



# LA CARTOGRAPHIE DU RISQUE OPÉRATIONNEL : OUTIL RÉGLEMENTAIRE OU OUTIL DE PILOTAGE ?

PHILIPPE DENIAU \*  
ÉTIENNE RENOUX \*\*

**S**i l'on se réfère à la définition qu'en donnent les dictionnaires traditionnels, la notion de cartographie se limite à l'art d'établir des cartes géographiques. Pour autant, sans que le terme ne constitue réellement un néologisme, les dictionnaires récents proposent une acception plus large et évoquent une représentation de phénomènes mesurables, sous forme de diagrammes ou de schémas où l'exactitude topographique est abandonnée au bénéfice d'informations quantitatives. Aussi, appliquée au risque opérationnel, la notion de cartographie peut-elle s'entendre comme le relevé et la représentation des risques d'une entreprise qui privilégiera une information exploitable dans une logique de gestion.

L'objectif d'un tel exercice est donc bien d'établir un recensement et une évaluation des risques au regard des contrôles en place, en vue de diffuser une information qui mette en évidence d'éventuelles faiblesses résiduelles. Si cette information est nécessaire pour assurer un pilotage de l'activité au regard de critères ou de limites quant à l'acceptation de risques que s'est fixé l'établissement, l'élaboration d'une cartographie peut, selon la complexité de l'organisation et le niveau de précision que l'on veut lui donner, constituer un travail fastidieux et coûteux. Aussi, paraît-il opportun de s'intéresser aux bénéfices de l'exercice au regard de l'effort qu'il requiert.

\* Associé, Risk consulting, Deloitte.

\*\* Senior Manager, Risk consulting, Deloitte.



Cette analyse est d'autant plus nécessaire que le régulateur, notamment dans le cadre des travaux du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire concernant le risque opérationnel, incite les établissements à mener une cartographie de leurs risques opérationnels. Il serait alors tentant de se limiter à cette incitation que nous qualifierons de réglementaire, et de ne pas intégrer la cartographie des risques à une démarche plus globale de gestion et de pilotage. Néanmoins, associée à une compréhension adéquate des processus et du système de contrôle, la cartographie des risques peut constituer un outil puissant d'analyse et ainsi s'insérer pleinement dans le dispositif de pilotage des performances.

Quelques obstacles peuvent parfois encore ralentir l'utilisation de la cartographie des risques dans le cadre d'une démarche globale de gestion et de pilotage. Ces difficultés nous semblent plus relever d'une résistance au changement ou d'un manque de communication et de formation, que d'un débat de fonds sur l'intérêt et l'utilisation de cet outil.

Enfin, une fois ces bénéfices et obstacles clairement posés, il convient de rappeler quelques règles pratiques à respecter, et quelques écueils à éviter, dans la conception et la mise en œuvre opérationnelle d'une cartographie des risques.

*LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES :  
QUELLES CONTRIBUTIONS AU PILOTAGE  
DES PERFORMANCES ?*

Le concept de risque opérationnel, s'il n'est pas nouveau, a néanmoins été largement formalisé et normé dans le cadre des travaux du Comité de Bâle sur les exigences en fonds propres, dorénavant connus sous le vocable de Bâle II.

À cet égard, il peut être intéressant de se référer, en premier lieu, aux prescriptions de Bâle II quant à la gestion et la cartographie du risque opérationnel, et notamment en ce qui concerne les critères d'éligibilité aux méthodes standard et avancée (ci-après « AMA » pour Advanced Measurement Approaches).

S'agissant de l'approche standard, la banque doit justifier de la mise en place d'un système de gestion du risque opérationnel, disposant de ressources suffisantes et à la surveillance duquel Conseil d'administration et Direction générale s'impliquent activement.

Ces critères sont développés pour les banques à dimension internationale qui utilisent l'approche standard et pour les établissements qui auront opté pour l'approche AMA. Dans ces cas de figures, l'accord précise que la banque doit être dotée d'un système de gestion du



risque opérationnel où les responsabilités sont clairement attribuées à une fonction de gestion du risque opérationnel. Cette fonction est responsable :

- de l'élaboration de stratégies permettant d'identifier, d'évaluer, de surveiller et de contrôler ou d'atténuer le risque opérationnel ;
- de la codification des politiques et procédures de l'établissement concernant la gestion et le contrôle du risque opérationnel ;
- de la conception et de la mise en œuvre du dispositif d'évaluation du risque opérationnel de l'établissement ;
- de la conception et de la mise en œuvre du système de notification du risque opérationnel.

