



ÉTAT D'AVANCEMENT DES BANQUES FRANÇAISES EN MATIÈRE DE GESTION DU RISQUE OPÉRATIONNEL

YACIN MAHIEDDINE *
RAMI FEGHALI **
YVES MARQUER ***

Le risque opérationnel, tel que nous le connaissons aujourd'hui, n'est pas né avec la réforme réglementaire de Bâle II sur la solvabilité du système bancaire. Qu'il s'agisse de fraudes à la carte bleue, de pannes des systèmes d'information, d'opérations de marché non maîtrisées ou de sanctions infligées par les régulateurs, ces événements opérationnels ont toujours existé. Ils ont été fréquents pour certains, plus rares pour d'autres, mais l'industrie connaissait leur existence, et des dispositifs de contrôle et de suivi étaient mis en place pour les contenir.

D'UNE RÉALITÉ OPÉRATIONNELLE À UNE RÉVOLUTION RÉGLEMENTAIRE

Si le risque opérationnel préexistait à Bâle II, la réforme réglementaire a toutefois révolutionné la manière d'appréhender ce risque puisque l'objectif de cette réforme a été de transformer un contrôle local de

* Associé, PricewaterhouseCoopers - Advisory.

** Senior Manager, PricewaterhouseCoopers - Advisory.

*** Senior Manager, PricewaterhouseCoopers - Advisory.

Cette étude porte sur 8 établissements bancaires en France : Société Générale ; Banque Fédérale des Banques Populaires ; BNP Paribas ; Crédit Agricole ; GE Capital ; Crédit Mutuel/CIC ; Groupe Natexis ; Caisses d'Épargne.



risques diffus et parcellaires en un dispositif global de gestion des risques au même titre que les risques de marché ou de crédit.

Aussi, assez rapidement, le nouvel accord de Bâle II est passé d'une obligation réglementaire contraignante, mais nécessaire, à une réelle avancée pour l'industrie bancaire en matière de contrôle des risques. Et les banques françaises se sont rapidement appuyées sur le cadre réglementaire de Bâle II et les « saines pratiques » pour concevoir et mettre en place un dispositif de gestion des risques adapté à leurs environnements. Pour autant, l'ampleur de la tâche reste immense pour couvrir un risque présent dans toutes les activités d'une institution financière et pour lequel l'ensemble du dispositif de gestion de ce risque restait à renforcer.

PricewaterhouseCoopers s'est donc interrogé sur l'état d'avancement des banques françaises en matière de gestion des risques opérationnels. Nous nous sommes en particulier attachés à décrire la manière dont sont structurés et organisés les projets Bâle II dans les banques françaises, puis à analyser les approches méthodologiques retenues ainsi que les modalités de mise en place du dispositif risque opérationnel, et notamment l'infrastructure de gestion de ce risque et les options de pilotage retenues ou en cours.

Sur le plan pratique, les établissements français ont défini et déployé de manière assez avancée le cadre fonctionnel et opérationnel de gestion des risques opérationnels, grâce notamment à des approches méthodologiques connues et partagées. En revanche, les banques restent moins avancées sur des sujets clés comme les indicateurs de risque, l'évaluation des risques pour des événements rares et surtout sur le *reporting* et le pilotage opérationnel.

Sur le plan plus stratégique, la gestion des risques reste un facteur de différenciation majeur entre les grandes banques. Si les efforts entrepris par l'ensemble du secteur bancaire en matière de gestion des risques opérationnels ont pour objectif d'aligner les standards avec les meilleures pratiques, les volontés de différenciation restent fortes pour maintenir et renforcer leurs avantages concurrentiels et réduire les coûts opérationnels.

Dans cet esprit, certaines banques ont déjà commencé à faire entrer le dispositif dans sa phase opérationnelle pour notamment intégrer les indicateurs du risque opérationnel dans la prise de décision et la gestion des opérations. De fait, le calendrier réglementaire de Bâle II représentera plus une étape majeure d'un processus d'évolution incontournable, qu'un aboutissement... et les transformations attendues, en matière de gestion des risques opérationnels, devraient certainement se poursuivre.



Un risque réel et... coûteux

Le risque opérationnel touche en général toutes les activités de la banque et concerne aussi bien des risques de fraude que des risques juridiques, des erreurs humaines ou encore la destruction d'infrastructures.

Parmi ces risques, on relève à la fois des risques fréquents avec des impacts unitaires faibles, mais dont le coût global reste considérable, et, inversement, des risques rares avec des impacts financiers parfois importants.

Grâce aux travaux de Bâle II et à la mise en place progressive par les banques de processus de collecte des pertes en matière de risque opérationnel, il est devenu possible d'appréhender le coût global du risque opérationnel et il apparaît que ce coût est considérable.

Le Comité de Bâle a procédé dans ce contexte à deux exercices de collecte des pertes subies par les établissements au titre des risques opérationnels. Les résultats du *loss data collection exercise* mené en 2002 et publiés en mars 2003, a ainsi permis d'identifier plus de 8 Md€ de pertes pour la seule année 2001 pour 89 banques, soit en moyenne 90 M€ par an par banque¹. En 2005, les plus grandes banques américaines ont participé à un nouvel exercice de collecte à la demande de la Federal Reserve. Les 23 banques américaines participantes ont déclaré des pertes de 23,9 Md\$ pour la période 2001 à 2004, soit en moyenne plus de 1 Md\$ de pertes par établissement sur la période².

Le risque opérationnel ne génère pas uniquement des pertes financières, il peut également entraîner une atteinte à la réputation et ainsi une dégradation consécutive de l'image de la banque, particulièrement lorsque les pertes sont significatives. Enfin, lorsque l'institution financière est cotée, l'impact d'une perte opérationnelle sur la capitalisation boursière est très important, la baisse de celle-ci étant en moyenne estimée à cinq fois le montant de la perte constatée.

