

LE CONTRÔLE DES RISQUES DANS LA BANQUE D'AFFAIRES

JEAN-LOUIS FORT*

Les métiers de banque d'affaires recouvrent des acceptions différentes selon les établissements et les professionnels concernés. Aussi semble-t-il pertinent de retenir un périmètre large pour la définition de la banque d'affaires qui comprend, dans un tel cadre, la gestion de patrimoine et le « haut de bilan » (fusions-acquisitions, capital-développement, privatisations, *investment banking...*), ainsi que les activités de marché liées notamment aux services rendus à la clientèle et à la gestion des fonds propres.

Le renforcement du contrôle des risques, notamment ceux qui se rapportent à ces activités, est une préoccupation constante des autorités de tutelle. Depuis une dizaine d'années, les textes réglementaires applicables aux établissements de crédit ont plus particulièrement insisté sur la nécessité pour ceux-ci de disposer de procédures et d'outils internes précis pour contrôler ces risques. Cet approfondissement a fait l'objet d'une démarche conjointe de la part de la Commission bancaire et du Comité de la réglementation bancaire et financière. Les autorités de surveillance ont en effet jugé indispensable d'agir pour inciter les établissements à surveiller de manière plus vigilante les principaux indicateurs de leur activité et de leurs risques. L'adoption du règlement n° 97-02 sur le contrôle interne a ainsi permis une prise de conscience par les directions opérationnelles et les directions générales des établissements de la nécessité d'une telle démarche.

Les préoccupations des autorités de tutelle françaises se situent dans le cadre de travaux internationaux auxquels elles ont d'ailleurs participé quand elles ne les ont pas suscités. La deuxième directive bancaire européenne de 1989 imposait déjà à chaque établissement de disposer d'une organisation comptable efficiente et de procédures de contrôle

* Banque de France, Directeur général de la Commission bancaire.

interne adéquates (article 13). De son côté, le comité de Bâle a publié plusieurs recommandations en la matière, en particulier sur la surveillance des risques liés aux instruments dérivés (1994) et sur la gestion du risque de taux d'intérêt (janvier 1997). Les chefs d'Etat et de gouvernement ont aussi demandé un renforcement du contrôle interne des établissements financiers lors du sommet de Lyon. De fait, le comité de Bâle a publié en septembre 1998 un document de référence à ce titre. Ce texte reprend d'ailleurs certains des principes et dispositions déjà applicables en droit français. Le règlement n° 97-02 présente cependant la particularité de comprendre des dispositions précises, détaillées, en ce qui concerne le contrôle interne des principaux pans d'activité des établissements de crédit et des entreprises d'investissement.

*LE RÈGLEMENT N°97-02 SUR LE CONTRÔLE INTERNE
ÉTABLIT DES PRINCIPES PRÉCIS DE MAÎTRISE DES RISQUES
APPLICABLES AUX ACTIVITÉS DE LA BANQUE D'AFFAIRES*

Les modalités du règlement n° 97-02 apparaissent indispensables, dans un contexte international de plus en plus concurrentiel, afin de prolonger les efforts déployés en vue d'une meilleure discipline de la profession. La situation actuelle est, en effet, caractérisée par une volatilité accrue et une dégradation des marges qui imposent un suivi rigoureux de la part des établissements. Une telle discipline est en effet d'autant plus nécessaire que l'on observe une diversification croissante des risques, notamment dans les pays émergents, qui rend indispensable une maîtrise renouvelée des modalités de mise en oeuvre des contrôles au sein des établissements. La sophistication croissante des instruments financiers, les nouveaux modes de gestion du bilan qu'elle autorise et les risques qu'elle engendre ne font que renforcer ce besoin.

Ont été ainsi posés les principes fondamentaux que doivent respecter tous les établissements en la matière, quelles que soient leurs activités : banque d'affaires, banque de marché, banque à réseau... Ces principes peuvent s'énoncer de la manière suivante.

