

>> Risque opérationnel : la mise en place de tableaux d'indicateurs

Olivier MEPUIS, Consultant confirmé
Christine BROCARD, Manager

Un indicateur de performance du risque opérationnel met en évidence une exposition à une perte. Chaque process porte en lui un risque opérationnel et est susceptible d'être suivi par le biais d'un tel indicateur.

Cependant, afin de suivre de façon pragmatique les expositions aux risques opérationnels, il est nécessaire de se concentrer sur les activités ou process identifiés comme les plus exposés. Une architecture fonctionnelle adaptée permet de générer et de diffuser un tableau de bord d'indicateurs à la fois pour le top management et pour le management opérationnel.

>> Pourquoi un indicateur ?

Le comité de Bâle a publié un article « *Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk* » listant les bonnes pratiques de gestion du risque opérationnel. Parmi les outils d'identification et d'estimation de ce risque, est proposée la mise en place d'indicateurs de risques de perte potentielle. Les régulateurs prennent en compte la présence ou l'absence de ces indicateurs et leur pertinence pour évaluer la qualité des process de gestion du risque opérationnel. Pour le régulateur, il s'agit d'avoir des mesures de contrôle visant à éviter ou à prévoir les pertes.

Du point de vue de l'établissement bancaire, il s'agit de contrôler et de gérer son risque. Du côté de la direction, plusieurs besoins justifient de disposer d'indicateurs :

- > L'identification de nouveaux risques via les cartographies, les plans de contrôle, les comités nouveaux produits... ;
- > L'évaluation de la gravité des risques actuels et leur évolution ainsi que la gestion des alertes, au-delà d'un certain seuil ;
- > La mise en place de plans d'actions correctrices permettant de réduire le risque jusqu'à un niveau acceptable ;
- > L'évaluation des facteurs d'amélioration ;
- > Le contrôle de la performance d'un process métier ou d'une activité en termes de risque.

>> Un indicateur à définir conjointement

Une fois le besoin d'indicateurs mis en exergue, les données doivent être spécifiées. Il est nécessaire de savoir quels risques doivent être suivis et quelle est la périodicité de production de ces indicateurs. La gravité et la fréquence des risques permettent de trancher sur le sujet. Ce travail est mené conjointement par la direction, le contrôle permanent, les opérationnels et l'équipe en charge de la conception et de la réalisation de l'architecture cible, dont le rôle est de centraliser les informations pour optimiser l'exhaustivité des tableaux de bord.

Les données métiers et les process sur lesquels vont se fonder les indicateurs sont de natures très variées : il peut s'agir des règlements, des confirmations, de la collatéralisation,...

Les conditions à réunir pour que les indicateurs soient efficaces sont les suivantes :

- > Fiabilité des données source ;
- > Homogénéité de la définition des indicateurs d'un périmètre à l'autre pour pouvoir établir des analyses comparatives et faciliter la compréhension ;
- > Reflet des process métiers sous-jacents et possibilité de paramétrage pour le suivi des évolutions des process et des métiers ;
- > Systèmes de génération des indicateurs permettant leur diffusion dans un temps relativement court afin de mettre en place les plans d'actions nécessaires ;
- > Compréhension aisée des indicateurs par tous les destinataires des tableaux de bord.

A partir de l'analyse des besoins puis de la définition des objectifs, l'architecture cible adaptée peut être définie.

exemple

INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE - KPI⁽¹⁾

Relatifs au process de « matching » des confirmations sur les activités de marché post trade

- Temps moyen nécessaire pour « matcher » les confirmations des clients risqués ;
- Délai moyen des suspens en cours par type de contrepartie ;
- Stock des confirmations émises par une contrepartie pour lesquelles aucun deal associé n'a été identifié dans les systèmes Back-Office ;
- Stock des confirmations « non matchées » depuis plus d'une semaine et pour lesquelles aucune relance n'a été effectuée.

(1) KPI : Key Performance Indicator.

>> Description d'une architecture cible

Le système cible est constitué de différentes couches fonctionnelles (cf. schéma) :

- 1 Réception et contrôles ;
- 2 Grille de lecture pour l'homogénéité des indicateurs (transcodification) ;
- 3 Calcul des indicateurs ;
- 4 Constitution du tableau de bord ;
- 5 Personnalisation des tableaux de bord.

Chacune de ces couches doit être paramétrable pour tenir compte des évolutions des process et des besoins en termes de suivi des indicateurs.

1 Réception et contrôles

Le système cible est alimenté de façon automatique par les applications contributrices : elles contiennent les données métier permettant de calculer les indicateurs. En plus de ces données viennent se greffer celles des référentiels qui peuvent être :

- > Contreparties ;
- > Centre de résultat ;
- > Type de marché.

Une série de contrôles permet d'assurer la fiabilité des indicateurs. Le format des fichiers source doit être figé et un contrôle permet de s'assurer de la conformité. L'alimentation des champs des fichiers source doit aussi être contrôlée en

termes de contenu par le biais de listes de valeurs autorisées. On peut envisager un rejet des fichiers ou des enregistrements erronés dans le cas de non-conformité avec un système d'alerte des applications émettrices pour leur signifier les erreurs.