Une révolution initiée par la réglementation

Dans ce contexte, le nouvel accord de Bâle a essentiellement joué un rôle de « catalyseur » représentant à la fois une obligation contraignante et une avancée utile pour l'industrie bancaire. L'apport majeur de la réforme de Bâle sur le risque opérationnel porte, en effet, sur deux points essentiels : la mise en place d'un réel dispositif de suivi et de pilotage du risque opérationnel et la définition de normes et règles homogènes pour les établissements bancaires, qui définissent en particulier le montant de fonds propres à constituer pour couvrir ce risque.

En s'appuyant sur les expériences et bonnes pratiques bancaires, le Comité de Bâle définit le risque opérationnel comme le « risque de pertes provenant de la défaillance de processus internes, de personnes ou

de systèmes, ou provenant d'événements externes ». La réforme de Bâle a introduit une vision centralisée et une couverture organisée et exhaustive des risques opérationnels, déclinés sur l'ensemble des activités de la banque.

Bâle II préconise également de s'appuyer sur des « saines pratiques de gestion et de supervision des risques opérationnels ».

À ce titre, Bâle II recommande la mise en œuvre d'une structure de gouvernance remontant jusqu'au plus haut niveau de l'organisation, le déploiement de procédures d'acceptation des risques nouveaux, une évaluation et une mesure systématique des risques, un *reporting* régulier destiné à la fois aux opérationnels et au management ainsi qu'un suivi permanent des actions et enfin, la mise en place d'une architecture de système d'information capable de supporter ce dispositif.

Enfin, le nouvel accord de Bâle II affecte le niveau des fonds propres requis par les établissements bancaires au titre du risque opérationnel. In fine, la maîtrise des risques opérationnels a donc un impact important sur la rentabilité des établissements.

De manière générale, les banques françaises ont donc trouvé, au travers de Bâle II et des « saines pratiques de gestion et de supervision des risques opérationnels », un cadre leur permettant de concevoir et de mettre en place leur dispositif de gestion des risques opérationnels.

De fait, les risques opérationnels sont à l'image des risques de marché et de crédit, pour lesquels la gestion des risques s'est construite dans la durée et a fait l'objet de réglementations successives et progressives. Aujourd'hui, la construction d'un dispositif complet de gestion du risque opérationnel, sur une durée de quelques années, représente, compte tenu du périmètre potentiel et des implications organisationnelles et humaines du projet un véritable enjeu de mise en œuvre.

L'étude menée par PricewaterhouseCoopers

Afin de mieux comprendre l'état d'avancement des banques françaises en matière de gestion des risques opérationnels, nous avons réalisé une étude auprès des huit principaux établissements bancaires français. Notre analyse, essentiellement qualitative, a couvert plusieurs thèmes clés :

- l'organisation du projet Bâle II, le niveau d'implication de la Direction générale et la communication autour du projet risque opérationnel ;
- la méthode réglementaire visée, le lien avec la conformité et les autres types de contrôles en place ;
- les modalités de mise en place du dispositif de gestion du risque opérationnel : cartographies des processus et évaluation des risques, collecte des pertes, indicateurs de risques, mise en place d'approches par les scénarios, les approches de quantification...



- l'infrastructure de gestion du risque opérationnel et les systèmes d'information ;
- le pilotage par le risque opérationnel et l'environnement de *reporting*.

Sur la base de notre étude, nous avons souhaité comprendre comment les banques françaises ont mis en place leur dispositif de gestion du risque opérationnel, quelles approches et méthodologies ont été retenues et quels résultats ont été obtenus.

En particulier, cette analyse nous a permis d'évaluer l'avancement global des banques françaises, d'identifier les facteurs qui ont permis d'accélérer la mise en place des dispositifs de maîtrise du risque opérationnel et enfin d'anticiper les évolutions possibles de ces dispositifs.

UNE RÉELLE OPPORTUNITÉ POUR LES ÉTABLISSEMENTS BANCAIRES FRANÇAIS

À l'instar des efforts déployés au cours des dernières années pour la maîtrise des risques de marché, et plus récemment en matière de risques de crédit, le risque opérationnel est devenu un sujet de préoccupation majeur pour les banques françaises.

Certes, cette préoccupation découle des obligations liées à la mise en œuvre de Bâle II, mais l'ensemble des établissements reconnaissent que la maîtrise du risque opérationnel représente un enjeu significatif pour réduire les pertes opérationnelles subies et donc les exigences en fonds propres.

Dans ce contexte, la nécessité de mettre en place un dispositif robuste de gestion et de pilotage du risque opérationnel s'est rapidement imposée pour les banques interrogées lors de notre enquête. Ce constat se traduit notamment par la volonté d'adopter à terme les approches les plus avancées de la réforme.

Le Comité de Bâle a, on le rappelle, retenu trois approches pour déterminer l'exigence en capital réglementaire au titre du risque opérationnel : l'approche de base, l'approche standard et l'approche avancée.

- *l'approche de base* consiste en l'application d'un coefficient, fixé à 15 % du Produit net bancaire (PNB) moyen des 3 derniers exercices ;
- *l'approche standard* permet l'application d'un coefficient distinct selon les lignes métiers. Toutefois, pour être éligible à cette méthode, il convient de disposer de données chiffrées sur les pertes supportées par chaque ligne métier et surtout de disposer d'un dispositif complet de gestion du risque opérationnel ;
- *l'approche avancée* s'appuie sur les mêmes exigences que l'approche « standard » mais permet aux établissements de déterminer leur exposition sur la base de modèles internes.



Dans tous les cas, la méthode choisie et les conditions d'application sont alors soumises à l'approbation préalable du régulateur.

L'approche de base n'a été retenue par aucune des banques de notre panel. Elle s'appliquera a priori, soit à des établissements de petite taille, soit à des filiales non significatives de grands groupes et dans ce cas, les saines pratiques apparaissent comme un cadre d'exigences suffisant.

