

>> De la gestion des risques opérationnels à l'amélioration de la performance

Olivier Stoband, Manager Senior
Laurent de Castelbajac, Manager Expert

La gestion du risque opérationnel est issue du monde industriel mais elle s'est imposée au secteur financier à la suite de pertes causées par des événements externes (fraude, panne, incendie,...) ou internes (malveillance, erreur,...), et des dysfonctionnements du contrôle interne.

Depuis l'inclusion en 2004 du risque opérationnel dans le calcul des fonds propres réglementaires (ratio Mac Donough⁽¹⁾), les établissements financiers se sont organisés pour mettre en place des dispositifs de gestion du risque opérationnel autour du déploiement de cellules dédiées et de méthodologies d'évaluation pertinentes du coût des risques, s'efforçant de les rendre efficaces en diffusant la culture risques auprès de tous les acteurs de la chaîne de valeur.

En effet, dans le cadre d'un tel dispositif, la question se pose de l'identification des causes réelles du risque, de la pertinence des contrôles et de l'amélioration de la performance opérationnelle. Il s'agit de ne pas alourdir les processus avec ces contrôles mais de tirer profit du dispositif.

La gestion du risque opérationnel se situe ainsi à un tournant de son histoire. Dans son cycle d'amélioration continue, le processus de gestion des risques doit progressivement s'intégrer à l'environnement de contrôle global de l'organisation et contribuer à l'amélioration générale de la performance.

>> Du calcul des fonds propres au pilotage par les risques

Dans l'esprit du régulateur, l'inclusion du risque opérationnel dans le ratio de solvabilité va bien au-delà d'une simple extension du calcul des fonds propres. Il s'agit surtout d'inciter les banques à s'engager dans un cercle vertueux de gestion active du risque opérationnel et d'amélioration continue de ce dispositif.

En effet, l'homologation de la méthode de calcul des fonds propres (au titre du risque opérationnel) est conditionnée par la mise en place d'un système de gestion « active » des risques d'autant plus contraignant que la méthode de calcul est complexe⁽²⁾ et permet (en théorie) une réduction⁽³⁾ du numérateur.

Les banques se sont engagées dans la mise en place d'un tel dispositif, à des degrés de complexité divers, et souvent dans l'urgence. Ces dispositifs sont aujourd'hui opérationnels, et la question de leur efficacité réelle se pose maintenant pour réduire le risque d'une part, et de leur contribution à la performance de l'entreprise d'autre part.

Comme pour le Système de Management de la Qualité défini par l'ISO 9001, le dispositif de gestion du risque opé-

rationnel a vocation à suivre un cycle continu d'amélioration de type PDCA (*Plan, Do, Check, Act*). Il s'agit des quatre étapes de l'amélioration continue mentionnées dans la norme ISO 9001.

