



# ÉLÉMENTS ESSENTIELS POUR UNE BONNE GESTION DU RISQUE OPÉRATIONNEL

DANIEL AMADIEU \*

**E**n incluant les risques opérationnels dans l'ensemble des risques donnant lieu au calcul d'une exigence de capital réglementaire, la réforme Bâle II a placé sous les feux de la rampe les plus anciens risques connus, puisqu'ils ont toujours affecté toute activité et toute entreprise. L'étude des dispositifs proposés par les textes réglementaires offre ainsi l'opportunité de s'interroger sur l'efficacité des moyens déjà mis en œuvre par les établissements bancaires en la matière. Ceci permet bien souvent de rappeler que les risques opérationnels ont toujours été pris en compte par les établissements qui faisaient dans ce domaine, comme Monsieur Jourdain, de « la prose sans le savoir ». En fait, Bâle II est l'occasion de mener une réflexion en profondeur, réflexion visant à systématiser et globaliser l'approche du risque opérationnel afin d'en tirer les conséquences en termes d'organisation de la filière « risques », d'outils de mesure et de suivi du risque, *in fine* d'approche *risk/reward*, comme pour les autres types de risques.

## *LE RISQUE OPÉRATIONNEL, UN RISQUE COMME LES AUTRES*

Selon la définition couramment admise, et reprise par la Directive européenne, on entend par « risque opérationnel » le risque de pertes résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements extérieurs. Dans cette catégorie, est ainsi regroupée une grande variété

\* Directeur du Programme Bâle II, Société Générale.

de risques dont le dispositif de contrôle interne vise à prévenir la survenance ou à limiter les effets.

Comme pour tout type de risque, l'exposition au risque opérationnel peut donc être évaluée et réduite. Dans cette perspective, il est possible d'appliquer au risque opérationnel une approche comparable à celle utilisée pour les autres risques, tels que le risque de crédit ou le risque de marché, à travers par exemple :

- une évaluation des risques auxquels se trouve exposé l'établissement (cartographie des risques intrinsèques) ;
- une évaluation des moyens mis en œuvre pour réduire l'exposition au risque ou en limiter l'impact, notamment par le dispositif de contrôle interne ou les plans de continuité d'activité ;
- une estimation des risques résiduels, conduisant à une décision de gestion claire sur leur prise en compte par l'établissement :
  - élaboration d'un plan d'actions visant à réduire ou supprimer le risque,
  - transfert du risque par le recours à une couverture d'assurances ou une externalisation,
  - ou décision de prise de risque et allocation du capital nécessaire pour couvrir les pertes éventuelles.

Le graphique n° 1 ci-après, par construction simplificateur, illustre le parallélisme des dispositifs de gestion du risque opérationnel, d'une part, et du risque de crédit, d'autre part.

**Graphique n° 1**  
**Gestion du risque opérationnel et gestion du risque de crédit :**  
**des outils différents, mais des approches similaires**

	<i>Risque opérationnel</i>	<i>Risque de Crédit</i>
<i>Risque intrinsèque</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartographie des risques intrinsèques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Probabilité de défaut de la clientèle et des prospects</li> </ul>
<i>Prévention</i> <i>Notation</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surveillance permanente</li> <li>• <b>Auto-évaluation des risques et des contrôles</b></li> <li>• <b>Indicateurs clés de risques (KRI)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notation interne des contreparties</li> <li>• Notation interne des transactions</li> </ul>
<i>Risque résiduel</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertes internes</li> <li>• Expected Loss</li> <li>• <b>Analyse de scénarios</b></li> <li>• Unexpected Loss</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provisions pour CDL</li> <li>• Expected Loss</li> <li>• Concentration</li> <li>• Unexpected Loos</li> </ul>
<i>Transfert du risque</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Credit default swap</li> <li>• Revente de portefeuilles de crédit</li> <li>• Titrisation</li> </ul>
<i>Couverture du risque</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital après assurances (Unexpected Loss)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital (Unexpected Loss)</li> </ul>

Il importe en la matière, comme représenté dans le graphique n° 2, de distinguer les moyens mis en œuvre pour prévenir et réduire l'impact :

- des pertes attendues, de fréquence élevée mais de faible sévérité,
- des pertes extrêmes ou inattendues, de faible fréquence mais de forte sévérité.