La majorité des établissements visent l'approche « standard » à l'entrée en vigueur de l'accord de Bâle II, ce qui est le cas de la plupart des banques de notre panel, à l'exception des trois plus grandes banques qui visent directement l'approche « avancée ». Pour les premières, les « saines pratiques » constituent un socle réglementaire adapté à la déclinaison d'un dispositif conforme aux exigences de la méthode « standard ». Ces établissements souhaitent tous, à moyen terme, se mettre en ordre de marche pour viser les méthodes avancées.

Les méthodes avancées ont été retenues par trois établissements de notre étude dès l'entrée en vigueur de l'accord. Pour ces établissements, les « saines pratiques » ne représentent que le point de départ ou « dénominateur commun » des exigences qualitatives du dispositif de gestion des risques opérationnels.

Aujourd'hui, si les banques reconnaissent s'intéresser au risque opérationnel au-delà des strictes exigences réglementaires, elles entendent saisir cette opportunité pour :

- fiabiliser les processus opérationnels et renforcer les contrôles ;
- améliorer la qualité des opérations ;
- améliorer la gestion et le pilotage des risques opérationnels ;
- réduire leurs pertes.

Un projet articulé autour d'une fonction centrale de gestion du risque opérationnel

Par son ampleur, sa dimension stratégique et les conséquences qu'il peut avoir sur l'ensemble du dispositif de gestion et pilotage des risques, le projet risque opérationnel est considéré comme un projet transversal et il nécessite une implication marquée de la Direction générale des établissements.

La totalité des banques interrogées a mis en place une fonction centrale dédiée à la gestion des risques opérationnels. Cette fonction, composée en moyenne de 8 personnes, et pouvant aller jusqu'à 20 personnes, est rattachée à la Direction des risques. Une seule est rattachée directement à la Direction générale.

En termes de missions et d'attributions, la fonction risque opérationnel est responsable de la définition de la méthodologie et du suivi de son déploiement et, pour se faire, elle s'est structurée en mode projet avec création de groupes de travail, d'instances de pilotage...



La fonction centrale s'appuie, par ailleurs, sur des fonctions risque opérationnel locales, relais au sein des activités, branches, filiales ou départements et qui contribuent de façon active au déploiement.

Il apparaît que dans la quasi-totalité des établissements, la Direction générale et les directions des métiers et des fonctions se sont impliqués dans le projet risque opérationnel, que cela soit dans la validation de la politique générale des risques opérationnels ou dans le suivi et le pilotage du projet.

En matière d'instances de pilotage, les banques ont mis en place des comités risque opérationnel réguliers au niveau du Groupe et des filiales. Ces comités, réunis le plus fréquemment sur une base trimestrielle, pilotent, coordonnent et valident l'avancement du projet. Ils sont, la plupart du temps, animés par des représentants de la fonction risque opérationnel et sont composés de représentants des métiers et fonctions support.

Une structure projet adaptée à la taille des établissements

Au cours de notre enquête, nous avons pu constater que les plus grands établissements ont initié dès 2000 ou 2001 leur démarche risque opérationnel et se sont dotés d'équipes dédiées importantes en central et dans les métiers.

Les autres établissements bancaires ont commencé leur projet risque opérationnel plus tardivement ; les derniers ont débuté leur projet en 2004.

Leurs équipes, de taille plus réduite, allant de 2 à 6 personnes, sont composées de ressources à temps partiel pour les plus petites structures ou de ressources dédiées pour les établissements plus importants. Ils bénéficient d'un renfort important de support externe, estimé à 50 % des effectifs et couvrant l'ensemble des sujets clés, en particulier :

- les approches méthodologiques (Bâle II, PCA...)
- le déploiement des cartographies ;
- la collecte des pertes ;
- la formation des utilisateurs sur la base incidents ;
- la modélisation statistique, quantification ;
- la documentation des processus de gestion des risques opérationnels.

Notre étude a, par ailleurs, montré une évolution significative de la maturité des projets pour les plus grands établissements, un grand nombre d'entre eux étant actuellement en cours de passage du mode « projet » au mode « reporting » ; leur projet risque opérationnel ayant atteint un certain degré d'avancement et son acceptation ayant progressé au sein des métiers concernés.

*L'importance des actions de sensibilisation et de communication*

La mise en œuvre du projet risque opérationnel fait généralement l'objet d'un accompagnement important à la conduite du changement et s'est traduite par une forte action de sensibilisation et le déploiement d'un dispositif de formation significatif.

Dans ce domaine, les banques interrogées nous confient être confrontées à une divergence d'approche entre la Direction générale et la Direction des risques, d'une part, et les métiers, d'autre part. Alors que les métiers ont essentiellement une connaissance pratique des risques opérationnels, la Direction générale ou la Direction des risques, dans une logique de pilotage, de normalisation et de synthèse, s'inscrivent au contraire dans une approche d'exigence en termes de capital réglementaire et de rentabilité. Dès lors, l'appropriation de la logique d'allocation de fonds propres par les métiers constitue un enjeu essentiel de la réussite du projet risque opérationnel.

Dans ce contexte, nous avons donc noté une réelle corrélation entre l'avancement du projet, d'une part, et l'intensité des actions de communication et l'appropriation par les métiers des problématiques risque opérationnel, d'autre part. Notre enquête a notamment permis d'identifier différentes actions de communication permettant d'atteindre l'objectif d'appropriation par les métiers : sessions de sensibilisation, actions de formation, mise en place d'information en ligne (Intranet) alliant différents types de supports pédagogiques tels que le *e-learning*, la création de films, les journaux internes, face à face,...

S'il n'a toutefois pas été possible d'identifier un levier de communication privilégié, nous pouvons cependant noter que deux types d'approches sont fréquemment retenus : une communication généraliste destiné à l'ensemble du personnel de la banque (présentations, films...) et une communication ciblée, à l'attention de ceux qui participent au projet (formations, face à face).

