d'une anticipation des renouvellements trois mois avant l'échéance pour reconduire les polices annuelles sans « rupture de continuité » liée à l'exercice potentiel ou réel du préavis par l'une des parties. Ce qui suppose un changement de conception et de rédaction des polices actuelles. Cette évolution, si elle bien canalisée, peut respecter les intérêts des deux parties. L'engagement trois mois avant l'échéance pour les assureurs pose la question des sinistres survenant pendant cette période « transitoire ». Mais en réalité le problème ne se pose vraiment que la première année du changement, car ensuite la continuité du nouveau dispositif est naturellement assurée. De surcroît, cet engagement anticipé n'est pas un risque majeur dans la mesure où la meilleure visibilité continue du risque de la banque instaure une transparence accrue entre le banquier et son assureur.

Mais les assureurs n'aiment pas prendre des engagements avant la veille... Il sera nécessaire de changer ces pratiques.

Qu'en est-il des franchises et des exclusions spécifiques à chaque police d'assurance par rapport à la prise en compte de l'assurance en diminution d'un risque résiduel identifié ?

D'une part, la matrice de correspondance risque/assurance doit prendre en compte ces aspects.

D'autre part, la meilleure visibilité des risques grâce à la mise en œuvre des modèles internes validés par le régulateur devrait conforter l'assureur a priori dans sa prise de risque au moment de la souscription.

Ces considérations supposent, pour être opératoires, qu'un dialogue renforcé s'instaure entre l'assureur et l'assuré à la souscription et pour la gestion des sinistres, intégrant la mesure du risque réalisée par les établissements en AMA.

Prendre en compte le financement dans les modèles

Si, pour certains cas clairement identifiés, les conditions à réunir pour une déduction des garanties d'assurances ne sont pas complètement conformes aux critères de Bâle II, mais pour autant efficaces avec une probabilité statistique calculable, il devient logique que ces financements qui contribuent réellement à la diminution du risque pour les fonds propres, soient pris en compte en amont dans les modèles internes selon des paramètres à homologuer par le régulateur.



Les modèles rendent alors compte de la « mitigation » dans son ensemble, terme des textes de Bâle qui inclut à la fois réduction et financement du risque.

Sans doute, en l'état actuel des réflexions, cette solution pourra être privilégiée pour les couvertures du type régimes sociaux du personnel ou responsabilité civile, par exemple, voire perte d'exploitation.

Naturellement, dans ce cas la déductibilité ultérieure n'est acquise que pour les financements non inclus dans les modèles internes.

Développer des financements alternatifs

La titrisation de créances douteuses, par exemple, est un véritable transfert de risque opérationnel et de crédit, dans la mesure où les actifs porteurs de risques sont cédés... et sous réserve que le véhicule qui les porte ne soit pas consolidé dans les comptes du groupe bancaire. Cette opération est plutôt intégrée en amont dans les modèles puisque les objets de risque sont sortis du périmètre d'analyse.

Les produits dérivés sont de réelles couvertures de risques qui répondent a priori aux critères de Bâle II. Par exemple, la mise en place d'un dérivé climatique pour couvrir une partie du coût d'un risque inondation, tempête... clairement identifié sous forme d'une option qui est levée lorsque le sinistre survient est un outil de financement du risque qui peut, à ce titre, venir en déduction des fonds propres plutôt dans les modèles puisque ce cas n'est pas clairement identifié dans Bâle II comme outil de financement déductible en dernière étape.

Les « finite » constituent la première ligne de pont entre l'assurance et la finance ; dans leur continuité se développent les titres participatifs, Titres subordonnés à durée indéterminée, et autres assimilés fonds propres qui ne viendront pas en déduction des risques, mais plutôt en renforcement des fonds propres au titre du dénominateur du ratio de solvabilité.

Ce domaine n'est bien sûr pas nouveau pour les banques, mais pourrait être appelé à se développer si les exigences de fonds propres dépassaient trop largement les capitaux et réserves déjà constitués.

