



HIRAM FINANCE

# LE RISQUE OPÉRATIONNEL (RO) DANS BÂLE III ET AU-DELÀ

**François CHOQUET**  
consultant manager HIRAM FINANCE



**EIFR**  
European  
Institute of Financial Regulation

# Préambule

- Un événement majeur se profile à horizon 2022 : la suppression des trois méthodes actuelles d'évaluation des exigences en fonds propres au titre du risque opérationnel au profit d'une nouvelle approche standard unique, la méthode SMA.
- L'enjeu résultant de cette nouvelle mesure bâloise est fort pour les banques, tant au niveau de l'impact sur les besoins en capitaux propres qu'en termes de processus de suivi des risques.



# La mesure réglementaire du RO : la voie d'une réforme

## Révision du dispositif Bâle II

Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres.

## Arrêté du 3 novembre 2014 relatif au contrôle interne

Consultation du BCBS pour la révision de l'approche standard SA.

## Publication du BCBS de la nouvelle approche standard SMA

remplaçant toutes les approches existantes.

## Mise en application du nouveau modèle standard SMA.

2006

2014

2016

2022

→ 3 options pour déterminer les besoins en fonds propres au regard du risque opérationnel : SA, SMA, AMA.

→ L'arrêté introduit la mesure du risque opérationnel mentionné aux articles 79 à 87 de la CRD 4 qui ne faisaient pas l'objet de développements dans le règlement 97-02.

→ Le BCBS révèle les lacunes du cadre existant :

- une trop grande complexité des modèles
- un manque de comparabilité
- de fortes variations dans les calculs des actifs pondérés
- une érosion de la confiance des ratios de fonds propres.

# Un risque toujours difficile à appréhender...

- L'importance et la perception du risque opérationnel se sont accrues au cours des dernières années sous l'effet conjoint des principaux facteurs suivants :

- Changements dans le fonctionnement des marchés sous l'effet des réglementations (EMIR, MiFID2, SFTR).
- Évolutions des processus internes (automatisation, digitalisation, systèmes d'information).
  - Renouvellement continu et rapide de la réglementation.
- Changements organisationnels.
  - Exploitation et traitement des données.
    - Ventes inadaptées.
  - Événements extérieurs.

Le risque est diffus et multiforme, présent dans toutes les unités organisationnelles.

Son importance et ses manifestations sont très variables d'une activité à une autre.

Il est de nature transversale et nécessite de l'appréhender au niveau global.

Il ne permet pas de le rattacher spécifiquement à certaines lignes métier ou zones géographiques.

Certains événements ne peuvent apparaître qu'au bout d'un délai plus ou moins long.