>> Optimiser le processus de gestion du risque opérationnel

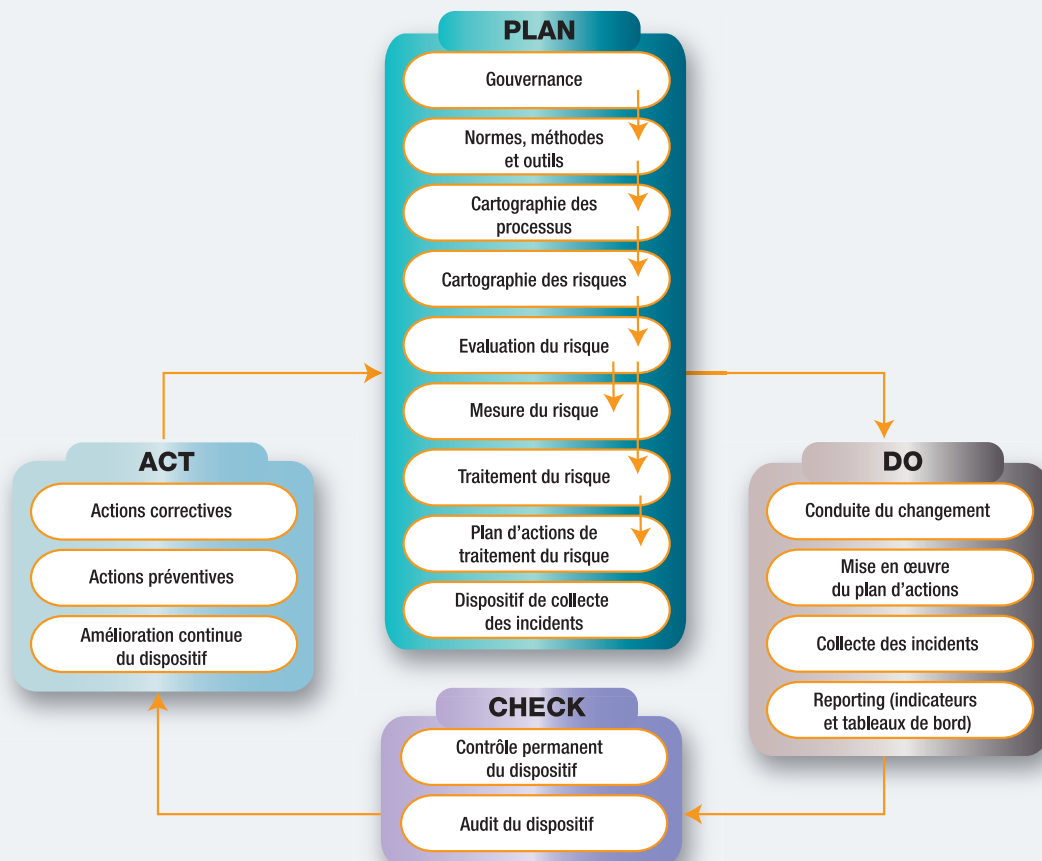
Outre l'aspect réglementaire, l'objectif d'un processus de gestion des risques opérationnels est d'améliorer les processus, l'organisation, renégocier les assurances, sensibiliser l'entreprise aux risques opérationnels (culture risque), pour :

- > Baisser le coût lié aux pertes opérationnelles (en moyenne et surtout en variabilité) de manière à générer un accroissement durable de la rentabilité de l'établissement,
- > Réduire la probabilité d'occurrence et la sévérité d'événements extrêmes qui pourraient amputer le résultat, voire les fonds propres.

Ce processus est décrit de façon détaillée dans les pages suivantes. Il s'inspire du Système de Management de la Qualité mais aurait pu également s'appuyer sur le processus de Management des Risques (ISO 31000).

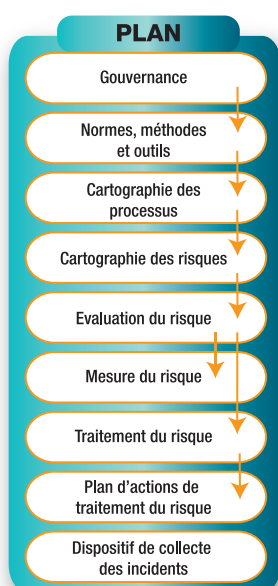
(1) Ratio Mac Donough ou ratio de solvabilité bancaire (il succède au Ratio Cooke). Plus exactement, c'est le dénominateur du ratio qui est impacté par la réforme Bâle II (aux risques de marché et de crédit, on ajoute l'exposition au risque opérationnel). - (2) Comme pour les risques de crédit et de marché, trois méthodes sont possibles pour calculer le dénominateur au titre du risque opérationnel : 1 - Méthode de base, 2 - Méthode standard, 3 - Méthode avancée (AMA) - (3) Plus la méthode de calcul est complexe, plus la banque peut espérer une « optimisation » (c'est-à-dire une réduction) des fonds propres obligatoires, toutes choses étant égales par ailleurs. Mais cela n'est pas toujours garanti : ainsi, dans le cas de la méthode AMA, un sinistre opérationnel d'ampleur exceptionnelle (de type Nick Leeson ou Kerviel), va augmenter le montant des pertes avérées, et par conséquent, l'exposition au risque opérationnel prise en compte dans le calcul du dénominateur.