L'APPORT D'UNE DÉMARCHE GLOBALE DE GESTION DES RISQUES

Meilleure visibilité des risques

Même si comme nous l'avons souligné, les banques ont élaboré des programmes d'assurance depuis des années, il n'en demeure pas moins qu'elles améliorent la précision de vision du niveau de leurs risques



émergents, avec la mise en œuvre de leurs modèles internes : risque de fraude ou de dérive sur des activités sensibles, risques juridiques, risques systémiques d'origine accidentelle ou humaine... risque d'image.

Dès la méthode standard, elles doivent constituer des historiques de sinistres sur au moins 5 ans, analysables selon les lignes de métiers et événements de risques. En méthode avancée (AMA), elles recensent et modélisent leurs risques potentiels selon les mêmes axes d'analyse.

De surcroît, l'actualité de la dernière décennie a fourni plus d'exemples de ces sinistres extrêmes d'ordre opérationnel que toute l'expérience antérieure.

Il est indéniable qu'en ce sens, Bâle II est une incitation efficace aux saines pratiques de gestion et de mesure des risques.

Les retours d'expérience des « QIS, Quantitative Impact Survey » et des « états de l'art » réalisés depuis 2000 portent tous le constat d'une amélioration déjà effective de la gestion des risques opérationnels dans les établissements.

Il reste cependant souvent encore à établir le lien systématique avec le financement du risque, notamment l'adéquation des programmes d'assurance, de leurs niveaux de garanties avec les évaluations de risques issues des cartographies et des modèles internes.

Il nous semble que ces travaux peuvent améliorer l'efficacité du dialogue entre banquiers, courtiers et assureurs.

Il devient possible de remplacer les traditionnels questionnaires annuels des assureurs, si fastidieux et si peu pertinents pour cibler les risques principaux, par une vue synthétique des *unexpected loss* issue des matrices de Bâle par ligne de métier et par type de risques.

Il devient accessible d'améliorer la transparence de l'analyse, sur des bases solides et objectives, ainsi que la communication sur les risques dans les échanges entre banquiers et assureurs.

Il devient évident que la qualité de la modélisation des risques opérationnels sur la base de méthodes statistiques communément admises, amorce la continuité entre l'évaluation du risque et la logique de l'assurance.

Meilleure adaptation des garanties

Les résultats des modèles internes d'évaluation chiffrée des risques opérationnels produisent des informations à exploiter pour adapter les garanties d'assurance aux risques identifiés et évalués.

Les UL ainsi calculées sont représentatives du coût des risques extrêmes de la banque dans les conditions prises en compte par les hypothèses des modèles internes.

De plus, ces modèles prennent aussi en compte l'efficacité des Plan de

continuité d'activités et de la gestion de crise mis en œuvre dans la banque. Ils permettent même, à l'aide de simulations, de sélectionner les améliorations des actions de prévention et de protection les plus aptes à réduire les risques sans dépenses inutiles.

Ainsi les garanties achetées à l'assureur peuvent être mieux calibrées par rapport au risque à couvrir.

Elles sont souvent positionnées dans une démarche globale de réduction préalable et de partage du financement du risque en interne et à l'extérieur.

Ces dispositifs confortent l'assureur dans sa prise de risque plus explicitement partagée avec la banque.

L'application de cette démarche aboutit à la continuité de protection du résultat et du bilan : continuité de financement entre la rétention, l'auto-assurance et l'assurance externe et continuité entre l'assurance, les financements alternatifs et la couverture par les fonds propres.

Meilleur prix des produits de couverture

Dans le prolongement de l'adéquation des garanties, la bonne visibilité du risque permet d'optimiser le calcul de la prime d'assurance.

De plus les modèles d'évaluation du risque sont inspirés des mêmes concepts mathématiques que les modèles des assureurs : probabilités, statistiques, actualisations sont à la base de toutes ces évaluations.