L'accord précise encore que dans le cadre de son système interne d'évaluation du risque opérationnel, la banque doit enregistrer systématiquement les données relatives au risque opérationnel, notamment les pertes significatives par ligne de métier. Le système d'évaluation doit être étroitement intégré aux processus de gestion des risques de l'établissement. Les données qu'il produit doivent faire partie intégrante de ses processus de surveillance et de contrôle du profil de risque opérationnel. Par exemple, ces informations doivent tenir une place prépondérante dans la notification des risques, dans les rapports à la direction et dans l'analyse des risques. La banque doit disposer de techniques pour inciter à une meilleure gestion du risque opérationnel dans l'ensemble de l'établissement.

Si la notion de cartographie n'est pas explicite dans Bâle II, l'utilisation de cet outil est mentionnée clairement dans les *Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel* (Comité de Bâle, février 2003). Il n'en demeure pas moins qu'elle est l'outil qui permet de répondre efficacement à l'ensemble des injonctions précitées. Elle constitue, en effet, un moyen de fournir à l'établissement une vision synoptique et qualifiée de l'ensemble de ses risques, et ainsi de lui permettre d'assurer un pilotage effectif des risques opérationnels. Régulièrement mise à jour, elle permet aussi un suivi de l'évolution et un ciblage des travaux d'amélioration du dispositif de contrôle interne.

La première incitation à la cartographie des risques opérationnels est donc bien de nature réglementaire. Afin de répondre aux prescriptions du régulateur dans le cadre de Bâle II, mais également dans le cadre des réglementations européennes ou nationales largement issues de Bâle II, les établissements sont dorénavant tenus d'identifier et d'évaluer leurs risques, ce qui implique la réalisation d'une cartographie des risques.

La plupart des établissements, et sans aucun doute la totalité à



court terme, ont d'ores et déjà mené à bien la cartographie de leurs risques opérationnels. La tentation pouvait néanmoins être forte de conduire cet exercice *a minima*, uniquement dans un but réglementaire de conformité. Notons d'ailleurs que le régulateur, dans sa grande sagesse, ne s'est pas prononcé à ce stade sur le minimum qu'il considérera comme satisfaisant pour la validation des dispositifs AMA.

Cette approche minimale peut certes sembler efficace à court terme, mais ne permet pas, à notre avis, de déployer un système pertinent, pérenne, et surtout évolutif de gestion des risques opérationnels. À cet effet, il convient de comprendre et d'analyser le rôle central que peut jouer la cartographie des risques dans le pilotage de la performance des établissements.

Au-delà de cette incitation réglementaire, nous relèverons trois domaines pour lesquels la cartographie des risques peut et doit constituer un outil de gestion majeur : le pilotage des risques, le dispositif de contrôle interne, le pilotage des processus.

### *Le pilotage des risques*

Connaître et réduire le coût du risque est l'objectif ultime du pilotage des risques. Au-delà de cette définition synthétique se cache toute une série d'activités essentielles à un pilotage effectif des risques : l'identification et l'enregistrement des risques, le dispositif de contrôle et de limites, les processus de gestion et de réduction des risques, l'évaluation quantitative des risques, la communication et l'information.

Ces différentes activités doivent s'insérer dans le cadre organisationnel et stratégique de l'établissement, c'est-à-dire notamment sa politique de gestion des risques, l'organisation, la nature et l'implantation des différents métiers, l'architecture des systèmes d'information, la qualité de ses ressources humaines. Par ailleurs, de nombreux facteurs externes auront également une influence sur le pilotage des risques, par exemple la concurrence, les évolutions réglementaires et technologiques.

La cartographie des risques est l'un des outils utilisés par les établissements financiers pour l'identification et l'évaluation de leurs risques opérationnels. Ce processus, à condition d'être mené avec rigueur et continuité, est essentiel à une démarche efficace de pilotage.

Il en constitue, en effet, la première étape évidente, mais fondamentale : connaître et évaluer l'exposition au risque opérationnel, sur l'ensemble du périmètre et des activités, et selon des critères d'appréciation homogènes et comparables sur l'ensemble de ce périmètre.

Comme l'a souligné le Comité de Bâle dans diverses publications



(notamment *Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel*, février 2003), les risques opérationnels (fraude, interruption d'activités, protection des actifs...) sont gérés par les établissements financiers depuis toujours. Mais le sont-ils tous ? Sont-ils évalués de façon homogène, cohérente et consolidable sur l'ensemble du périmètre ?

De toute évidence non, ou tout du moins plus avec la précision suffisante dans l'environnement actuel.

Une cartographie des risques opérationnels bien conçue et bien menée permet d'apporter des réponses satisfaisantes à ces attentes fortes et ainsi de collecter les informations essentielles à la compréhension globale des risques et à leur évaluation. C'est bien le minimum que l'on doit exiger d'un tel exercice, dont la vertu pédagogique est indéniable.