*UN ÉTAT D'AVANCEMENT DIFFÉRENCIÉ
POUR LES BANQUES FRANÇAISES**État d'avancement global du projet risque opérationnel*

Les grands principes et les étapes majeures d'un projet risque opérationnel font l'objet d'un consensus au sein des banques, en particulier en ce qui concerne les approches et les principes méthodologiques retenus pour les cartographies des processus, l'évaluation et la cotation des risques et la collecte des pertes.

Toutefois, certains sujets comme l'identification et le déploiement des indicateurs de risque, les approches par les scénarios pour mesurer



les risques rares et les modèles de quantification ne sont pas traités d'une manière homogène d'une banque à l'autre.

Aussi, lorsque nous avons interrogé les banques de notre panel sur l'avancement de leur projet risque opérationnel, si un tiers des établissements considère avoir complété leur projet à hauteur de 75 % et les deux tiers restant jugent le degré d'avancement global aux environs de 50 %, nous remarquons que les banques sont surtout avancées sur les trois premières étapes de leur démarche :

- la cartographie des processus ;
- l'évaluation des risques ;
- la collecte des pertes.

Sur les autres étapes liées principalement au fonctionnement opérationnel effectif du dispositif de suivi et de pilotage du risque opérationnel, seules trois banques sur les huit ont clairement une démarche aboutie.

Interrogée sur le degré d'assimilation du projet risque opérationnel au sein des établissements, une banque sur deux juge cette assimilation forte. Notre enquête montre, en outre, que ce degré d'assimilation est étroitement corrélé à l'avancement général du projet.

Un fort degré d'assimilation est généralement obtenu lorsque la Direction générale est impliquée et lorsque les métiers sont au départ plus réceptif à la démarche et aux problématiques de risque opérationnel et que cette réceptivité est consolidée par des actions de communication et de participation.

Concrètement, le projet est mieux accepté dans les métiers qui subissent des pertes fréquentes et qui espèrent entrevoir des bénéfices rapides de la démarche de gestion des risques opérationnels. Inversement, l'intérêt pour le risque opérationnel sera moindre pour les métiers sujets aux risques rares et à forte intensité.

Les cartographies des processus et des risques

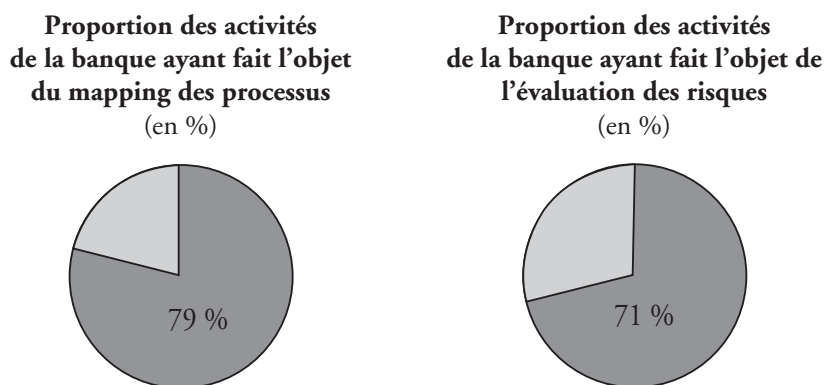
Dans le cadre de l'exercice d'évaluation de leurs risques opérationnels, toutes les banques de notre panel ont déployé une cartographie des processus.

Elles ont identifié, à chaque niveau de l'établissement, les processus clés susceptibles de générer des risques opérationnels avec pour objectif de renforcer la gestion de ces risques et la fiabilité des processus.

À ce jour, 70 % des activités des banques de notre panel ont en moyenne fait l'objet d'une cartographie. De manière plus précise :

- deux établissements ont achevé la cartographie de l'ensemble de leurs processus clés ;
- inversement, deux établissements doivent encore cartographier la moitié de leurs activités ;

Graphique n° 1



- pour les quatre autres établissements, le degré d'achèvement est proche de 90 %.

Par ailleurs, les approches de cartographie bien que similaires sur les principes généraux, comprennent des nuances importantes d'un établissement à l'autre.

Trois établissements ont choisi de cibler leur approche et de modéliser un nombre limité, une vingtaine environ, de « macro-processus » jugés sensibles.

Trois autres banques font le choix d'une cartographie exhaustive avec un niveau de détail relativement élevé : entre 50 et 100 processus par entité/activité.

Deux autres enfin - des petits établissements pour lesquels cela est possible - font le choix d'une cartographie détaillée au niveau de la tâche de l'opérationnel.

L'appétit de la fonction centrale risque opérationnel pour les cartographies des processus est également variable. Ainsi, si tous les responsables de la gestion des risques opérationnels jugent la cartographie intéressante en termes d'informations, certains soulignent l'ampleur de la tâche pour des fonctions centrales qui ne comportent qu'un nombre limité de personnes et dans ce cas, la cartographie est laissée à la discrétion des métiers.

L'utilisation qui est faite de la cartographie diffère également entre les établissements. Certains l'utilisent comme guide pour le dialogue avec les opérationnels dans le cadre de l'évaluation des risques (dans beaucoup de cas l'évaluation des risques s'effectue sur la base de la cartographie des processus).

Pour d'autres, la démarche est inverse : ce sont les risques identifiés dans le cadre de l'évaluation qui sont positionnés sur un ou plusieurs processus sans que ceux-ci aient nécessairement fait l'objet d'une cartographie formelle au préalable.



Paradoxalement, les travaux des services organisation ou qualité qui effectuent fréquemment des travaux de cartographie des processus, voire de positionnement des risques sur ces cartographies des processus, sont peu cités.

En ce qui concerne la mise à jour des cartographies des processus et des risques, le dispositif de mise à jour le plus courant - quatre banques sur huit - est annuel.

Les banques ne s'attachent à mettre à jour que les processus complexes et dont les transformations sont connues pour être fréquentes et profondes. Pour les autres processus, la mise à jour des cartographies est prévue tous les 24 mois.