Les pertes attendues sont généralement couvertes par les marges ou les provisions. Les dispositifs visant à en limiter la survenance sont suivis au travers de l'auto-évaluation des risques et des contrôles et les indicateurs clés de risques associés.

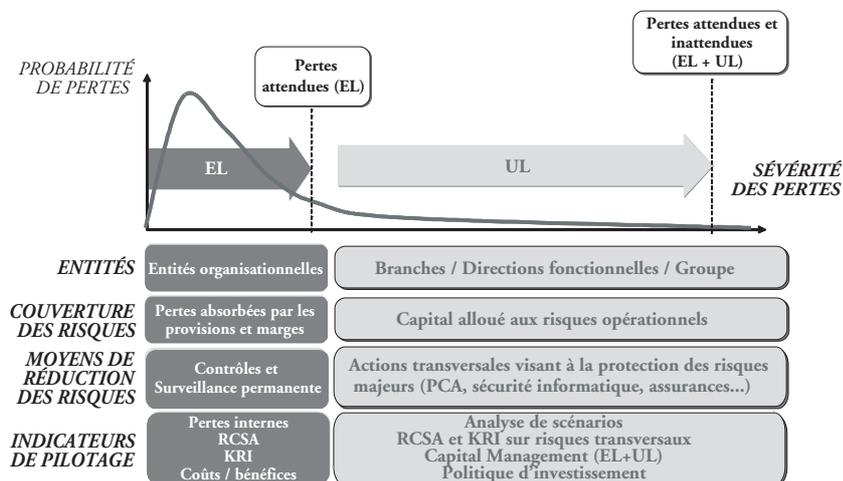
Les pertes extrêmes font l'objet de dispositions spécifiques : leur fréquence et leur sévérité potentielles sont évaluées à dire d'expert au travers d'analyses de scénarios périodiquement réactualisées, des dispositifs de prévention sont mis en place (tels que les plans de continuité d'activité) et des mécanismes spécifiques de couverture sont envisagés (transfert de risque via l'externalisation ou couverture d'assurances, allocation de capital).

### Graphique n° 2

**Les pertes attendues (EL) sont de la responsabilité de la gestion quotidienne.**

**Les pertes inattendues (UL) relèvent en général d'une politique globale de gestion du RO**

3



Le dispositif ainsi décrit est conforme aux exigences de la nouvelle réglementation bâloise, dans son approche dite « approche de mesure avancée ou AMA ».



### *LES OBJECTIFS D'UNE BONNE GESTION DES RISQUES OPÉRATIONNELS*

En effet, la problématique d'un établissement dans le pilotage de son risque opérationnel sera de faire en sorte que la « boîte à outils » dont il dispose, ou que la réglementation lui impose, soit utilisée pour mieux connaître et améliorer son profil d'exposition aux risques. L'objectif est évident : diminuer les pertes opérationnelles et optimiser la consommation de capital, et cela, à un coût acceptable compte tenu des enjeux économiques. En quelque sorte, même si cela peut paraître paradoxal s'agissant du risque opérationnel, l'établissement doit ainsi définir son « appétit pour le risque ». Ceci suppose :

- d'être capable d'analyser son profil de risque opérationnel ;
- de mesurer au mieux les enjeux, financiers notamment ;
- de chiffrer les coûts nécessaires pour atteindre les deux objectifs précédents, ainsi que le coût des moyens à mettre en œuvre pour agir sur les facteurs d'amélioration du profil de risque ;
- le tout, de la manière la plus homogène possible au sein de l'établissement.