### *Le dispositif de contrôle interne*

Le Comité de Bâle, dans sa publication sur les *Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel*, relève que la culture du contrôle interne est un élément essentiel d'un dispositif efficace de gestion du risque opérationnel. S'agissant de risques par essence de nature endogène à l'établissement, c'est-à-dire résultant de l'organisation, des ressources et des processus internes, l'exposition au risque opérationnel est, en effet, fortement dépendante de la pertinence et de l'efficacité du dispositif de contrôle interne.

L'identification des risques opérationnels doit, en conséquence, être complétée de l'analyse des contrôles permettant, on l'espère, de réduire le niveau d'exposition aux risques. Ce niveau, tant en termes de fréquence que de sévérité, dépend *in fine* de la pertinence et de l'efficacité des contrôles associés.

Risques (opérationnels) et contrôles (associés) apparaissent ainsi comme deux éléments finalement indissociables. La cartographie des risques permet de connaître et d'évaluer, celle des contrôles de maîtriser et de piloter.

Un troisième élément reste néanmoins nécessaire pour compléter l'analyse et surtout permettre une gestion effective de ces risques et contrôles : le volet processus.

### *Le pilotage des processus*

Le troisième élément qui semble indispensable à la compréhension, l'évaluation et la gestion des risques est la description des processus, en liaison avec celle des risques et des contrôles.

Nous avons vu que la cartographie des risques avait pour objectif l'identification de faiblesses ou de risques par unité organisationnelle,



par métier, par fonction ou par chaîne d'opérations. Dans le cadre de l'utilisation des méthodes AMA, le régulateur demande d'ailleurs que les risques soient identifiés selon les huit lignes métiers proposées.

La réalisation d'une cartographie des risques demande, en conséquence, une description suffisante des processus, qu'il s'agisse de processus métiers ou de processus support, transverses à plusieurs ou à l'ensemble des processus métiers.

Néanmoins, en pratique, les établissements financiers, dans leur démarche d'identification des risques opérationnels, ont procédé à des descriptions très variables de leurs processus. Cette description est parfois très succincte, voire quasiment inexistante, ce qui ne facilite pas la mise en œuvre des actions de gestion des risques identifiés. Dans d'autres cas, ces descriptions sont très détaillées, peut-être trop par rapport à l'objectif d'identification et d'évaluation des risques opérationnels.

Dans la plupart des cas, il n'y pas eu de réflexion sur les diverses possibilités d'utilisation d'une analyse des processus. Dans le cadre d'une cartographie des risques opérationnels, il n'est pas absolument nécessaire d'analyser en détail les processus, l'objectif premier étant l'identification et l'évaluation des risques.

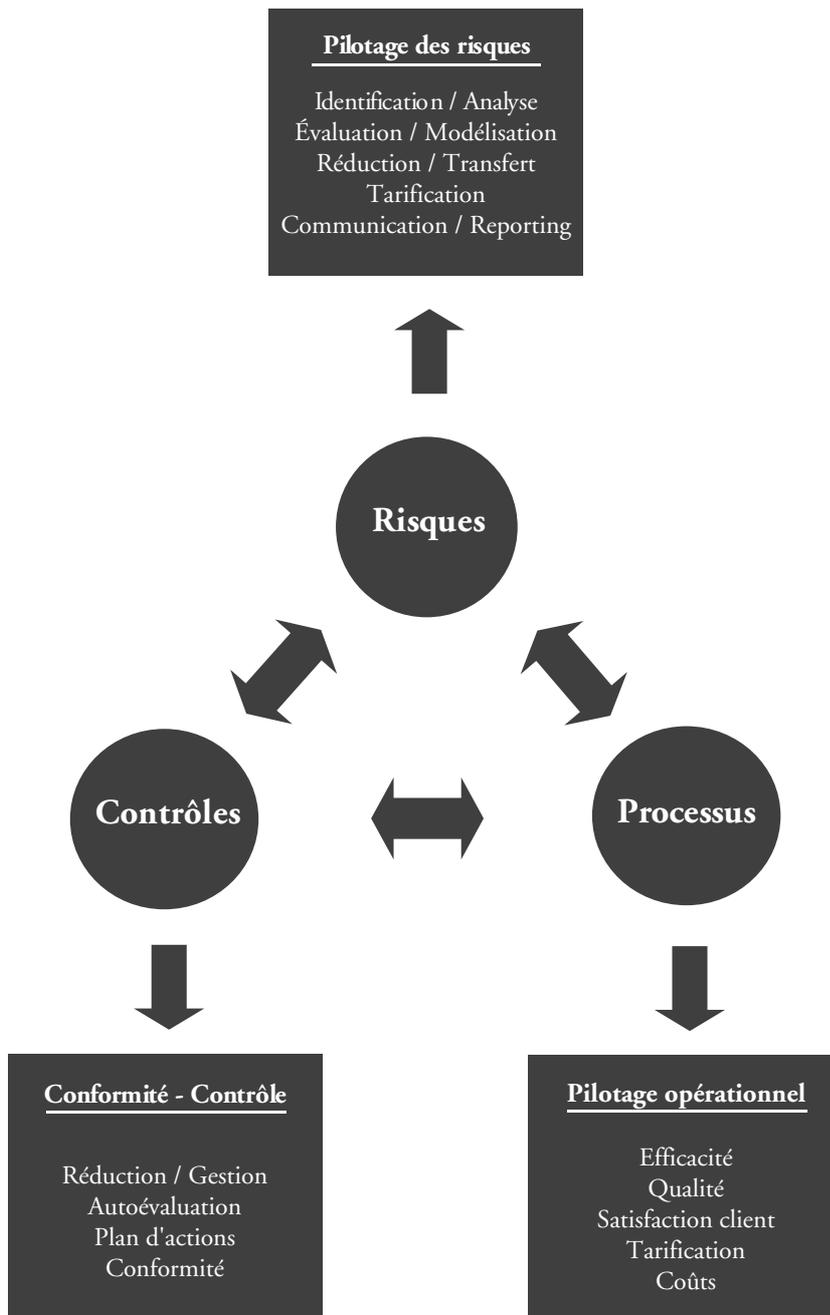
En revanche, si l'objectif est le pilotage des processus, la démarche est toute autre. La réflexion est alors généralement centrée sur le client, dans le but d'apporter la meilleure réponse à ses besoins et attentes. Le management des processus vise ainsi à améliorer la qualité, l'organisation des traitements, le cas échéant la maîtrise des coûts, afin de délivrer une valeur plus importante au client.