Évaluation des risques opérationnels

L'évaluation des risques opérationnels est réalisée à l'issue de la cartographie des processus et à une exception près, tous les établissements bancaires de notre panel ont dépassé la phase du développement théorique - conception du questionnaire d'évaluation des risques opérationnels - pour atteindre la phase de déploiement.

Cette évaluation s'appuie sur une analyse des processus métier recoupée avec la typologie des risques opérationnels retenue par l'établissement et diffusée à l'ensemble de l'organisation. Notre enquête montre que pour la moitié des banques interrogées, la typologie retenue est la typologie de risque Bâle II ou bien sa déclinaison adaptée aux spécificités de l'organisation concernée.

En termes de proportion des activités de la banque ayant fait l'objet d'une évaluation des risques opérationnels, le contraste est important au sein de notre panel puisque cinq établissements ont couvert entre 80 % et 100 % de leur périmètre, les trois autres étant en deçà de 50 %.

Le niveau de détail des cotations des risques effectuées peut être apprécié en se référant aux catégories de risque de la classification de Bâle.

Rappelons que celle-ci comprend sept grandes catégories que nous qualifierons de niveau 1 :

- fraude interne ;
- fraude externe ;
- clients, produits, pratiques commerciales ;
- dommages aux actifs corporels ;
- interruptions d'activité et dysfonctionnements des systèmes ;
- exécution, livraison et gestion des processus ;
- pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail.

Chaque catégorie de Bâle est à son tour déclinée en sous catégories que nous qualifierons de niveau 2. Par exemple, les niveaux 2 de la catégorie clients, produits, pratiques commerciales sont :



- conformité, diffusion d'informations et devoir fiduciaire ;
- pratiques commerciales ou de place incorrectes ;
- défauts de production ;
- sélection, promotion et exposition ;
- services-conseil.

Enfin, le niveau 3, le plus détaillé, décrit précisément l'évènement unitaire de risque.

La majorité des établissements bancaires effectuent des cotations à un niveau correspondant au niveau 2 de Bâle. Certains se contentent du niveau 1. Toutefois, quel que soit le niveau de cotation des risques, il est fréquent que le niveau d'identification des risques au cours de l'exercice d'évaluation soit celui de l'évènement de risque c'est-à-dire le niveau 3. Il apparaît, en effet, difficile de coter le risque avec un opérationnel sans identifier précisément ce dont il s'agit. Les établissements disposent donc de cotations de niveau 1 ou 2 et qui sont en général étayées par des explications littérales décrivant l'évènement de risque et la justification de sa cotation.

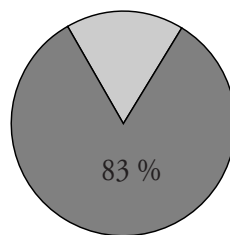
Comme, pour les cartographies, et compte tenu notamment de la charge de travail induite, il est prévu de réactualiser les évaluations des risques sur une base annuelle dans la quasi-totalité des cas.

Collecte des pertes

Premier enjeu : maintenir l'homogénéité des référentiels

Toutes les banques françaises du panel ont, à ce jour, déjà mis en place un dispositif de collecte de leurs pertes au titre du risque opérationnel.

Graphique n° 2
Pourcentage des activités couvertes par la collecte des pertes



Toutefois, les banques dans leur ensemble, soulèvent le point de savoir ce qui constitue une perte à collecter dans le cadre du dispositif de risque opérationnel. Par exemple :

- la perte est-elle constituée dès lors qu'une provision est dotée ou bien convient-il d'attendre de connaître le montant définitif de la perte avant de l'inclure dans les données de perte ?



- le temps de travail perdu suite à une panne de système par des équipes de back-office constitue-t-il une perte ? Si oui, comment la chiffrer ?
- à l'extrême, le fait que l'opérateur de marché n'a pas pu profiter d'une opportunité de marché ou couvrir une position à cause d'une indisponibilité des systèmes doit-il être pris en compte ? Si oui, comment et pour quel montant ?

La question est d'importance lorsqu'on considère l'impact de la réponse sur l'homogénéité des référentiels de données pour chacune des banques. En particulier, pour les établissements visant les méthodes avancées, ce point est majeur puisque les pertes constitueront la matière première des calculs d'exigence en fonds propres au moins dans un premier temps.

Concrètement, les banques de notre étude s'appuient majoritairement sur les pertes constatées en comptabilité et en procèdent à une alimentation automatique rapprochée de la comptabilité partout où cela était possible. Lorsque l'alimentation automatique n'est pas possible une procédure déclarative est prévue.

Dans tous les cas, le rapprochement des pertes collectées avec les sources comptables gagne du terrain. Les établissements sont toutefois encore prudents quant à la cohérence d'ensemble des données collectées avec la comptabilité de banque.

Seuil et exhaustivité, le deuxième enjeu

Les seuils de collecte de pertes sont globalement corrélés à la taille de l'établissement et à l'activité considérée.

Au sein de notre panel, les seuils sont globalement peu élevés : sur huit banques, trois établissements ont un seuil compris entre 1 000 € et 1 500 €, et deux établissements ont un seuil à zéro. Les seuils les plus élevés avoisinent 25 000 €. Ils concernent les établissements les plus importants et sont observés dans les activités de banque d'investissement. Pour ces établissements, des seuils de 10 000 € sont également observés dans les activités de banque de détail.

Par ailleurs, les pertes collectées sont-elles exhaustives ?

Selon cinq des banques interrogées, la réponse est négative. Malgré une forte progression du rapprochement entre les données collectées et les sources comptables, les banques du panel sont restées à ce stade très prudentes sur le pourcentage de pertes effectivement collectées.

Il apparaît surtout que le rapprochement avec les sources comptables est possible seulement pour les écritures générées automatiquement par les systèmes de gestion. Les autres écritures restent difficiles à capter alors même qu'il peut s'agir de pertes ponctuelles et plus significatives.