Une telle approche ne comporte rien d'original, mais en termes de pilotage, la problématique des risques opérationnels est à certains égards plus complexe que pour d'autres types de risques, notamment les risques de crédit. De fait :

- le risque opérationnel est inhérent à toutes les activités et à toutes les opérations de l'établissement : son périmètre est donc extrêmement large ;
- les événements de risque opérationnel sont subis de façon aléatoire, alors que d'autres risques, comme le risque de crédit ou le risque de marché, sont pris par l'établissement en échange d'une rémunération ;
- l'évaluation du risque opérationnel est souvent de nature plus qualitative et subjective que celle des risques de crédit ou de marché ;
- la détermination du profil de risques repose pour beaucoup - et fort heureusement ! - sur des hypothèses d'événements que la banque n'a pas eu à subir, en quelque sorte sur des hypothèses de type *stress tests* ;
- alors que les autres risques peuvent être pilotés au moyen de limites, une telle approche est difficile à imaginer - et plus encore à mettre en œuvre - pour le risque opérationnel.

En raison de ces spécificités, le risque opérationnel relève dès lors d'une approche tout autant qualitative que quantitative, ces deux types d'approche étant au demeurant repris dans le dispositif proposé par Bâle.



*BÂLE II MET EN PERSPECTIVE LA « BOÎTE À OUTILS »  
NÉCESSAIRE À UNE BONNE GESTION DES RISQUES  
OPÉRATIONNELS, MAIS ENCORE FAUT-IL INVENTER  
« LA VIE QUI VA AVEC »*

Dans la pratique, de nombreux dispositifs ont déjà été mis en place, bien avant que la réglementation ne favorise une approche systématique du risque opérationnel. Le cadre général et les outils proposés par Bâle II viennent donc compléter un existant déjà très riche, et c'est sans doute là l'un des principaux défis posés par la réforme. Comment capitaliser sur l'existant, lui conférer plus de cohérence et d'efficacité, alors même qu'il résulte souvent d'une succession de réglementations publiées au fil du temps, sans plan d'ensemble préalable ?

Outre les contrôles opérationnels traditionnellement réalisés par les établissements, nombre de réglementations publiées avant Bâle II ont en effet conduit à mettre en place des organisations, des processus de contrôle et *reporting*, tel que :

- organisation du contrôle interne,
- contrôles de second niveau (procédures formalisées de supervision permanente...),
- plans de continuité d'activité,
- sécurité des systèmes d'information,
- sécurité des moyens de paiement,
- lutte contre le blanchiment,
- lutte contre la fraude,
- fonction Conformité,
- maîtrise de l'externalisation d'activités sensibles...
- sans oublier les plans d'actions et dispositifs de suivi des recommandations des corps d'audit interne ou externe. Si bien que tout établissement pratique déjà, et de longue date, la gestion de son risque opérationnel, mais parfois, comme Monsieur Jourdain faisait de la prose, « sans le savoir ».

Sans vouloir être exhaustif - la liste serait trop longue - on trouvera ci-après quelques exemples de dispositions le plus souvent déjà mises en œuvre et qui viendront tout naturellement nourrir le dispositif « bâlois ».

En matière de *cartographie des risques*, la Direction des risques opérationnels pourra ainsi capitaliser sur :

- les cartographies de risques établies par les corps d'audit interne en vue de définir leurs plans d'audit annuels ;
- les cartographies de processus sensibles établies par l'entité en charge des plans de continuité d'activité, en vue de définir les priorités de redémarrage d'activités en cas de sinistre ;



- l'évaluation des systèmes et des infrastructures informatiques en termes de disponibilité, intégrité, continuité, preuve (DICP), réalisée par l'entité en charge de la sécurité des systèmes d'information.

En matière d'*auto-évaluation du contrôle interne*, il conviendra de recenser les procédures déjà existantes et, notamment :

- les diagnostics de conformité vis-à-vis de réglementations nouvelles ou modifiées ;
- les auto-évaluations de la sécurité des systèmes d'information, résultant des tests de pénétration des systèmes informatiques régulièrement réalisés ;
- les auto-évaluations des plans de continuité d'activité, là aussi à la suite des tests effectués.