PROCESSUS DE GESTION DU RISQUE OPÉRATIONNEL



Même si chaque banque a eu son approche personnalisée du sujet, le processus détaillé ci-dessous reflète l'essentiel d'un tel dispositif

1 • PLAN



A. MISE EN PLACE DE LA GOUVERNANCE

L'implication active du management et la nécessité de définir les rôles font partie des critères d'homologation des méthodes de calcul de fonds propres dans Bâle II.

Initialement, le contrôle du risque opérationnel était pris en charge par la Direction du Contrôle Interne. Depuis Bâle II, les banques ont mis en place une organisation comprenant *a minima* un responsable des risques opérationnels rattaché à la Direction des Risques.

➤ Axe d'optimisation

Il est important que les Directions des Risques et du Contrôle Permanent se coordonnent pour la mise en place et l'optimisation des contrôles. De plus, les démarches de gestion des risques devraient être rapprochées de celles d'amélioration de processus, dans le sens où elles s'appuient toutes les deux sur l'analyse des processus.

On constate en effet dans la réalité qu'il existe un véritable « mur » entre les mondes de la Qualité et du Risque.

B. MISE EN PLACE DES RÉFÉRENTIELS, MÉTHODES ET OUTILS

Il s'agit de définir des normes communes en termes d'indicateurs, de suivi des risques, d'échelles de cotation des risques, de reportings et même de vocabulaire, et cela dès l'origine du projet sous peine de nombreux retraitements.

➤ Axe d'optimisation

Deux écueils sont à éviter :

- > Des normes complexes les rendant inapplicables par les métiers,
- > Des normes imprécises (notamment en ce qui concerne la cotation des risques) laissant par conséquent une grande place à la subjectivité.

C. CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS ET DES ACTIFS

La cartographie des processus est un pré-requis qui sert de base à la cartographie des risques.

Dans le cas de la banque, les processus sont le plus souvent dématérialisés et dépendants du système informatique.

La définition des processus métier répond en premier lieu à un découpage économique de l'activité de la banque et non à un découpage organisationnel.

Remarque : Concernant la sécurité de l'information, de nombreuses méthodologies ont été élaborées (Mehari, Ebios, ISO 2700x). Plutôt que de cartographier les processus, ces méthodes s'appliquent à lister les « actifs » d'informations susceptibles de subir un dommage et qu'il convient donc de protéger.

D. CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPÉRATIONNELS

A chaque processus sont associés les incidents potentiellement susceptibles d'en perturber le déroulement et d'entraîner des pertes directes ou la non réalisation des objectifs (en termes de qualité / de délai).

➤ Axe d'optimisation

Le rapport 2007 de la Commission Bancaire rappelle que les cartographies des risques sont le plus souvent dérivées de la cartographie de processus. La difficulté majeure est de maintenir une cartographie exhaustive et validée par les experts métiers. De plus, les critères pour choisir les risques dits « significatifs » ne sont pas formalisés, laissant place à une grande subjectivité.

E. ÉVALUATION DES RISQUES (COTER LES RISQUES ESSENTIELS DE LA CARTOGRAPHIE)

Chaque événement de risque est évalué en termes de : probabilité (ou fréquence) d'occurrence, perte potentielle.

L'évaluation peut être faite de façon quantitative ou qualitative (échelles de gravité et de fréquence).

Chaque événement à risque doit être rattaché à l'entité métier concernée et à une catégorie de risques permettant ensuite l'agrégation des données.

Les catégories de risques opérationnels définies par le Comité de Bâle sont au nombre de sept :

1. Fraude interne (malversation...),
2. Fraude externe (hold up, faux chèques...),
3. Pratique en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail (non conformité au droit du travail,...),
4. Client, produit et pratiques commerciales,
5. Dommages aux actifs corporels (incendies...),
6. Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes (pannes, piratages...),
7. Exécution, livraison et gestion des processus (dysfonctionnement, erreur humaine...).