Tels sont quelques objectifs du pilotage des processus, et au-delà, du pilotage par les processus. Pour le pilotage des risques proprement dit, la connaissance des processus est indispensable à la détermination et au déploiement des plans d'actions visant à réduire l'exposition à certains risques opérationnels. *In fine*, c'est bien sur les processus et les contrôles associés, et donc sur les personnes et les systèmes qui les font fonctionner, que portent toutes les actions de réduction, transfert ou maîtrise des risques.

Ainsi, la cartographie des risques constitue un puissant outil de gestion et de pilotage de la performance, à condition néanmoins d'être associé à deux autres éléments indispensables : la cartographie des contrôles et la cartographie des processus. La cohérence des approches méthodologiques sur ces trois axes permet, en effet, un pilotage effectif de la performance, selon les trois axes précédemment identifiés : le pilotage des risques, la conformité et le contrôle, le pilotage opérationnel.

Le graphique ci-après illustre l'articulation de ces différents volets.

### Graphique n° 1 Articulation du pilotage des risques, de la conformité et du pilotage opérationnel



*CARTOGRAPHIE DES RISQUES : OBSTACLES ET DIFFICULTÉS*

La réalisation d'une cartographie des risques constitue un exercice d'introspection qui contraint chaque service, qui contribue à la mise en œuvre des objectifs fondamentaux de l'entreprise, à s'interroger sur le niveau de risque qu'il fait courir à l'organisation. La réalisation de l'exercice va donc se heurter à plusieurs écueils.

Le premier écueil concerne le langage commun à établir. La compréhension des concepts relatifs au risque opérationnel s'est heurtée pendant de nombreuses années à l'absence de définitions et de référentiels clairs. À cet égard, les normes édictées par le Comité de Bâle (définition, types de risque, lignes métiers...), constituent dorénavant le socle commun indispensable au développement des méthodologies et surtout à la compréhension partagée des concepts et des diverses cartographies. S'agissant de risques diffus, de nature endogène et complexe à analyser et cartographier, ces normes ont permis un véritable essor de l'analyse et de la modélisation du risque opérationnel. Il n'en reste pas moins que la formation et la compréhension de ces différents concepts restent encore insuffisantes.

Le deuxième obstacle est relatif à la surcharge de travail que peut constituer cet exercice de la part d'opérationnels déjà fortement sollicités par leurs tâches quotidiennes. La description synthétique des processus, l'identification des risques et enfin leur évaluation sont un exercice indéniablement chronophage et souvent éloigné des préoccupations quotidiennes des opérationnels mis à contribution.

Cette perception sera d'autant plus significative que le processus sera mal calibré ou mal géré. Une analyse trop fine des processus et des risques peut ainsi conduire à des charges de travail disproportionnées par rapport aux objectifs visés et à des délais d'exécution ôtant toute visibilité aux bénéfices d'un tel exercice.