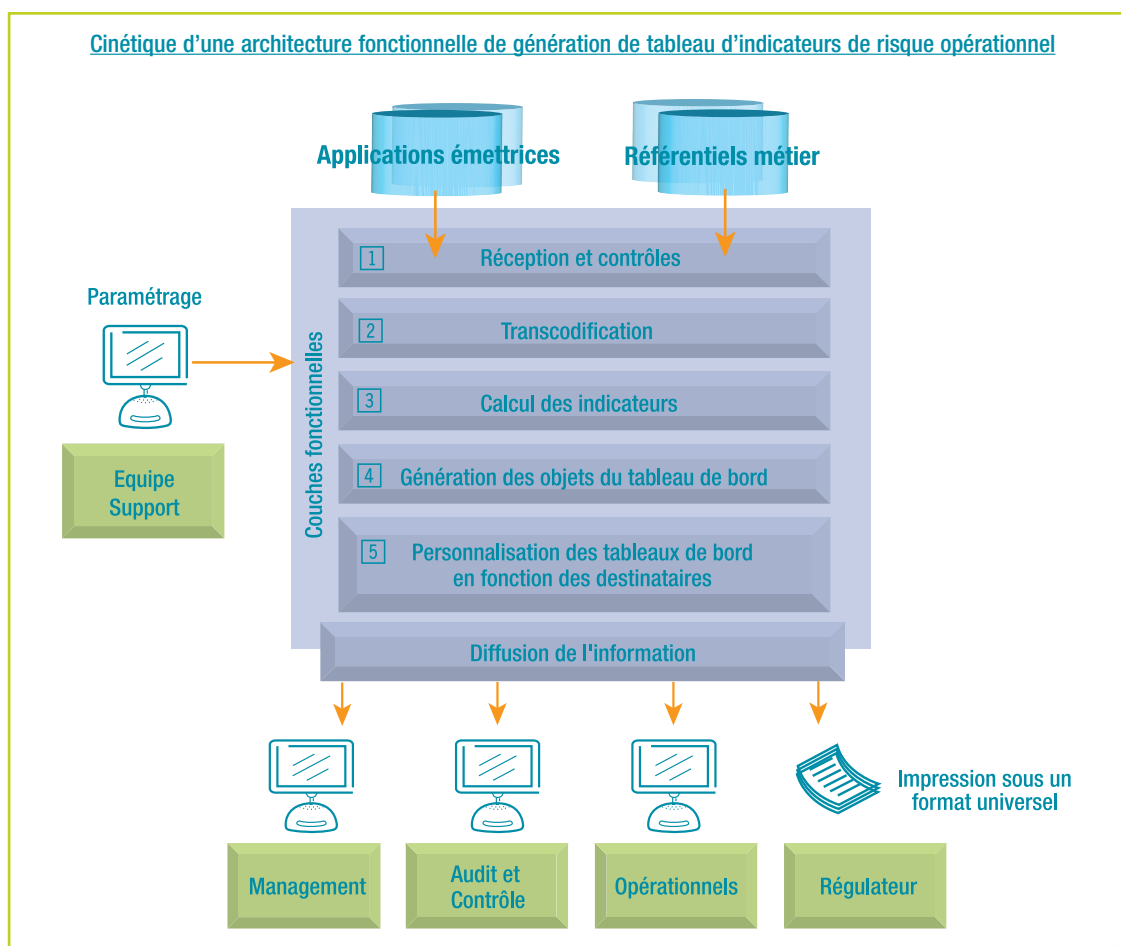
2 Transcodification

Une grille de lecture permet de rendre homogène les indicateurs d'un périmètre à l'autre ou d'un process à l'autre et constitue la deuxième couche. Il s'agit d'une table de transcodification prenant un ou plusieurs champs source pour y affecter une valeur générique homogène. Ces valeurs vont alimenter les tableaux de bord et seront visibles par les destinataires finaux.

3 Calcul des indicateurs

Il convient d'appliquer une formule sur les champs homogènes pour obtenir l'indicateur répondant aux besoins spécifiques. Il y a trois types de formule en fonction de la métrique :

- > Pour les indicateurs estimant les risques des montants de perte en devises ou en euros, il faut des opérateurs mathématiques conditionnés si besoin par des champs source.
- > Pour les indicateurs dont la métrique est le volume, le but est de compter les enregistrements qui contribuent à la définition de l'indicateur à partir des champs source homogènes.
- > Pour les indicateurs dont la métrique est un délai, il est nécessaire de faire la différence entre la date liée à un événement particulier de la vie du process et une date de référence. Par exemple, l'antériorité d'un suspens cash peut se caractériser comme la différence entre les dates d'arrêt et d'opération.



4 Constitution du tableau de bord

Les principaux outils de Business Intelligence ont développé des solutions pour constituer des tableaux de bord. Le choix de la solution dépend de la volumétrie des données à traiter, des fonctionnalités nécessaires et des critères de coût.