➤ Axe d'optimisation

Le Rapport 2007 de la Commission bancaire avait relevé des lacunes en termes d'homogénéité des pratiques, de reproductibilité et de fiabilité des cotations.

La méthodologie doit en outre se focaliser sur les véritables enjeux et donner le bon ordre de grandeur du risque sans forcément rechercher la plus grande précision possible⁽⁵⁾.

La mise en place des bonnes pratiques suivantes peut contribuer à l'amélioration du processus global de cotation :

- > On suivra une **approche « top down »** afin d'aller à l'essentiel (règle des « 80-20 ») et d'éviter le piège d'une analyse trop détaillée sur tous les processus de l'établissement.
- > **Pour les risques avérés** (= pertes attendues), l'étude portera sur l'origine des incidents.
- > **Pour les risques potentiels** (= pertes inattendues), l'approche par scénarios⁽⁶⁾/ questions clés permettant de tester la résistance des procédures à certains risques et les impacts potentiels, est

adaptée. Un focus doit être effectué sur les événements à faible probabilité d'occurrence et fort impact (risques majeurs).

F. MESURE DU RISQUE OPÉRATIONNEL

Elle a pour effet de mesurer le besoin en fonds propres, pour les établissements financiers ayant opté pour la méthode AMA.

C'est l'aspect réglementaire du dispositif. Alors que les autres étapes peuvent parfaitement s'appliquer à tous les secteurs d'activité, ce point est spécifique aux banques.

Pour les banques ayant opté pour la méthode de base, l'exposition au risque correspond arbitrairement à un pourcentage fixe (15 %) du PNB de la banque. Pour celles ayant préféré la méthode standard, on pratique le même principe mais en distinguant les PNB des divers types d'activité, auxquels est appliqué un pourcentage variant de 12 à 18 % en fonction de l'activité.

Pour les banques ayant opté pour la méthode avancée (AMA), l'exposition au risque sera la perte maximale encourue par l'établissement en raison des risques opérationnels avec une probabilité de 99,9% sur un horizon d'un an. Il s'agit d'une « Value at Risk (VaR) », notion déjà largement utilisée pour les risques de crédit et de marché.

La réglementation n'est pas très directive sur la façon de calculer cette « VaR opérationnelle ». Elle précise simplement que « ...le système interne de mesures d'une banque doit raisonnablement estimer les pertes inattendues en combinant les données internes et externes sur les pertes, en procédant à une analyse de scénarios et en intégrant l'environnement opérationnel propre à l'établissement ainsi que les éléments de contrôle interne. »⁽⁷⁾

La méthode de calcul est donc laissée à l'appréciation de la banque, à condition de satisfaire aux critères d'homologation du régulateur.

Toutefois, trois méthodes ont été consacrées par la pratique bancaire (elles peuvent être combinées) :

(5) On pourra par exemple utiliser une échelle de 1 à 4 pour les cotations de sévérité et de fréquence. Les fourchettes de montant et de fréquence associées à chaque notation doivent être calibrées en fonction de la taille de l'établissement et de sa politique de risque. Les fourchettes de probabilité de fréquence peuvent être soit en base annuelle soit en « une fois toutes les x années » - (6) Lorsque la méthode des scénarios est utilisée, elle concerne les risques spécifiques ou extrêmes. Elle évalue l'impact potentiel des événements de risques à partir d'hypothèses d'experts. Les grandes banques ont défini des scénarios de Place : scénarios catastrophes (destruction d'immeubles, crise, pandémie, panne généralisée des SI...) et des scénarios liés aux risques significatifs des métiers bancaires et financiers (défaut de conseil, blanchiment...). - (7) Banque des Règlements Internationaux - Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres - 2004, § 665

> **LDA (Loss Distribution Approach)**, se base sur des statistiques (internes et externes) de pertes,

> **Des scénarios** (méthode mentionnée plus haut),

> **Des scorecards**, méthode basée sur des indicateurs avancés de risques et des questionnaires.