Concernant le pourcentage des activités de la banque couvert par le processus de collecte des pertes, le sondage montre que ce pourcentage



est supérieur à 90 % pour trois banques. Dans les autres cas, il est significativement plus bas et se situe aux alentours de 50 %.

Certains établissements indiquent que le taux de couverture varie selon les activités. Par exemple, les activités pour lesquelles la collecte est moins automatisable, à l'exemple des activités de marché, sont, de façon générale, moins en avance que les activités dont les processus sont automatisés comme la banque de détail.

Les banques interrogées soulignent également que les activités ayant des pertes faibles, mais fréquentes, les déclarent plus facilement que les activités générant des pertes plus rares, mais de montants plus significatifs, car dans le premier cas les opérationnels sont plus sensibles au risque de par leur fréquence et de surcroît il existe souvent des processus de collecte.

In fine, les établissements du panel disposent d'un historique de données de pertes assez différencié, allant de 1 à 5 ans. Là encore, les banques présentes sur plusieurs métiers ont un avantage, disposant ainsi d'un historique de pertes de 3 à 5 ans alors que cet historique des pertes couvre 1 à 3 ans pour le reste des établissements.

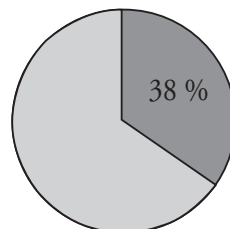
Indicateurs de risque - « Key Risk Indicators »

14

Les indicateurs de risque opérationnel sont encore au stade de la conception pour un établissement sur deux.

Si toutes les banques interrogées souhaitent déployer des indicateurs pour les besoins de la gestion du risque opérationnel, leur utilisation pratique au sein d'un dispositif de risque divise les établissements de notre panel. Certains établissements semblent convaincus de leur utilité et de la possibilité d'en créer de pertinents, y compris au niveau central, alors que d'autres sont, aujourd'hui moins convaincus.

Graphique n° 3
Proportion des établissements ayant déployé
des indicateurs de risques
(en %)



Pour les trois institutions de notre enquête qui se sont déjà lancées dans la mise en place d'indicateurs de risque opérationnel, il s'agit d'indicateurs de synthèse qui consolident des indicateurs utilisés au niveau des métiers. Au niveau des métiers, le nombre d'indicateurs est important ; il est compris entre 20 et 70 selon les banques.

Dès lors, la prudence de certains établissements s'explique par la difficulté de regrouper au sein d'un nombre limité d'indicateurs, gérables en « central » et susceptibles d'être présentés à une Direction générale, ces indicateurs provenant en grande partie des métiers. C'est pourquoi, plusieurs établissements de notre panel justifient ainsi leur choix de laisser toute latitude et force de proposition à leurs lignes de métier sur ce sujet.

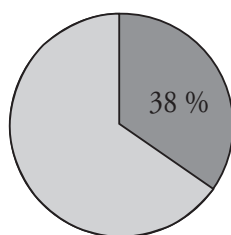
L'analyse par les scénarios

Nos entretiens avec les établissements bancaires français montrent que la quasi-totalité des établissements pense à court terme se lancer dans l'utilisation de scénarios, ce qui est cohérent avec le fait qu'ils visent la méthode avancée à moyen ou long terme.

En pratique, nous constatons que seuls trois établissements ont commencé le déploiement de cette démarche. Pour ces établissements, notre étude a permis d'établir un pourcentage de scénarios réalisés allant de 20 à 60 % par rapport aux scénarios cibles.

15

Graphique n° 4
Proportion des établissements ayant déployé des scénarios
(en %)



L'approche par les scénarios repose généralement sur l'identification d'un nombre limité de scénarios très précis susceptibles d'impacter la banque. Ces scénarios sont en général identifiés par la fonction risque opérationnel au moyen d'une consultation de représentants des principales entités opérationnelles et ont donné lieu, dans un certain nombre de cas, à des échanges entre les établissements de la Place. En ce qui concerne l'évaluation des risques liés à chaque scénario, nous avons constaté qu'elle repose majoritairement sur des ateliers de travail regroupant des experts des entités opérationnelles concernées et des spécialistes de la gestion des risques.



Les experts consultés sont en général de très haut niveau, direction de la ligne métier ou fonction support concernée, car il est nécessaire d'avoir des interlocuteurs capables d'apporter une vision globale de la problématique et d'envisager les impacts du scénario au niveau de leur activité ou fonction, voire au niveau de la banque dans son ensemble.

La quantification du risque opérationnel

Au commencement des projets risque opérationnel, les débats d'experts sur les méthodes de quantification des risques étaient fréquents. Deux grands types de méthodes étaient proposés : une approche que l'on pourrait qualifier de « classique » correspondant à la Loss Distribution Approach (LDA) proposée dans les premières versions du texte de Bâle et les approches par la modélisation des processus essentiellement sous la forme des réseaux bayésiens.

La LDA peut être décrite dans sa forme la plus simple de la façon suivante : les distributions de fréquence et de sévérité des pertes subies (basées en général sur les données de pertes collectées en interne par la banque) sont modélisées séparément. Une fois déterminées les lois approchant au mieux les distributions empiriques issues des pertes collectées par l'établissement, une simulation Monte Carlo permet de générer une distribution des pertes potentiellement subies à un horizon de temps donné (1 an selon le texte réglementaire). Avec l'intervalle de confiance souhaité (99,9 % dans le cas du texte de Bâle), on détermine alors le montant de capital nécessaire.

Les praticiens ont eu tendance à critiquer le caractère statique et non prospectif d'une LDA dans cette approche traditionnelle. Basés essentiellement sur les distributions de pertes avérées passées, deux reproches majeurs peuvent être faits à la LDA dans son approche classique.