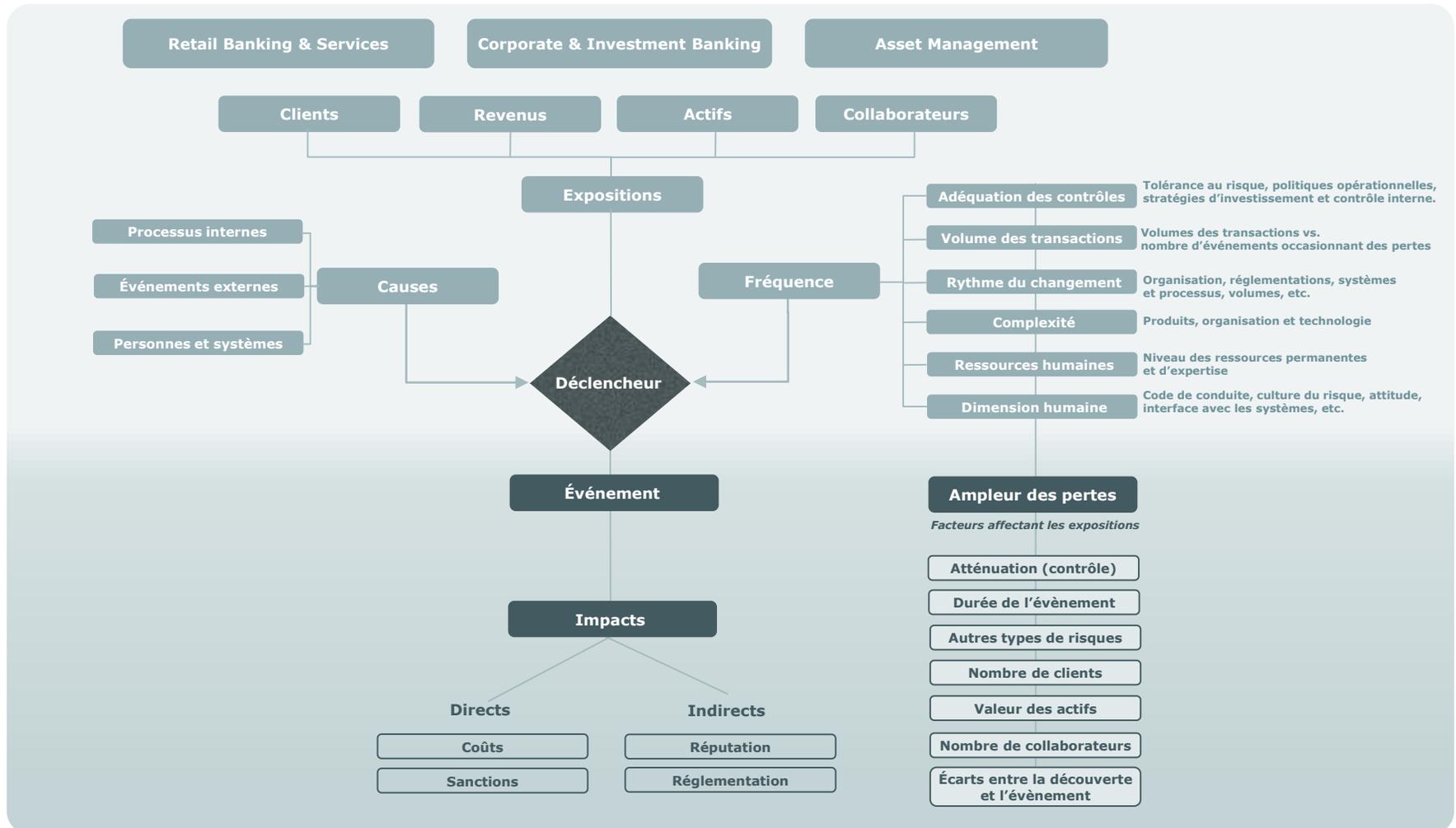
Il ne résulte pas d'une décision volontaire mais au contraire d'une anomalie ou d'actes involontaires.