Cet article n'a pas vocation à détailler ces méthodes. A défaut d'être simples à mettre en œuvre, elles ont déjà été largement documentées dans la littérature spécialisée (cf. *bibliographie p.16*).

➤ **Axe d'optimisation**

L'optimisation de ce calcul peut être à double tranchant. En effet, une mesure plus fidèle du risque opérationnel peut amener à une augmentation des fonds propres réglementaires en cas de sinistre avéré exceptionnellement grave.

Ce processus pourrait être optimisé par une réduction des délais et de la charge de travail, à niveau égal de qualité (attendu par le régulateur).

G. TRAITEMENT DU RISQUE

Au-delà de l'aspect réglementaire de calcul des fonds propres, l'objectif majeur de la quantification du risque est de déterminer une réponse adaptée au risque ainsi évalué, compte tenu de l'appétence de la banque pour le risque.

Quel que soit le contexte (risques de crédit, industriel, opérationnel dans les services,...), il y a fondamentalement cinq types de réponses face à un risque :

1. Transfert : le risque est déplacé vers une tierce partie soit par le biais de l'assurance soit via la sous-traitance d'une activité risquée ;

2. Evitement : on refuse d'assumer le risque plus longtemps (ce qui se traduit par l'extinction de l'activité) ;

3. Auto-financement : on assure le risque en interne en le provisionnant ou en le refacturant (les fonds propres réglementaires selon Bâle II sont calculés dans cet esprit) ;

4. Réduction : on diminue la probabilité ou l'impact du risque par tout type d'action hors auto-financement et transfert (mise en place de contrôle, action ponctuelle, projet qualité ou mise en place de mesures de sécurité...).

5. Acceptation : on supporte le risque en l'état.

Certaines réponses peuvent être combinées : un assureur (transfert) pourra par exemple exiger que l'entreprise investisse dans des équipements anti-incendie (réduction).

En règle générale, dans toute démarche de gestion du risque, apparaît un moment où le risque résiduel est positionné sur une matrice gravité x fréquence.

Cette matrice offre une vue d'ensemble sur les risques de l'entreprise et guide le choix du type de réponse, comme le montre le diagramme ci-dessous.

Les arbitrages sont faits en fonction de l'appétence de la société pour le risque, de la récurrence et de la gravité potentielle du risque, et également des possibilités de négociation face aux assureurs.

H. DÉFINITION DES ACTIONS DE TRAITEMENT DES RISQUES GRÂCE À DES PLANS D'ACTIONS /RECOMMANDATIONS

Les mesures de traitement du risque peuvent être de tout type et de toute dimension :

> **Transfert / extinction** : projet global d'externalisation / clôture d'activité, renégociation d'assurance...

> **Réduction** : action de sensibilisation / formation, projet d'investissement, projet de refonte de processus, mise en place de contrôles, etc.

> **Auto-financement** : mise en place d'une nouvelle tarification pour couvrir les pertes récurrentes...