Pour définir les *indicateurs clés de risques* pourront utilement être mis à profit les tableaux de bord d'incidents ainsi que les indicateurs de dysfonctionnements opérationnels transversaux (informatique, comptabilité) ou métiers (moyens de paiement).

L'exercice d'*analyses de scénarios* pourra en partie reposer sur le travail réalisé par les équipes en charge des plans de continuité d'activité pour évaluer l'impact de sinistres majeurs et définir la stratégie de résilience de l'établissement.

Bien entendu, l'élaboration et le suivi de *plans d'actions* visant à améliorer le profil de risque opérationnel de l'établissement bénéficieront de synergies évidentes avec les recommandations des corps d'audit.

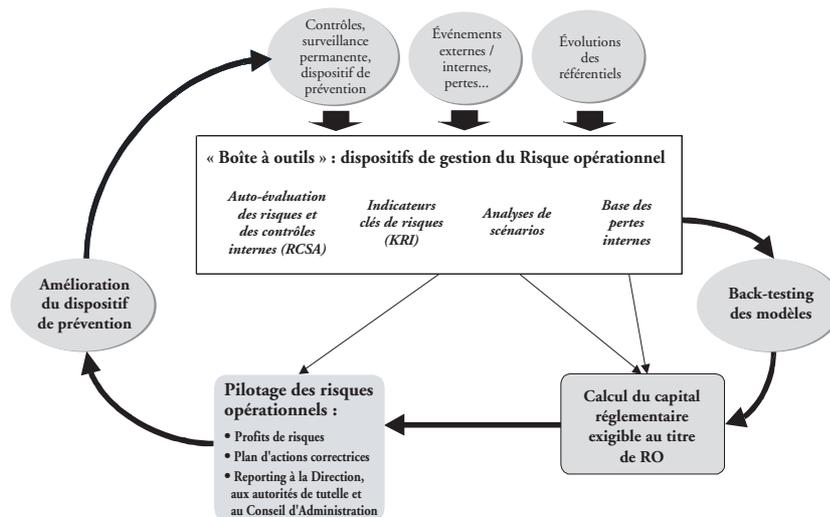
Mettre à profit toutes les synergies possibles constitue donc un enjeu essentiel, mais aussi un chantier particulièrement complexe, en raison de la diversité des équipes impliquées, des systèmes mis en œuvre, des périmètres concernés - à vrai dire, en raison de l'approche « en silo » qui a souvent prévalu jusqu'à présent. Il est donc essentiel de mettre en place une gouvernance d'ensemble rigoureuse - facteur clé de succès sur lequel nous aurons l'occasion de revenir.

*LA BOÎTE À OUTILS « BÂLOISE » DOIT DONC ÊTRE PLACÉE  
AU CENTRE D'UN CERCLE VERTUEUX DE GESTION  
COURANTE DES RISQUES OPÉRATIONNELS*

Les outils mis en œuvre dans le cadre de la réforme Bâle II ne doivent pas seulement permettre de calculer un capital réglementaire alloué au risque opérationnel. Ils doivent aussi servir à identifier des insuffisances dans le dispositif de contrôle interne et, partant, conduire à élaborer, puis à mettre en œuvre, les actions correctrices nécessaires. Leur impact, mesuré à l'aune des mêmes outils, devrait permettre, en améliorant le profil de risques, de réduire le montant du capital qu'il sera nécessaire

d’immobiliser au titre du risque opérationnel ; le tout satisfaisant au demeurant aux exigences de *use test* prévues par la réglementation.

**Graphique n° 3**  
**Le *use-test* du dispositif de gestion des risques opérationnels**



Dans les faits, la gestion de ce « cercle vertueux » a pour objet de faire vivre le dispositif décrit précédemment dans le graphique n° 2. Lequel doit s’inscrire, pour être totalement efficace, dans le cadre d’une gouvernance d’ensemble impliquant le « top management » de l’établissement et ayant également pour objet de faciliter la conduite du changement.