Premièrement, elle peine à prendre en compte les améliorations du profil de contrôle interne et plus généralement les changements dans le profil de risque. Ceci vient du fait que la distribution des pertes utilisées étant historique, une perte subie par le passé peut ne plus être représentative du risque encouru si des mesures correctives ont été mises en œuvre qui empêchent l'événement de se reproduire. Or dans le cadre d'une LDA, la perte va continuer d'influer sur la quantification tant qu'elle n'est pas sortie de l'historique. À moins d'examiner événement par événement les pertes de l'historique pour juger de leur pertinence, ou d'essayer d'ajuster le résultat pour les zones sur lesquelles le risque aurait au contraire augmenté (par exemple dans le cadre de l'acquisition de nouvelles activités, changement de systèmes ou de processus), la distribution des pertes présente le risque d'être constamment « en retard » sur le profil de risque réel de l'établissement.

Deuxièmement, la LDA ne permet pas nécessairement de capturer



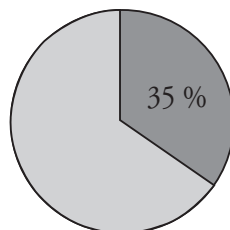
très facilement les événements rares, mais extrêmes. Il convient, en effet, d'attendre d'avoir un historique suffisamment long avant d'avoir une idée plus précise de leur distribution statistique (notamment la sévérité extrême et atypique par rapport au reste de la distribution). Attendre l'occurrence de ces événements rares pour les prendre en compte correctement dans le cadre de la modélisation peut, par définition, prendre un certain temps et ne relève pas d'une vision très prospective du risque.

Pour cette raison, les établissements visent généralement, à terme, à ajuster leur LDA d'informations qualitatives pour pallier ces deux insuffisances (évaluation des risques pour l'évolution du profil de risque, données externes et recours aux scénarios pour la prise en compte des pertes extrêmes).

L'approche par les réseaux bayésiens repose plus sur la modélisation des processus. C'est pourquoi elle présente un certain attrait théorique aux yeux des praticiens puisque l'on peut penser que les changements du profil de risque seraient pris en compte plus naturellement si les processus eux-mêmes sont modélisés, offrant ainsi une vision plus prospective, et en ligne avec le profil de risque, qu'une approche de type LDA.

La méthode consiste à identifier un certain nombre de « nœuds » au sein des processus (points de contrôle clés ou indicateurs relatifs aux opérations...) auxquels on affecte une probabilité d'occurrence comme un pourcentage de défaut du contrôle considéré par exemple. Les nœuds sont ensuite liés entre eux par des probabilités dites « conditionnelles » où, par exemple, une probabilité de défaut d'un contrôle est évaluée en fonction des probabilités de défaut des autres contrôles avec lesquels il a des relations. L'avantage qui semble résulter de cette approche dans le cadre du risque opérationnel est que la distribution des pertes qui en résulte est basée sur les processus eux-mêmes et les relations qui les lient entre eux, plutôt que sur l'étude après coup de la distribution des pertes collectées qui reste statique.

Graphique n° 5
Proportion des établissements ayant effectué des travaux
de modélisation/simulation
(en %)





Des travaux de simulation ont déjà été effectués au sein de trois établissements interrogés et les réseaux bayésiens ont été envisagés par seulement deux de ces trois établissements. Dans tous les cas, les travaux menés à ce stade portent uniquement sur des modèles basés sur les pertes internes de chaque établissement. Les développements dans le domaine des pertes rares et extrêmes (scénarios, pertes externes...) ne sont pas encore intégrés dans les modèles.

Enfin, presque tous les établissements poursuivent, à terme, l'objectif d'inclure le risque opérationnel dans le cadre du calcul des fonds propres économiques. À ce titre, aujourd'hui seuls 20 % des établissements ont réalisé des travaux de simulation de fonds propres économiques incluant le risque opérationnel.

Systemes d'information

La plupart des établissements envisagent de déployer des outils informatiques centraux dédiés au risque opérationnel.

La solution informatique jugée « idéale » aux yeux des établissements interrogés est celle qui consiste à mettre en place un outil central interfacé avec les métiers et fonctions support. Toutefois, les banques de notre panel s'interrogent sur l'opportunité de se lancer dans des développements informatiques importants alors que la méthodologie risque opérationnel n'est pas éprouvée et les options retenues peuvent être modifiées. Par ailleurs, une telle solution reste difficilement atteignable et représenterait un budget particulièrement élevé.

C'est pourquoi, à ce stade, la majorité des établissements, y compris les grands groupes bancaires, utilisent les solutions bureautiques qui ont permis de mettre en place la cartographie des risques et la collecte des pertes. Ces solutions développées en interne sont composées de différents modules spécifiques et, bien que non pérennes, elles présentent l'avantage d'être flexibles.

Pour les établissements ayant commencé le développement d'outils sur des systèmes centraux, la mise en place est en général en cours. Lorsque cette centralisation est réalisée, elle présente l'avantage de permettre la réalisation de *reportings* synthétiques reprenant pour une activité ou une fonction donnée l'ensemble des données relatives au risque opérationnel (résultat des évaluations, indicateurs, pertes subies, fonds propres alloués...).

Une seule banque a fait le choix de l'implantation d'une solution progicielle externe qui est en voie d'intégration. Or, il existe à ce jour sur le marché très peu d'outils que l'on peut qualifier de complets, c'est-à-dire permettant à la fois de couvrir chacun des éléments d'un dispositif de risque opérationnel et pouvant servir de réceptacles centralisateurs de toutes les données collectées (des



résultats des évaluations des risques, aux exigences en fonds propres en passant par les cartographies de processus, les données de pertes et les indicateurs). Ceux-ci obligent, en outre, généralement l'établissement à suivre une méthodologie précise qui ne correspond pas toujours à la philosophie de développement du dispositif envisagé par la banque. C'est pourquoi les composants les plus standardisés du dispositif (par exemple la collecte des pertes) ou ceux gérés de façon centralisée par un nombre limité de personnes (le moteur de calcul statistique) se prêtent plus volontiers à l'utilisation d'un progiciel.

Enfin, la phase de réflexion et de stabilisation des méthodologies et des outils se terminant, les prochaines années devraient donc voir l'augmentation progressive des investissements informatiques, avec pour objectif de construire les *datawarehouses* centraux nécessaires aux fonctions de gestion du risque.