➤ **Axe d'optimisation**

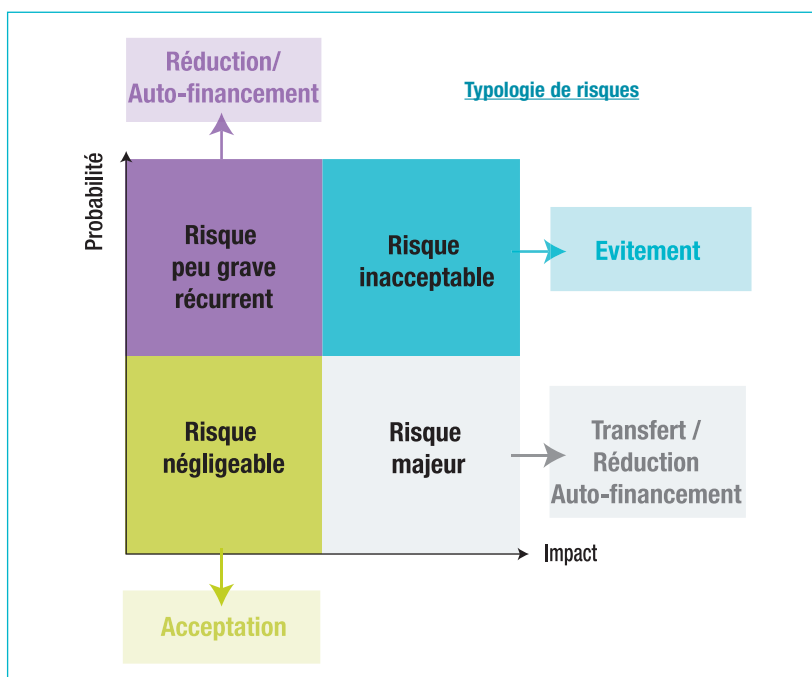
Le choix des moyens de réduction est crucial et le choix des actions doit être guidé par un calcul coût de mise en place / réduction attendue du risque. A niveau de risque égal, on privilégiera les contrôles en amont qui traitent les causes réelles du risque par rapport aux contrôles *a posteriori* ou en bout de chaîne⁽⁸⁾.

I. MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE COLLECTE DES INCIDENTS DE PERTES

Les dispositifs de collecte de risques opérationnels sont basés sur un principe déclaratif. Il est important de considérer la capacité réelle à collecter tous les incidents. A cet égard, la sensibilisation du personnel aux enjeux de cette collecte est un prérequis incontournable.

➤ **Axe d'optimisation**

Le Rapport 2007 de la Commission Bancaire avait émis des doutes quant à l'exhaustivité des incidents collectés. La déclaration d'un événement de perte n'était alors pas systématiquement effectuée (le degré d'exhaustivité pouvant varier en fonction du type d'incident, de la culture de l'établissement, etc.).



(8) Du point de vue de l'efficacité opérationnelle, un contrôle en fin de chaîne est une solution peu satisfaisante, car, en plus d'être coûteuse, il se contente de détecter les défauts du processus sans s'attaquer aux causes profondes. D'ailleurs, la plupart des processus qui ont fait l'objet d'un travail d'optimisation ont peu de contrôles en fin de chaîne, les contrôles étant plutôt implémentés de façon graduelle en amont tout le long du processus. Cependant, si on ne peut faire autrement et que l'impact potentiel d'un « défaut » est trop élevé, ce type de contrôle « a posteriori » devra être maintenu.

Enfin, les règles de collecte différaient d'un établissement à l'autre et pouvaient avoir un impact non négligeable sur les analyses de risques déduites de la Base Incidents. Un exemple classique est le seuil de déclaration des pertes : certains établissements signalent les incidents au premier euro, d'autres attendent des seuils élevés.

2 • DO



A. DÉVELOPPER UNE ACTION DE CONDUITE DU CHANGEMENT

Les actions de formation participent à la conduite du changement en permettant de :

- > Sensibiliser l'entreprise aux risques opérationnels,
- > Faire connaître la Direction centrale des risques opérationnels,
- > Positionner cette Direction comme centre d'expertise et d'accompagnement du business,
- > Echanger avec les correspondants risques opérationnels / patrons d'activité etc.

B. METTRE EN ŒUVRE LES ACTIONS DE TRAITEMENT DU RISQUE

La définition du plan d'actions doit être suivie de sa mise en œuvre. Les actions vont de la simple mise en place de contrôles à un véritable projet d'amélioration comme Lean ou Six Sigma.

Dans ce contexte, il convient de mettre en place un pilotage de portefeuille de projets.

C. COLLECTER LES INCIDENTS

Sur la base du dispositif de collecte et des procédures mises en place (phase « Plan »), les opérationnels alimentent la Base Incidents. Dans le cadre d'une démarche « active » de gestion des risques, il ne faut pas seulement constater les incidents, mais également les traiter⁽⁹⁾ (phase « Act »), soit par des mesures correctives, soit par des mesures préventives.