Cette difficulté sera souvent accrue par l'absence de perception de l'intérêt que ces contributeurs pourront tirer de la réalisation d'un tel exercice. Au contraire, dans la mesure où la cartographie conduira indéniablement à mettre en évidence des faiblesses ou des déficiences dans le dispositif de contrôle interne, elle pourra être davantage perçue comme l'instrument qui révélera les propres imperfections du service ou du département à la Direction générale et, par suite, mettra en évidence les carences de l'établissement aux yeux du vérificateur.

La mise en évidence d'imperfections ou de faiblesses est encore rarement perçue comme pouvant contribuer à l'amélioration des processus internes, à une appréciation fine du coût du risque et donc de sa tarification, ou à la mise œuvre d'un processus qualité au bénéfice du client. Cette perception négative s'estompera sans doute au fil du



temps, au fur et à mesure d'une diffusion plus large des concepts et méthodologies de gestion du risque opérationnel.

Par ailleurs, il conviendra de poursuivre le développement, très embryonnaire à l'heure actuelle, d'une évaluation des performances fondée également sur la gestion des risques opérationnels.

Enfin, la mise en œuvre d'une cartographie des risques au sein d'établissements d'envergure imposera de tenir compte des spécificités régionales ou de particularités de certains métiers. Le caractère disparate et diffus du risque opérationnel fait de la cartographie des risques un exercice complexe. Assurer l'exhaustivité de la collecte des éléments, la pertinence de la nature et de la gravité des risques au regard de l'environnement spécifique de chaque métier ou fonction ou encore l'homogénéité des évaluations, sont autant de difficultés auxquelles sont confrontées les banques.

Plusieurs dispositions peuvent toutefois répondre à ces difficultés. La qualité d'une cartographie repose avant tout sur la diffusion de méthodologies détaillées et d'un référentiel commun, compris et accepté par tous. La normalisation des cartographies exigera, par conséquent, le déploiement d'une méthodologie et la diffusion de règles claires. À cet égard, et à titre d'illustration, il apparaît pertinent d'utiliser l'ensemble des informations disponibles telles que, par exemple, les remontées de pertes pour corroborer la nature des risques recensés et identifier les carences.

L'ensemble des difficultés ou obstacles mentionnées ci-dessus nous semblent plus relever d'une problématique de gestion et de résistance au changement, plutôt que d'une véritable interrogation sur le concept et l'intérêt de la cartographie des risques.

En effet, la gestion des risques opérationnels reste une fonction nouvelle, très transverse à l'ensemble des fonctions ou métiers de l'établissement concerné, avec de réels enjeux méthodologiques, notamment sur la modélisation quantitative, malgré les progrès accomplis depuis quelques années. En revanche, les outils et méthodes de gestion, y compris la cartographie, sont finalement relativement bien connus et n'exigent pas une technicité ou une expertise extrêmement pointue.

L'harmonisation et la diffusion de ces méthodologies à l'ensemble d'une organisation nécessitent néanmoins une coordination et un management global et transverse qui modifieront profondément l'organisation et la gestion de l'établissement. Il s'agit, à terme, de piloter autrement, sans doute moins sur un mode hiérarchique, par métier ou fonction, et sans doute un peu plus de façon transversale, sur un mode projet ou par les processus. Ces évolutions ont évidemment de forts enjeux en termes de pouvoir, d'organisation ou de responsabilités. On comprend ainsi les résistances qui peuvent apparaître à l'occasion d'une cartographie des risques.

## COMMENT CONCEVOIR ET DÉPLOYER UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Exercice réalisé sur la base d'analyses et de déclarations d'experts identifiés au sein des métiers, une cartographie de risque est par essence de nature subjective. Aussi est-il nécessaire d'en encadrer l'élaboration par une méthodologie stricte qui en garantira la pertinence, l'homogénéité et, par la suite, l'exploitation.