Ainsi en simplifiant, l'on peut dire que l'EL de Bâle est à la prime ce que l'UL de Bâle est à la garantie.

L'assureur peut donc opérer des vérifications de cohérence avec les modèles des différents types de risques et réduire l'incertitude de ses propres calculs.

De même, pour les produits alternatifs, la qualité des *pricing* dépend de la pertinence des modèles d'évaluation et sera optimisée après réduction du risque sous-jacent et avec la visibilité accrue sur les conséquences. Ce peut être un argument de vente supplémentaire pour les investisseurs financiers acheteurs de ce genre de produit.

En tout état de cause, il est indispensable que les assurances soient compétitives par rapport à l'immobilisation de fonds propres calculée par la banque... Car le banquier pourra désormais comparer son coût interne par rapport au coût externe du transfert du risque. Dans ce cadre, l'assureur peut être réellement compétitif lorsqu'il dispose d'un portefeuille de risque plus diversifié que celui d'une seule banque.

Nous bouclons ainsi le double continuum, d'une part, du service aux clients auquel sont adossés les Plans de continuité d'activités et, d'autre part, du financement du risque qui consolide la solvabilité de la banque dans les périodes difficiles.

Cette démarche nous fait entrer de plain-pied dans l'optique d'une



optimisation de l'équilibre rentabilité et risque pour chaque activité. Elle permet de s'échapper du cercle vicieux d'une approche segmentée et parallélisée où les uns prônent la rentabilité, les autres avertissent sur les risques sans jamais se rencontrer...

Ainsi cette nouvelle facette du continuum garantit une plus grande stabilité globale des solutions d'assurances aussi bénéfiques à l'assureur qu'à la banque avec une plus grande transparence de l'élaboration des prix.

Nous avons démontré comment la mise en œuvre de modèles internes par les banques pour maîtriser leurs risques se rapprochait des techniques utilisées de longue date par les assureurs pour concevoir leurs produits.

Nous pensons que la convergence technique des modèles et des solutions de financement est inéluctable à moyen terme, d'une part, entre banques, d'autre part, entre banquiers et assureurs.

Plusieurs éléments peuvent contribuer à faciliter les conditions de cette convergence, c'est-à-dire à limiter les coûts d'ajustement inutiles :

- constituer de véritables bases de données externes anonymisées pour enrichir les calages des modèles internes des banques ; pourquoi pas par le régulateur dans le prolongement des QIS ?

- réaliser, au moins au niveau français, voire européen, des scénarios communs sur les risques extrêmes qui pourraient affecter les banques et leur rôle dans l'économie ; ceci par la Place bancaire, en lien étroit avec les instances gouvernementales ou non chargées de gérer les crises de grande ampleur ;

- dépasser la défiance culturelle persistante entre assuré et assureur : l'assurance n'est pas seulement une provision virtuelle... l'assuré ne paie pas seulement pour récupérer après...

Pour utiliser à bon escient l'assurance comme technique de réduction de risques et de coûts dans le cadre de Bâle II, il y a un intérêt évident à poursuivre les travaux engagés entre banquiers, courtiers et assureurs.

C'est l'intérêt des banquiers pour couvrir des risques et limiter les allocations de fonds propres à des activités non directement productives.

C'est l'intérêt des assureurs pour accompagner cette évolution, s'ils souhaitent réellement rester des partenaires actifs du monde de la finance.

C'est l'intérêt des courtiers pour aider à constituer des produits adaptés aux évolutions de la demande et pour placer des programmes efficaces pour leurs clients.

Enfin, d'un point de vue culturel, le partage d'une démarche de *risk management* traçant le continuum entre évaluation, réduction et



financement des risques est de nature à fluidifier la compréhension entre les parties prenantes, dans le respect des intérêts et obligations de chacun.

C'est sans doute le sens de l'histoire à laquelle cette nouvelle réglementation prudentielle, pour la première fois internationale, apportera sa pierre, à la mesure de la qualité de sa mise en œuvre.