*L'ÉTABLISSEMENT DOIT D'ABORD IDENTIFIER
DE MANIÈRE CLAIRE L'ENSEMBLE DES RISQUES
AUXQUELS IL EST CONFRONTÉ*

On peut distinguer trois natures principales de risques au sein de l'activité bancaire : les risques bancaires et para-bancaires, les risques techniques et les risques liés à l'information et au contrôle des dirigeants et des organes décisionnels les plus élevés. Les risques bancaires concernent les risques économiques (erreurs de prévision, erreurs de calcul de rentabilité), les risques de contrepartie, les risques

financiers et de marché (liquidité, solvabilité, taux d'intérêt, change, titres, règlement-livraison...) et les risques para-bancaires (services, ingénierie financière...). Les risques-pays constituent une part importante des risques de contrepartie. Les risques techniques recouvrent essentiellement des risques opérationnels de natures diverses comme les risques administratifs, juridiques, technologiques (mauvaises options retenues), organisationnels (non respect ou absence de procédures fiables) et les risques sur les systèmes d'information. Les risques concernant les dirigeants et les organes décisionnels comprennent principalement tous les cas de figure où la direction générale et les responsables de haut niveau ne disposent pas de l'information nécessaire, ne sont pas en mesure d'exercer un contrôle de fiabilité ou n'assurent pas un rôle de surveillance des départements opérationnels. Les banques d'affaires peuvent être concernées de façon cumulative ou non, par ces différents risques.

*L'ÉTABLISSEMENT DOIT ASSURER UN SUIVI PARTICULIER
DES RISQUES PRIS PAR LES IMPLANTATIONS À L'ÉTRANGER
(FILIALES ET SUCCURSALES) S'IL EN DISPOSE*

L'article 18 du règlement n° 97-02 sur le contrôle interne impose aux établissements de disposer d'une procédure de sélection des risques de crédit et d'un système de mesure des concours permettant notamment d'identifier de manière centralisée l'ensemble des engagements. A cet égard, les établissements de crédit doivent s'assurer que le système de contrôle des risques s'applique à l'ensemble du périmètre concerné y compris les entreprises contrôlées de manière exclusive et conjointe et les succursales (article 10 du règlement du Centre de réglementation bancaire (CRB) n° 97-02). Cette globalisation des risques requiert une démarche systématique de consolidation de l'ensemble des engagements, y compris les concours souscrits par des entités opérant depuis l'étranger. L'organisation de la banque d'affaires doit naturellement se conformer à ce principe.

9

*LA BANQUE DOIT PROCÉDER À UNE ANALYSE
DE LA SENSIBILITÉ DE SES RÉSULTATS
AUX DIFFÉRENTS RISQUES*

En ce qui concerne la banque d'affaires, des études doivent être menées afin d'évaluer la sensibilité du résultat de la banque aux risques de marché. Une telle démarche se révèle, par contre, plus difficile pour la prise en compte des risques juridiques et para-bancaires. Pour éclairer les choix de la direction, des études spécifiques peuvent être pendant entreprises.

*LA BANQUE D'AFFAIRES DOIT POUVOIR SUIVRE
DE MANIÈRE GLOBALISÉE SON RISQUE DE CONTREPARTIE
(AU SENS LARGE)*

Le risque de contrepartie constitue un aspect essentiel de la rentabilité. Le contrôle de ce risque, inhérent à l'activité bancaire et financière, doit s'effectuer de manière globale. La globalisation doit s'appliquer au bénéficiaire de l'opération en considérant le groupe et les entités économiquement liées. Chaque établissement doit ainsi disposer d'un système de mesure permettant l'agrégation du risque sur un même bénéficiaire. Néanmoins, l'appréhension du risque dépend bien entendu de la nature de cette opération. Le suivi du risque de contrepartie est également primordial sur certains aspects de l'activité de banque d'affaires. Les financements structurés, l'activité de banque d'investissement, le financement de projets, le capital-développement, l'activité de marché et la gestion de patrimoine peuvent comporter des éléments significatifs de risque de contrepartie. Ils doivent être pris en compte de manière globalisée. Cette globalisation ne doit pas faire obstacle à ce que les établissements de crédit procèdent à des répartitions de leurs engagements par ensembles de contreparties faisant l'objet d'une appréciation identique de leur niveau de risque, ainsi que par zones géographiques voire par secteurs économiques. La répartition peut se faire de manière *ad hoc*, par exemple, en fonction des types d'activité qui recouvrent des risques spécifiques.