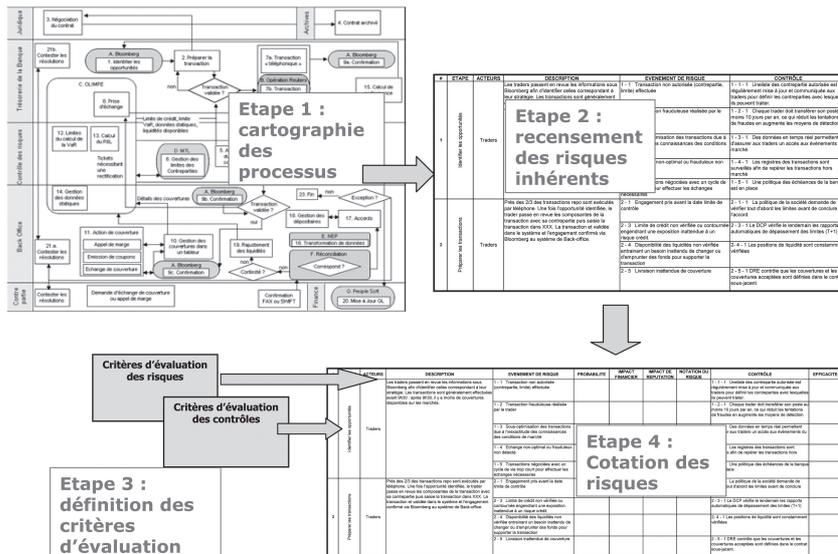
Définir, dès le début du projet, un cadre méthodologique est, en effet, fondamental pour fixer de façon claire et objective tous les éléments qui serviront aux travaux d'analyse ultérieurs afin d'assurer un niveau d'homogénéité et un langage commun compris de tous et ainsi éviter les corrections en cours de projet.

Le cadre méthodologique devra notamment définir les éléments objectifs relatifs aux critères nécessaires à l'évaluation des risques et des contrôles, l'échelle de valorisation et le mode d'évaluation à utiliser.

Un projet de cartographie peut, dans les grandes lignes, s'articuler autour de quatre étapes :

- la définition des processus,
- le recensement des risques inhérents et des contrôles associés,
- la définition des critères d'évaluation des risques,
- et enfin la cotation des risques identifiés.

**Graphique n° 2**  
**Quatre étapes d'un projet de cartographie**



### *La définition des processus*

Deux méthodologies peuvent être utilisées : la première méthode consiste à dresser un récapitulatif des différents risques opérationnels qui ont touché les services de la banque et causé des pertes (analyse historique). Le but n'est pas de mesurer ou quantifier le risque mais de déterminer les lignes de métier touchées, directement ou indirectement, par un événement défavorable dans le passé.

Ainsi les banques auront suffisamment de couples risque/métier pour pouvoir dresser une matrice risque/métier. Cette méthode est utilisée, en général, par les banques qui possèdent un historique de données relatif aux différents événements.

La deuxième méthode consiste à faire l'inventaire des différents facteurs du risque opérationnel auxquels les métiers de la banque peuvent être exposés (analyse prospective) à partir d'une revue des processus. Une typologie des risques opérationnels est établie : procédures inadaptées, risques métier, risques humains (probité, compétence), risques externes (catastrophes, contraintes réglementaires), risques technologiques. Puis il faut déterminer les lignes de métier exposées aux risques opérationnels. Cette étape consiste à diviser les différents processus élémentaires de la banque en sous-processus, voire d'affiner cette division en dressant une liste des différentes fonctions au sein de chaque département de la banque. À chaque ligne de métier est alors associé le risque qui peut l'affecter directement ou indirectement.

Un processus relie des activités indépendantes au sein d'une entreprise et montre comment elles interagissent afin d'atteindre un objectif. L'analyse du risque opérationnel, fondée sur les processus, mettra en évidence comment la défaillance potentielle d'un processus dans un secteur de l'organisation pourra avoir des répercussions sur un autre et ainsi contribuer à identifier les responsabilités en matière de mise en œuvre de plan de réduction des risques.

Dès lors, il s'agira de définir le niveau de détail et de granularité avec lequel seront décrits les processus pour permettre l'identification des risques :

- un niveau de détail trop grossier ne permet, en effet, pas d'appréhender de façon précise les risques encourus pour chaque processus ;
- en revanche, un niveau de détail trop fin peut nuire à la lisibilité du processus et par là conduire à une mauvaise interprétation de la nature et du niveau de risque. En outre, il rendra les mises à jour ultérieures plus difficiles.

Le principal enjeu de cette phase est donc de disposer de processus décrits avec un niveau de granularité permettant de mettre en évidence les éventuelles zones de risque et de conduire l'analyse de ces risques et des contrôles existants.



Afin de bien maîtriser les risques relatifs à chaque activité, il est important de bien répertorier les processus auxquels ils sont rattachés et de définir avec précision les rôles et les responsabilités de chaque intervenant interne ou externe dans ces processus. Cette cartographie devra être complétée par l'identification des contrôles liés aux flux d'un processus.

Cette étape pourra être menée sous la forme :

- d'une revue de la documentation interne éventuellement déjà existante telle que des organigrammes, des descriptions de processus, des rapports d'inspection...
- d'entretiens avec les responsables de services opérationnels et avec les collaborateurs concernés ;
- d'ateliers de travail.

Les différents flux d'information échangés entre les intervenants ou les actions engagées par ces derniers au sein d'un même processus peuvent être formalisés de manière simple sur des schémas descriptifs.