D. COMMUNIQUER PAR DES INDICATEURS ET DES REPORTINGS CONSOLIDÉS

Il existe une multitude de reportings possibles (destinés au régulateur, aux actionnaires, à une Direction Générale ou encore aux services opérationnels), mais certains sont plus communément employés : reportings de type COSO en fréquence/impact ou matrice du reporting réglementaire COREP.

➤ Axe d'optimisation

Les indicateurs doivent être SMART (Significatif, Mesurable, Atteignable, avec un Responsable de l'indicateur, et Temporellement définis).

Il est important de définir des indicateurs pertinents et en nombre restreint. Il faut veiller également aux comportements humains induits par les indicateurs (un indicateur mal conçu peut induire des comportements pervers).

Il est souvent possible de s'appuyer transversalement sur l'existant : indicateurs d'activité (volumétrie), de qualité (taux de réclamation clientèle) ou encore de management (turn over des effectifs).

3 • CHECK (ÉVALUER LE DISPOSITIF)



A. CONTRÔLE PERMANENT DU DISPOSITIF

Tout élément du dispositif peut être contrôlé : les opérations, les procédures, les contrôles eux-mêmes (via des campagnes de tests ou d'auto-évaluation), les cartographies de processus et de risque, les cotations des risques (via des auto-évaluations), les méthodes de cotation, etc.

Les contrôles opérationnels sont à plusieurs niveaux :

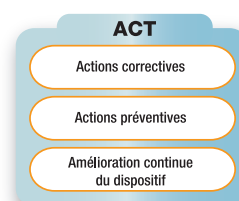
- > **Premier niveau** : contrôles effectués par les opérationnels.
- > **Deuxième niveau** : « contrôle du contrôle » (on s'assure que le contrôle de premier niveau a bien été effectué), ou le double contrôle dans le cadre de la lutte anti-fraude.

Les contrôles sont effectués par les opérationnels, mais aussi par des acteurs indépendants rattachés au Contrôle Interne. En cas de double contrôle, le principe de séparation des fonctions doit être respecté (« 4-eyes principle »).

B. AUDIT DU DISPOSITIF

Parallèlement au contrôle permanent, le dispositif de gestion du risque opérationnel doit être audité par des acteurs indépendants (Direction de l'audit). On parle dans ce cas de contrôle périodique.

4 • ACT



A. TRAITEMENT DES INCIDENTS : ACTIONS CORRECTIVES ET PRÉVENTIVES

À la suite d'un incident ou d'un dysfonctionnement, on distingue les actions correctives et préventives.

Exemple pour un chèque falsifié :

- > **Mesure corrective** : tenter de récupérer le montant du chèque.
- > **Mesure préventive** : mettre en place un fichier de signatures.

À la suite de la collecte des incidents, ces actions doivent être tracées, au même titre que les incidents eux-mêmes.

B. AMÉLIORATION CONTINUE DU DISPOSITIF

Au-delà des actions correctives et préventives, le dispositif lui-même doit être constamment amélioré suite aux incidents et aux résultats des contrôles et des audits.

(9) Le nombre d'incidents non traités, pondérés par le montant des pertes, peut ainsi constituer un indicateur de performance du dispositif.

>> De la réduction du risque opérationnel à l'amélioration de la performance

La réduction du risque n'est pas une fin en soi et à vouloir un risque zéro, on s'expose tout simplement à freiner tout développement d'activité. D'ailleurs, le meilleur moyen de supprimer le risque n'est-il pas simplement de cesser l'activité ?

La réduction des risques n'est que l'une des composantes de l'amélioration de la performance, qui vise également à réduire (*en moyenne et en variabilité*) les délais, les coûts et les défauts.

Toute démarche d'amélioration des processus repose sur une connaissance de l'activité. Or la cartographie des activités et des processus n'est-elle pas justement l'un des sous-produits des projets Bâle II ? De plus, la Base Incidents fournit des informations précieuses sur les dysfonctionnements avérés.