10

*LA BANQUE DOIT FORMALISER LES MÉTHODES
D'ÉVALUATION ET DE CONTRÔLE DU RISQUE*

L'établissement doit disposer de procédures fiables, régulièrement mises à jour sur l'ensemble de ses activités et prévoyant en particulier la répartition des pouvoirs et des responsabilités. Les procédures d'évaluation des risques existent généralement pour les activités de marché qui développent, par exemple, des modèles internes. Toutefois, des contrôles *ex post* devraient être systématiquement entrepris afin de vérifier la validité de ces modèles (*back testing*). Ce principe de réexamen périodique des systèmes mis en place vaut d'ailleurs pour l'ensemble des procédures de contrôle. L'évaluation des risques doit également être développée pour les activités relevant du « haut de bilan » comme l'ingénierie financière ou le conseil. De ce point de vue, les risques juridiques et para-bancaires sont parfois évalués de façon insuffisamment précise ou exigeante. Or, il est clair que la maîtrise des risques opérationnels, notamment juridiques, est particulièrement importante pour les banques d'affaires. Celles-ci ont donc un intérêt particulier à

développer cet aspect spécifique de contrôle interne ainsi qu'en dispose notamment l'article 32 du règlement n° 97-02.

A cet égard, deux domaines d'activité appellent particulièrement l'attention pour les banques d'affaires :

La gestion des OPCVM

L'activité de marché au sens large peut aussi comprendre la gestion d'organismes de placement en valeurs mobilières. Cette activité spécifique nécessite des contrôles particuliers qui doivent notamment s'attacher à l'environnement des souscriptions et rachats des parts d'OPCVM et à l'organisation de l'autonomie de gestion de l'OPCVM. Le contrôleur doit ainsi répondre, à titre d'illustration, aux questions suivantes : quel est le service qui collecte les ordres de porteurs de parts ou actionnaires de l'OPCVM ? Le principe de séparation des fonctions de conservation des actifs par le dépositaire, de gestion des actifs par le gestionnaire et d'enregistrement comptable est-il bien suivi ? Les différents ratios relatifs à la composition du portefeuille de l'OPCVM (pourcentage d'une ligne de titres par rapport au total, concentration des émetteurs...) sont-ils respectés ? Le contrôle des activités de gestion de fortune obéit en partie aux mêmes obligations : il faut notamment s'assurer que le mandat de gestion du client est respecté, qu'il ne subsiste aucun risque juridique de contestation de sa part. Une formalisation insuffisante des relations entre la banque et son client constitue, à cet égard, un risque non négligeable.

11

Le respect des règles de procédures

On constate que la connaissance réelle des risques et le respect des règles d'organisation de l'activité constituent des points majeurs du contrôle. C'est particulièrement vrai dans le cadre des activités de banque d'affaires. La séparation du *front office*, du *middle office* et du *back office* est une condition impérieuse de maîtrise durable des risques sur les marchés. Le respect de procédures précises de délégation de pouvoir et de signature est aussi important dans les activités de conseil et d'ingénierie financière. Les procédures, dans l'activité de banque d'affaires, plus peut-être que dans d'autres types d'établissements, requièrent un code de déontologie précis afin de garantir aux clients les prestations promises et à la banque un risque administratif, juridique et financier le plus faible possible. Sans traiter d'un sujet abordé ailleurs, quelques points peuvent être mentionnés. La séparation entre les activités de conseil, de gestion de valeurs pour compte propre ou pour compte de tiers doit être assurée. Le contrôle doit aussi permettre de s'assurer que le client est informé de tous les risques liés aux conseils et produits

proposés par la banque. A cet égard, l'expérience conduit à ne pas sous-estimer les risques fiscaux engendrés par des opérations susceptibles d'être requalifiées par l'administration fiscale. Le risque d'image lié au non-respect de la déontologie dans la conduite des affaires, dans un contexte de concurrence exacerbée, est aussi à surveiller de près.

L'ÉTABLISSEMENT DOIT DISPOSER D'UNE STRUCTURE DE CONTRÔLE INTERNE EFFICIENTE

Cette efficacité suppose, en sus des points mentionnés plus haut, une indépendance complète du contrôle interne par rapport aux services opérationnels. Un rattachement hiérarchique direct au président ou au directeur général est aussi nécessaire.