« Reporting » et procédures

Sept des huit établissements de notre étude disposent de *reportings* sur le risque opérationnel.

À ce jour, ces *reportings* ne sont pas complètement stabilisés, tant en termes de contenu que de destinataires. En effet, les destinataires, encore situés à un niveau très élevé de l'organisation (Direction des métiers et des principales filiales, Direction générale) et sont appelés à descendre à un niveau plus fin, plus proche des opérationnels. De plus, de nombreux *reportings* intègrent uniquement les pertes et les résultats des évaluations des risques alors qu'à terme ils sont censés intégrer les indicateurs, l'identification des nouveaux risques, suivi des actions correctrices...

Enfin, il ressort qu'une fréquence trimestrielle de *reporting* qui concerne au moins cinq des établissements interrogés est lourde à mettre en œuvre. De plus, ces derniers ne la jugent pas forcément pertinente. En effet, les banques s'interrogent sur la raison d'être de cette fréquence au regard du « cycle de vie » d'un risque opérationnel.

DES DISPOSITIFS EN DEVENIR

Dans l'ensemble, l'avancement des projets de gestion des risques opérationnels au sein des établissements reste varié. Les établissements qui ont débuté leurs projets plus tôt et qui disposent d'équipes centrales plus conséquentes sont plus avancés que les autres établissements. Par ailleurs, les établissements qui ont réussi à impliquer les opérationnels grâce à des initiatives de communication et par leurs participations aux travaux de définition des méthodologies, bénéficient également d'un projet plus avancé.



Globalement, tous les établissements ont achevé les phases structurantes de définition du cadre du risque opérationnel : les définitions méthodologiques, l'organisation, la cartographie des processus, les collectes de pertes et les premières évaluations des risques. Les établissements ont pu bénéficier des travaux du Comité de Bâle pour avancer dans cette phase de structuration.

Les étapes où les banques sont les moins avancées portent sur des sujets fortement dépendants des processus opérationnels : indicateurs de risque, quantification des événements rares, détermination des dépendances entre les différents risques opérationnels et *reportings* opérationnels.

Les banques les plus en avance en France ont commencé à développer ces étapes et à faire entrer le dispositif dans sa phase opérationnelle. Cette évolution nécessite du temps et apparaît maintenant très dépendante de la réaction de deux acteurs clés du processus : la Direction générale et les opérationnels dans les métiers et fonctions support.

Des Directions générales de plus en plus sensibilisées

Les Directions générales sont très sensibilisées aux risques opérationnels, une enquête récente de PricewaterhouseCoopers menée auprès des Directions générales des principales institutions financières dans le monde a montré que parmi les 30 sujets d'attention, près de la moitié est liée à la gestion des risques opérationnels.

Le risque opérationnel constitue donc un enjeu majeur pour les Directions générales, car, d'une part, elles perçoivent les économies en fonds propres qu'elles peuvent obtenir et, d'autre part, elles appréhendent le coût moyen considérable que représentent les pertes effectives liées au risque opérationnel. Les Directions générales sont aussi naturellement sensibles aux risques rares dont l'impact est élevé et qui, au-delà même de la perte, sont perçus par le marché comme des signes graves de faiblesse du contrôle interne de l'établissement.

Enfin, l'allocation des fonds propres au titre des risques opérationnels fournit aux Directions générales un outil de pilotage global et agrégé. Notre enquête montre que lorsque cette allocation s'est faite, le niveau de granularité reste le niveau des lignes métiers. L'enjeu est alors de faire le lien entre la mesure du risque, l'allocation de fonds propres et la réalité opérationnelle à un niveau de granularité suffisant pour permettre d'agir réellement sur le risque opérationnel. Ce niveau de granularité se situe généralement à un niveau opérationnel plutôt fin. Faire le lien entre le pilotage global par les fonds



propres et la gestion quotidienne est donc une étape essentielle, pour laquelle le chemin restant à parcourir reste sans doute encore important mais qui certainement permettra d'ancrer le risque opérationnel dans le pilotage des établissements.

Les enjeux du pilotage

La réussite du projet de mise en place d'un dispositif de risque opérationnel repose donc sur la capacité à développer un véritable pilotage opérationnel avec un suivi des actions de réduction du risque entreprises, de fiabilisation des processus, de renforcement du contrôle et de la qualité des opérations, de réduction des pertes... Ce pilotage nécessite de réussir l'alchimie entre les différentes composantes du dispositif, (cartographies des processus, indicateurs de risques et de contrôle, collecte des données de perte, quantification...) et les opérationnels. Le *reporting* constitue à cet égard un élément clé du dispositif qui permet d'identifier le bon niveau de détail dans la mesure et l'analyse, de s'appuyer sur les indicateurs les plus pertinents pour intégrer la notion de risque opérationnel dans les métiers tout en obtenant leur adhésion. C'est le *reporting* qui permet de faire vivre et progresser le dispositif et c'est l'existence d'un *reporting* opérationnel, distribué régulièrement aux parties prenantes et véhiculant les mesures de risques et les actions correctrices associées qui sera l'indice d'un dispositif abouti. Les banques les plus avancées ont initié ce processus, mais il existe encore, pour la grande majorité des banques concernées, un chemin considérable à parcourir.

L'enjeu, aujourd'hui ne réside plus dans le développement de méthodologies, de normes et de concepts (y compris le développement des méthodologies de quantification sophistiquées), mais bien dans la mise en place d'indicateurs de mesure et de suivi intégrés dans la gestion opérationnelle et éprouvés par la pratique. Cette expérience pourra alors efficacement servir de base à une quantification globale du risque et à un pilotage effectif par les fonds propres.

NOTES

1. Sources : *Results from loss data collection exercise*, Comité de Bâle Mars 2003.
2. Sources : *Results of loss data collection exercise 2004*, Federal Reserve Mai 2005.