Enfin, quelle que soit la méthode retenue de calcul de fonds propres réglementaires au titre du risque opérationnel et donc des contraintes associées en matière de complétude et de finesse du dispositif, un projet risque opérationnel mobilise des compétences métiers, contrôle et *risk management*, ainsi qu'un savoir-faire en accompagnement de projet et en conduite du changement.

Les dispositifs de gestion du risque opérationnel mis en place par les banques peuvent ainsi être réutilisés et servir de socle à une véritable démarche d'amélioration de la performance, qui viserait non seulement la réduction des risques, mais aussi l'augmentation de la qualité ●

bibliographie

RÉFÉRENCES

- Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres. BIS⁽¹⁰⁾ / Comité de Bâle II Dispositif révisé juin 2004 (Documentation de la BRI).
- Le risque opérationnel - Implications de l'accord de Bâle pour le secteur financier. Cahiers Financiers - Arianne Chapelle, Georges Hübner, Jean-Philippe Peters - 2005.
- Premier bilan du processus d'autorisation des approches internes dans le cadre du nouveau ratio de solvabilité. Rapport annuel de la Commission bancaire - 2007.
- Etat d'avancement de la Place financière en matière de risques opérationnels. Panorama PRMIA/Audisoft Consultants - avril 2009.
- En règle générale, une information abondante peut être consultée gratuitement sur les sites de la BRI (<http://www.bis.org/>) et de la Banque de France (<http://www.banque-france.fr/>).
- Avant-projet de Norme internationale ISO 31000. AFNOR - juin 2008.
- Rapport COSO IFACI - Price WaterHouse Coopers - 1992.

ÉVÉNEMENTIEL > 5 octobre 2011 > Paris

OTC Conseil en partenariat avec l'AFTI (Association Française des professionnels des Titres)

« Industrialisation des modalités d'annonces des OST : Une réponse au risque opérationnel »

A l'approche de la mise en œuvre de Target 2 Securities, les initiatives de standardisation des processus Post-Marché s'intensifient.

Le traitement des OST n'échappe pas à cette tendance qui répond aux recommandations faites par le *Corporate Action Joint Working Group* en matière de standardisation des processus au niveau européen.

Des travaux sont effectivement en cours concernant l'harmonisation des modalités de traitement des OST de distribution de titres et de réorganisation. D'autres sur les OST de distributions en espèces ont déjà abouti. Cependant, la standardisation des modalités d'annonce des opérations en amont des traitements reste à faire, même si des initiatives se mettent en place sur ce sujet.

Le volume très important d'annonces d'OST et leur grande diversité, la non standardisation de l'information communiquée par les émetteurs, les nombreux modes de diffusion de l'information (fax, e-mail, messages swift,...) et le cheminement complexe de cette dernière, rendent l'analyse et la prise en compte de l'ensemble des opérations sur titres difficile et source d'erreurs.

De ce fait, les différents acteurs de la chaîne de traitement sont quotidiennement exposés à un risque opérationnel pouvant se traduire par des conséquences financières et un risque d'image importants.

Ce risque opérationnel peut être significativement minimisé si l'information sur les opérations, véhiculée de bout en bout et insérée

dans les chaînes de traitement, est normalisée selon un protocole reconnu. A cet égard, l'utilisation de l'XBRL, langage de reporting libre de droits fondé sur le standard XML, déjà mis en œuvre aux Etats-Unis sur ce sujet, semble pouvoir être une solution pour une véritable industrialisation de la phase d'annonce des opérations sur titres.

Ce petit-déjeuner avait pour objectifs de présenter l'état de l'art en la matière, de faire un point sur les initiatives de Place ou en cours de mise en œuvre et sur les axes d'amélioration du processus de diffusion des annonces d'OST.

VOTRE CONTACT
OTC CONSEIL

Olivier Pierre
opierre@otc-conseil.fr

(10) BIS : *Bank for International Settlements* ou BRI : Banque des Règlements Internationaux