# ... et à modéliser, à l'encontre des autres types de risques

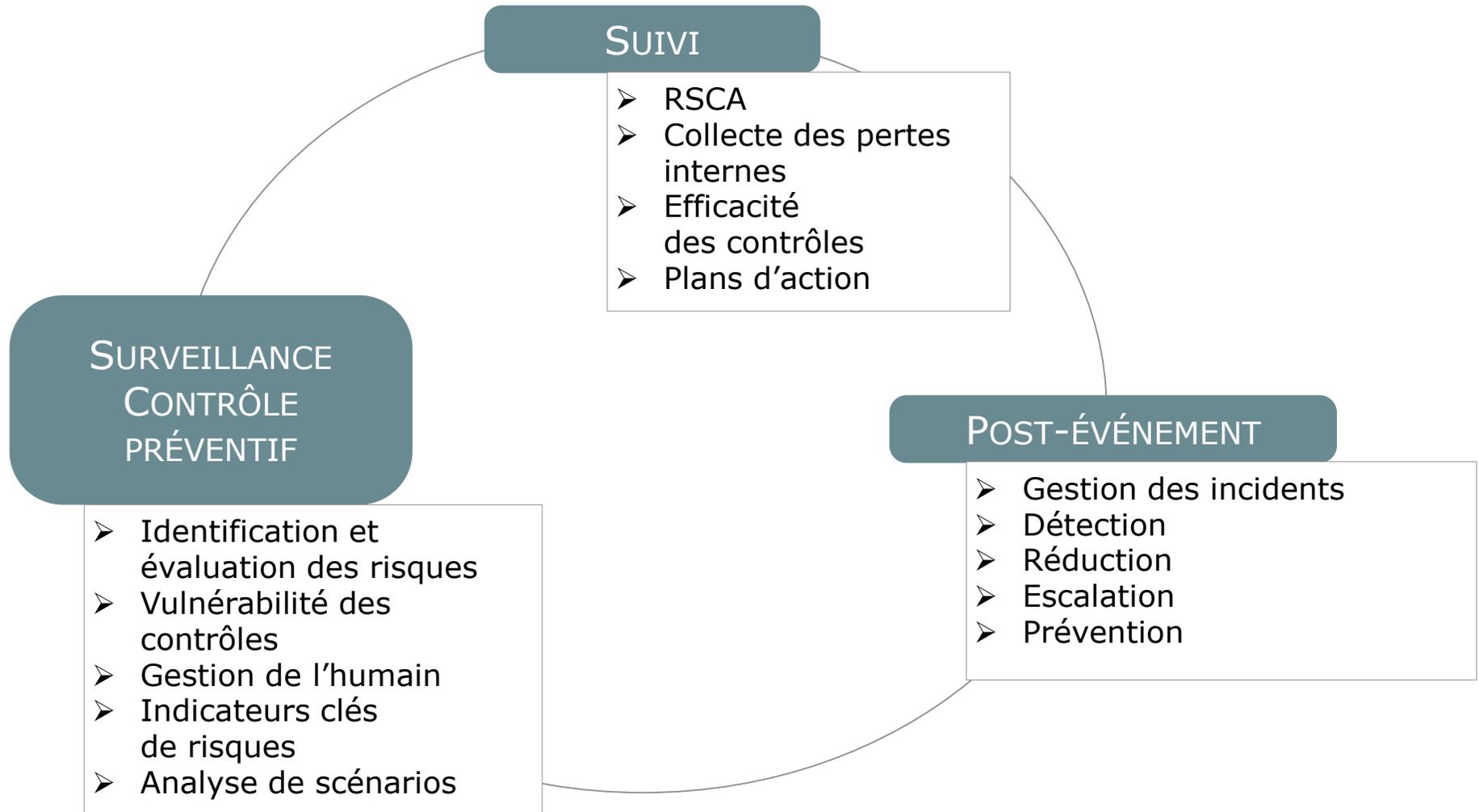
	HISTORIQUE	MESURE	OUTILS DE RÉDUCTION DES RISQUES
<b>RISQUE DE CRÉDIT</b>	> 50 ans Vue portefeuille > 35 ans Analyse quantitative > 20 ans Techniques de réduction > 15 ans	Value at Risk basée sur : <ul style="list-style-type: none"><li>• les probabilités de défaut</li><li>• le taux de perte en cas de défaillance</li></ul> Encours, valeur de l'engagement.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Marché cible/portefeuille</li><li>• Tolérance au risque</li><li>• Décision d'octroi du crédit, d'engagement</li><li>• Répartition/dérivés de crédit</li></ul>
<b>RISQUE DE MARCHÉ</b>	> 30 ans Vue portefeuille > 25 ans Analyse quantitative > 20 ans Techniques de réduction > 20 ans	Value at Risk basée sur : <ul style="list-style-type: none"><li>• l'évolution des facteurs de marché (sensibilités)</li><li>• les pertes potentielles</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tolérance au risque</li><li>• Limites</li><li>• Diversification / Positions de couverture</li></ul>
<b>RISQUE OPÉRATIONNEL</b>	< 10 ans Vue portefeuille... à définir Analyse quantitative < 10 ans Techniques de réduction < 10 ans	Value at Risk basée sur : <ul style="list-style-type: none"><li>• la probabilité d'occurrence</li><li>• l'impact en cas de survenance</li></ul> Métriques / KRI	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tolérance au risque</li><li>• Rythme de croissance</li><li>• Gestion des infrastructures</li><li>• Gestion de l'humain</li><li>• Formation</li></ul>

# Enjeu : un pilotage optimal (1/2)

Disposer d'un cadre d'analyse explicite et cohérent pour maîtriser les sources importantes de risque opérationnel.



# Enjeu : le pilotage (2/2)



# Les défis

## MESURE

## FINANCE

### **Avoir une connaissance précise des composantes revenus (dépenses) et pertes du modèle.**

- Rapprocher les pertes comptables avec les pertes enregistrées dans la base d'incidents.
- Rattacher, pour un incident avéré, les coûts directs (p. ex., dépréciations calculées au sein du P&L) avec les dépréciations comptables, les coûts indirects (frais d'avocats, cabinets, etc.) et les coûts de remplacement.

## ORGANISATION

## CONFORMITÉ RISQUES CONTRÔLE PERMANENT

### **Apporter un benchmark sur les volets taxonomie et méthodologie.**

**Organiser la saisie et collecter les incidents au fil de l'eau dans les métiers** de façon exhaustive et fiable (système ouvert à de nombreux utilisateurs, processus de revue, validation des données, etc.).

**Aligner les indicateurs de suivi et de pilotage :**  
cartographie, indicateurs clés de risques (KRI),  
base d'incident, rapports de contrôles, scénario, etc.