Les données, composées des données homogènes et des indicateurs, sont importées dans l'outil. Pour une optimisation du rapport et une rapidité des requêtes, la base de données doit avoir une structure en étoile. Les données source et les indicateurs constituent la base centrale et les données des référentiels s'organisent autour de la première table.

Le résultat est la constitution d'une base vectorielle d'indicateurs dont les dimensions sont les suivantes : Métiers et process ; Organisation ; Contreparties ; Antériorité.

5 Personnalisation des tableaux de bord

Le tableau de bord est constitué d'objets (agrégations d'indicateurs), projetés selon des dimensions précisées dans la partie précédente. Ces dimensions sont des axes d'analyse du risque opérationnel et permettent d'en comprendre les sources et les causes majeures. Le niveau d'agrégation ainsi que les dimensions mises en valeur dépendent du choix du management. Un report dynamique permet d'adapter le niveau d'agrégation et de choisir les dimensions d'analyse dans les objets en aboutissant à la personnalisation des tableaux de bord en fonction des destinataires.

Les objets du tableau de bord doivent aussi intégrer des seuils paramétrables au-delà desquels des actions doivent être entreprises. Un code couleur ou graphique identifie clairement l'état de l'indicateur par rapport au seuil. Les outils de reporting offrent des solutions de remontées d'alertes automatiques par mail aux destinataires pour effectuer les escalades.

Pour conduire les études sur les conditions qui font porter le risque, un mécanisme de requêtage est à prévoir. Deux directions sont possibles :

- > En rendant dynamique tous les objets du rapport avec des sélections sur chacune des dimensions et leur niveau de granularité ;
- > Par construction de tables de requêtage avec extraction des données source.

L'architecture ainsi définie permet la construction de tableaux de bord d'indicateurs de risque diffusés aux différents destinataires. En termes de diffusion de l'information, deux canaux sont à prendre en compte :

- > En interne : la diffusion doit privilégier l'accès dynamique à l'application de reporting. Cela se concrétise par le déploiement d'une application client léger sur les postes des utilisateurs ou directement via le web.
- > A des acteurs externes (régulateur, auditeur) : il faut conserver un mode de diffusion via une version figée dans un format lisible par tous.

La diffusion et le paramétrage des rapports sont des axes sur lesquels s'appuie le pilotage du risque opérationnel. En effet, ce pilotage se fonde sur la remontée des indicateurs pertinents aux interlocuteurs concernés et la mise en place d'actions correctrices adaptées si nécessaire. Selon les indicateurs, une approche Bottom-up ou Top-down est à privilégier.

- > L'approche Bottom-up : la plus utilisée. Le pilotage du risque est délégué au management opérationnel. Dans le cas où un seuil est dépassé pour un indicateur donné, le top management est averti par la remontée d'alertes et peut prendre les décisions adaptées.
- > L'approche Top-down : elle privilégie certains indicateurs macroscopiques qui nécessitent d'être suivis uniquement par le top management, comme le nombre de points d'audit relevés. Le management décide alors des actions à prendre en compte et les communique au niveau opérationnel.

Dans un contexte où les valeurs financières subissent une volatilité accrue sur les marchés mondiaux et voient leurs cours secoués par des fluctuations brutales, le marché demande plus que jamais à être rassuré. Les banques sont donc dans l'obligation de mettre en place un dispositif de pilotage efficace de leur risque opérationnel. A ce titre, la réalisation de tableaux de bord d'indicateurs de risque par une architecture fiable et sécurisée est une réponse adaptée. Au-delà de l'efficacité, une des conditions de succès des indicateurs de risque opérationnel est la confiance du management et son soutien pour généraliser l'utilisation au sein de l'entreprise ●

ACTUALITÉS

OTC CONSEIL, PRESTATAIRE AGRÉÉ DE R&D POUR LE CRÉDIT D'IMPÔT RECHERCHE

Nous avons le plaisir de vous annoncer que le Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche vient de reconnaître la capacité d'OTC Conseil à effectuer des travaux de R&D en sous-traitance pour le compte de tiers, en nous agréant Prestataire de R&D pour le Crédit d'Impôt Recherche (CIR). Cette reconnaissance s'ajoute à celle du pôle de compétitivité Finance Innovation sur deux projets collaboratifs, PARIS-MHM et CRIS (portés avec des partenaires) et confirme à nouveau le bien-fondé des investissements importants réalisés depuis des années dans le domaine de la Recherche et du Développement.

Grâce à cet agrément, nous sommes également heureux de pouvoir vous faire bénéficier d'un avantage fiscal important sur les travaux de R&D éligibles au CIR que vous nous confierez. En effet, les travaux effectués pour nos clients dans ce cadre seront comptabilisés pour le montant de nos prestations dans la détermination de leur CIR.

Compte tenu des modalités de calcul du CIR, cet agrément permet de facto à nos clients - porteurs de projets éligibles au CIR - de réaliser une économie fiscale de 30 % à 50 % du montant de nos prestations.

VOTRE CONTACT
OTC CONSEIL

Serge RAKOVITCH – srakovitch@otc-conseil.fr