La cartographie des processus pourra gagner à être présentée également à l'aide d'un outil du marché spécialisé.

Cette approche est la seule qui nous semble permettre une véritable gestion des risques, fondée sur des plans d'actions que les différentes unités opérationnelles et leurs responsables seront chargés de mettre en œuvre. Sans liens entre les risques et les processus, nous ne voyons, en effet, pas comment de véritables actions pourraient être identifiées, attribuées, et mises en œuvre.

### *Le recensement des risques et des contrôles*

L'objectif de cette phase est d'identifier et d'analyser les événements de risque attachés à chaque processus à partir de la cartographie établie lors de la phase précédente.

Il sera important que les événements de risque soient décrits de façon factuelle et que leurs causes et conséquences soient analysées afin de permettre l'identification des impacts (financiers, de réputation...) en fonction des conséquences et par suite l'élaboration des plans d'actions à mettre en œuvre en fonction des causes.

Dès lors, chaque événement de risque doit pouvoir être rattaché à une cause de dysfonctionnement. Bâle II propose quatre natures de causes qui doivent permettre de couvrir l'ensemble des cas de figure.

- les systèmes d'information : défaillance matérielle, bogue logiciel, obsolescence des technologies (matériel, langages de programmation...) ;
- les processus (saisies erronées, non respect des procédures...) ;
- les personnes (compétences, formation, absentéisme, fraude, mouvements sociaux... mais aussi capacité de l'entreprise à assurer la relève sur les postes clés) ;



- les événements extérieurs (terrorisme, catastrophe naturelle, environnement réglementaire...).

Les cartographies de risques ainsi rédigées permettront de décrire les risques et d'identifier les contrôles associés.

La définition préalable d'une typologie des risques doit faciliter l'exercice d'identification et de classement des risques afin de normer les présentations et de permettre des restitutions claires et synthétiques.

La typologie proposée par Bâle II constitue dorénavant la référence. Chaque établissement est néanmoins libre d'adapter cette typologie à ses propres besoins, sous réserve de pouvoir relier une typologie interne à celle de Bâle II. En pratique, il convient de ne pas trop s'écarter de cette référence de fait.

L'identification et la description des événements de risque et des contrôles associés doit suivre une démarche rigoureuse. La difficulté majeure est relative à ce que nous appellerons le « niveau de maille ».

Plus la maille sera fine, c'est-à-dire plus le nombre d'événements de risque sera élevé, plus l'information collectée peut sembler fine et détaillée. Cette finesse est à notre avis illusoire, compte tenu de la difficulté à évaluer fréquence et sévérité de chaque événement.

Enfin, l'exercice peut alors devenir interminable et très coûteux, et provoquer ainsi la réticence, voire le rejet, des opérationnels chargés de procéder à l'identification et l'évaluation.

En pratique, nous constatons très souvent un niveau de détail beaucoup trop fin. Il convient donc de faire particulièrement attention à cet aspect et de ne pas oublier que la cartographie des risques est une démarche évolutive. Une première évaluation conduira ultérieurement à une deuxième, éventuellement plus détaillée si le niveau de risque le justifie.

### *La définition des critères d'évaluation*

L'évaluation des risques nécessite la définition d'un barème qui permette d'objectiver et d'homogénéiser l'appréciation qui en est faite. Seule la définition d'une échelle commune à l'ensemble des directions pourra permettre d'obtenir des résultats cohérents et exploitables. Dès lors, l'évaluation des risques peut être effectuée selon une notation chiffrée pour laquelle il conviendra de fixer les règles.

Aujourd'hui, les établissements soumis à la réglementation de Bâle évaluent les risques en fonction de leur fréquence et de leurs impacts financiers mais les cartographies peuvent être enrichies par des évaluations en fonction de critères plus qualitatifs, par exemple sur le risque image, c'est-à-dire sur l'impact que peut avoir un incident sur la réputation de l'établissement.

L'évaluation suivant une codification de type « fort, moyen, faible » sans échelle de critères se révèle trop subjective et ne permet pas de garantir une homogénéité au sein du groupe. Les échelles de valeurs exigeront par conséquent une structuration rigoureuse et adaptée à l'environnement spécifique de l'établissement.

L'exemple ci-après de grille d'évaluation qualitative sur la réputation permet d'illustrer la rigueur indispensable à une évaluation pertinente. Lorsque l'évaluation est par essence subjective, à dire d'expert, il convient d'objectiver au mieux les critères d'évaluation.