## CONDUITE DU CHANGEMENT

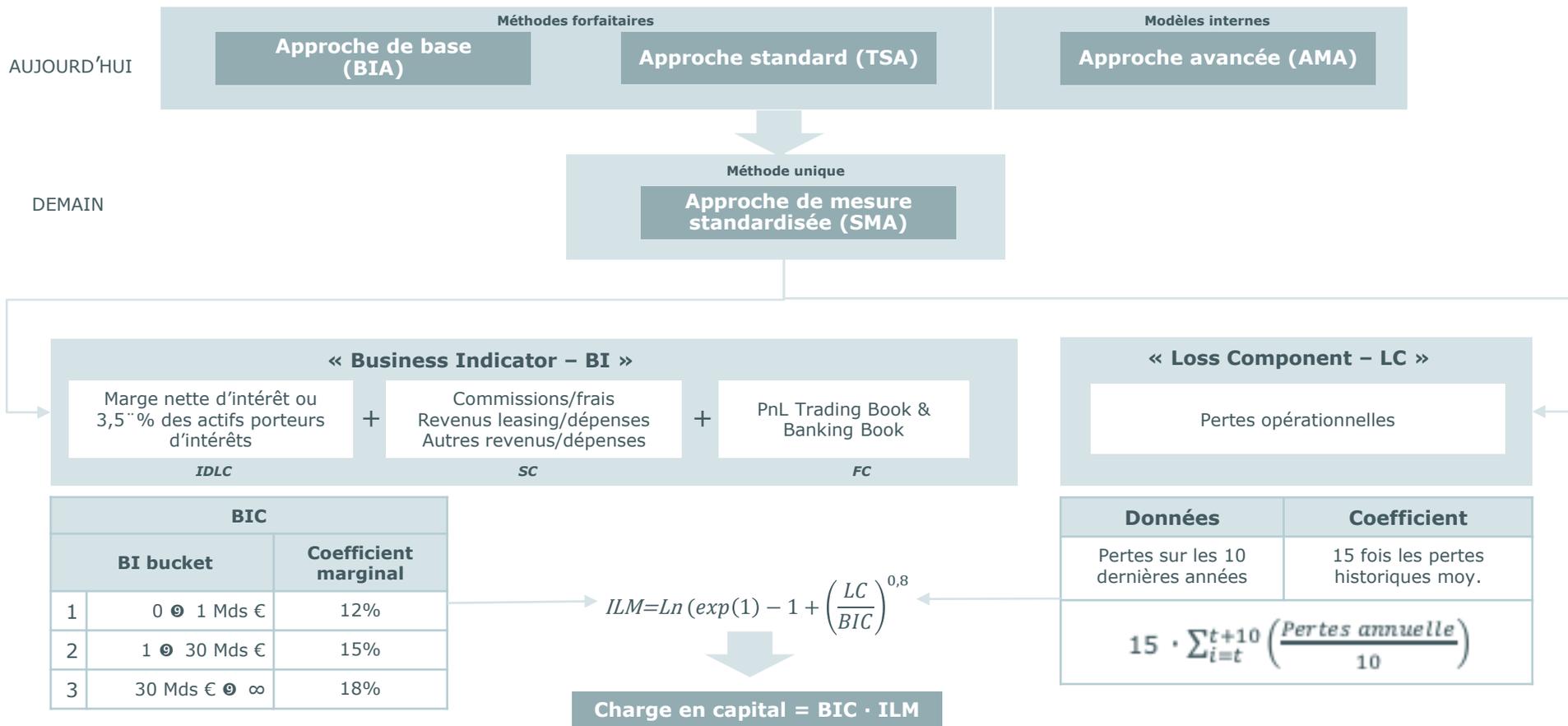
## CONFORMITÉ RISQUES CONTRÔLE PERMANENT

### **Appréhender l'organisation de la filière risque opérationnel au sein des directions Risques, Conformité et Contrôle permanent.**

- Avoir une vision complète et commune des outils et méthodes et susciter la mise en place d'initiatives visant au partage des connaissances.
- Accompagner les utilisateurs dans la déclaration des incidents et l'évaluation régulière sur leur périmètre propre.
- Mutualiser les actions visant à la diffusion de la culture du risque opérationnel.
- Favoriser la participation et l'appropriation, pérenniser les acquis, transmettre les savoirs.



# Annexe 1 – Nouvelle approche standard (SMA)



ILDC=[abs(marge d'intérêts-charge d'intérêts) ;2,25%·actifs rentables]+revenu de dividendes  
 SC=Max [Produits autres activités ;Charges autres activités]+Max[Produits de commissions ;frais]  
 FC=Abs(Net P&L Trading Book)+Abs(Net P&L Banking Book)



## Annexe 2 – Impact de la nouvelle méthode SMA sur les fonds propres

Les fonds propres au titre du risque opérationnel des 4 plus grandes banques françaises augmenteraient d'environ 32 % par rapport à leur montant à fin 2017, ce qui correspond à un total de près de 5 milliards d'euros.