La fonction de contrôle interne doit également disposer des moyens nécessaires à l'accomplissement de ses missions, en termes de ressources humaines et de budgets adaptés. La compétence requise est essentielle, compte tenu de la technicité des opérations en jeu. Eu égard au degré de sophistication croissant des opérations effectuées par les banques d'affaires, des profils de contrôleurs disposant de compétences de plus en plus spécialisées doivent naturellement être recherchés. De même, le contrôle des risques opérationnels et juridiques doit être effectué par des personnes disposant d'une formation spécifique. La fonction de contrôle interne doit disposer d'un budget autonome qui lui permette d'entreprendre toutes les missions prévues à son calendrier.

Le contrôle des risques doit enfin bénéficier d'une autorité forte qui est le résultat de l'agrégation de l'ensemble de ces conditions mais aussi du positionnement de celui-ci au sein de l'établissement. Le contrôle interne doit jouir d'un accès aisé aux organes exécutifs, aux organes délibérants et, le cas échéant, au comité d'audit. Sans cette faculté, il demeure possible que la direction générale ne soit pas informée de tous les risques générés par l'activité. Or l'information en matière de risque s'avère déterminante dans la gestion de l'établissement.

L'ÉTABLISSEMENT DOIT METTRE EN OEUVRE DES PROCÉDURES INTERNES ADAPTÉES D'INFORMATION DES DIRIGEANTS ET DES ORGANES DÉCISIONNELS LES PLUS ÉLEVÉS

Il ne peut naturellement pas exister de modèle unique pour l'ensemble des établissements de la place. Mais les risques auxquels sont soumis les établissements de crédit doivent faire l'objet de compte rendus périodiques à destination de la direction générale, qui pourraient s'inspirer de certains des principes généraux définis par l'avis n° 98-05 et la recommandation n° 98.R.01 du 23 juin 1998 du Conseil national de la

comptabilité relatifs à la communication financière ; en particulier :

- le champ d'analyse doit couvrir les grands domaines de risques de la banque d'affaires : les risques de marché, les risques juridiques, les risques para-bancaires ;

- le *reporting* à la direction générale doit comporter une analyse globale des risques auxquels l'établissement est confronté et une analyse des risques par activité spécifique. Cela se révèle essentiel pour les activités d'affaires proprement dites (hors marché). La forme du *reporting* devrait évidemment être adaptée à la spécificité de ces opérations ;

- le compte rendu doit prévoir une analyse spécifique des risques et engagements pris par les succursales et les filiales à l'étranger ;

- les tableaux de bord doivent être adaptés au mode de travail des dirigeants ;

- le nombre d'indicateurs repris dans le tableau de bord doit être limité ;

- les objectifs réalisés doivent être comparés aux objectifs prévisionnels ;

- ces tableaux de bord doivent faire l'objet, pour les principaux indicateurs, d'une présentation mensuelle à la direction générale et, si possible, au conseil d'administration ou de surveillance et, le cas échéant, au comité d'audit.

Ce tableau de bord des risques à destination de la direction générale est essentiel dans la mesure où c'est cette dernière qui, *in fine*, assure la responsabilité de la stratégie choisie. Il est donc indispensable que le contrôle des risques soit aussi assumé au plus haut niveau de la hiérarchie de l'établissement par l'implication de la direction générale. A cet égard, il ne saurait exister de *reporting* adapté sans un système d'information efficient, capable de garantir l'exhaustivité de l'information recueillie, sa fiabilité et sa rapidité de mise à disposition au moindre coût.

13

Un contrôle efficace de ces risques est ainsi à l'image de la banque d'affaires, diversifié dans ses modalités et dans ses domaines d'intervention. Ce contrôle requiert donc une compétence et un engagement forts de la part de l'ensemble des personnes concernées. La maîtrise des risques générés par les activités de banque d'affaires constitue, en effet, un enjeu croissant dans la mesure où les activités de « haut de bilan » produisent des résultats de plus en plus récurrents pour les établissements de crédit. Un contrôle interne de bonne qualité constitue également un aspect essentiel dans le contexte actuel d'intensification de la

concurrence entre les banques d'affaires. L'émergence de risques de marché ou opérationnels, et partant, de pertes comptables ou de litiges avec la clientèle, porte en effet préjudice aux résultats de la banque comme à son image et donc à la pérennité de son fonds de commerce. L'attention encore accrue qui doit être apportée au contrôle interne est ainsi un gage de sécurité interne et externe.