**Tableau n° 1**  
**Exemple de grille d'évaluation qualitative sur la réputation**

	Impact de réputation/Gravité
<b>Impact faible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confidentialité faiblement compromise et/ou faible interruption de service</li> <li>• Faible nombre de clients/tiers nécessitant d'être informés</li> <li>• Les responsables hiérarchiques directs nécessitent seuls d'être informés des risques encourus</li> </ul>
<b>Impact non négligeable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confidentialité modérément compromise et/ou interruption de service modérée</li> <li>• Nombre non négligeable de clients/tiers nécessitant d'être informés</li> <li>• Presse défavorable (au niveau national)</li> <li>• Révélation défavorable d'un tiers</li> <li>• Les chefs de département doivent être informés des risques encourus</li> </ul>
<b>Impact fort</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confidentialité compromise de façon importante et/ou importante interruption de service</li> <li>• Grand nombre de clients/tiers nécessitant d'être informés</li> <li>• Dégradation importante des relations avec le client</li> <li>• Litiges contre les employés de la société</li> <li>• La banque fait l'objet de sanctions (non publiées) de la part des autorités</li> <li>• Presse défavorable (au niveau international)</li> <li>• Les membres du Comité exécutif doivent être informés des risques encourus</li> </ul>
<b>Impact majeur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confidentialité compromise de façon majeure et/ou interruption de service majeure</li> <li>• Litiges contre la société</li> <li>• La banque est impliquée dans un scandale majeur ou fait l'objet de la publication de sanctions graves de la part des autorités</li> <li>• La société ne peut pas répondre à des obligations clés vis-à-vis de tiers</li> <li>• Le Conseil d'administration ou les autres membres influents doivent être informés des risques encourus</li> </ul>

La normalisation des réponses imposera la diffusion d'indications suffisamment précises pour permettre de guider l'évaluateur dans son appréciation du risque et qu'il puisse se prononcer sans équivoque. Ainsi



peut-on imaginer des grilles d'évaluation qui proposent différentes illustrations qui permettent de cerner par analogie le type de réponse attendue.

Les grilles les plus abouties proposent une codification des réponses au travers de questionnaires détaillés pour chaque typologie de risque.

### *La cotation des risques*

Malgré toute l'attention portée à la détermination des critères qui vont permettre une harmonisation des cotations, l'exercice pourra toutefois conserver une dimension subjective qui pourra être limitée par la confrontation de l'avis de plusieurs experts. La combinaison des expériences permettra, en effet, de cerner une réalité souvent difficile à appréhender.

Les exercices d'auto-évaluation des risques pourront dès lors gagner à faire l'objet d'ateliers de travail (*workshop*) qui permettront cette confrontation des avis d'experts. Ce type d'exercice n'est toutefois pas sans poser de nouvelles difficultés car s'il n'est pas suffisamment structuré, il peut être source de débats déplacés et se révéler au final contre-productif. Un certain nombre de techniques permettent toutefois de structurer l'approche d'évaluation au titre desquelles on peut citer le recours à des outils de vote qui permettent, par l'affichage immédiat des résultats obtenus, d'établir un consensus rapide sur un niveau de risque.

La cartographie des risques se révèle être l'un des instruments les plus pertinents pour identifier et analyser de façon structurée les risques auxquels tout établissement doit faire face, et permettre ainsi les actions nécessaires d'atténuation, de contrôle ou de transfert des risques.

Les méthodologies sont aujourd'hui largement répandues, de nombreux outils informatiques sont disponibles pour soutenir cette démarche, et la formation à ces techniques s'est largement développée. Pour réussir le déploiement d'une cartographie des risques et en faire un véritable outil d'analyse mais aussi de gestion, d'autres éléments sont néanmoins indispensables : une compréhension fine des métiers et de leurs processus, la clarté et la simplicité opérationnelle de la méthodologie, un savoir-faire sur le calibrage et le pilotage de l'exercice, une grande rigueur dans la mise en œuvre et, enfin, une politique de communication et de formation.

Pour faire de la cartographie des risques un véritable outil de pilotage, une véritable vision reste cependant à développer, au-delà de ces méthodologies, expertises, ou même parfois recettes : une vision sur l'utilisation des méthodologies de cartographie des risques pour d'autres



axes d'analyse ; une vision sur l'utilisation à des fins quantitatives dans le cadre du pilotage des performances opérationnelles ; une vision sur l'appréciation des performances individuelles.

Toutes ces évolutions nécessiteront des transformations dans les modes et techniques de management, au profit d'approches plus transversales, faisant collaborer des entités, départements ou fonctions qui restent encore autonomes et indépendantes sur le traitement de ces sujets.

La détection, la quantification et la réduction des risques opérationnels restent un vaste chantier pour la communauté bancaire et financière. Les années à venir dessineront vraisemblablement un nouveau paysage en la matière.