*UNE GOUVERNANCE METTANT EN PERSPECTIVE  
LE DISPOSITIF BÂLOIS TOUT EN RESTANT EN LIGNE  
AVEC LA GESTION COURANTE NE PEUT QUE FACILITER  
LA CONDUITE DU CHANGEMENT*

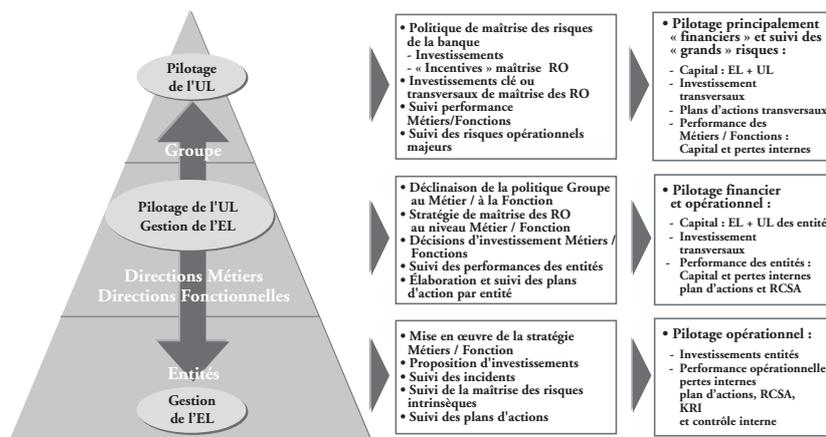
Bâle II fournit un ensemble d’outils permettant aux établissements de structurer et de formaliser leur approche des risques opérationnels, mais ces outils restent en eux-mêmes insuffisants en l’absence d’une véritable organisation des processus de gestion des risques opérationnels. De telles mesures existent dans la grande majorité des établissements : personne n’a attendu une réforme réglementaire pour prendre toutes dispositions utiles afin de réduire son exposition au risque et d’en limiter les conséquences lorsqu’il ne peut être évité.



Pourtant, la réforme bâloise introduit bel et bien un changement. L'objectif est aujourd'hui de donner plus de visibilité à ces dispositions, de les présenter comme un ensemble cohérent et efficace, en particulier en focalisant sur les zones de risque les plus sensibles. Il s'agit donc, avant tout, d'un changement de perspective dans la gestion des risques opérationnels : adopter une démarche plus « proactive » que « réactive » et garder à l'esprit, dans chaque décision, la nécessité d'une grande lisibilité interne comme externe.

Une telle démarche, s'appuyant sur de nouveaux outils mais s'insérant dans la gestion courante de l'établissement, doit reposer sur une pyramide des responsabilités claire, fixant des objectifs par niveau de management.

**Graphique n° 4**  
**Gouvernance des risques opérationnels : la définition**  
**d'une approche du RO (analyse, gestion, niveau de protection...)**  
**suppose d'intégrer, comme pour le risque de crédit,**  
**les notions d'EL et d'UL**



L'approche retenue doit en outre permettre d'éviter le piège d'une application mécaniste des méthodologies arrêtées. Il peut, en effet, apparaître tentant de remplacer les outils existants par un dispositif homogène et complet mais lourd. Bien sûr, des référentiels communs doivent être définis et mis en place, un processus central de collecte et d'analyse des données à destination de la Direction de l'établissement comme de l'organe délibérant et des autorités de tutelle est nécessaire. Mais il conviendra néanmoins de privilégier une très grande souplesse d'application, afin de s'adapter à chacun des métiers et chacune des



fonctions, capitalisant ainsi, sans les remettre totalement en cause, sur des dispositifs souvent déjà opérationnels.

En cela, plus qu'une révolution, Bâle II apparaît surtout comme une évolution, répondant au besoin qu'il y a, sous l'égide de la Direction des risques, à mieux organiser et globaliser une fonction existante mais souvent éclatée, manquant d'homogénéité et sur laquelle il est difficile aujourd'hui d'avoir une vision globale. Pour ce faire, est indispensable la création d'un Département des risques opérationnels, auquel doivent être rattachées certaines fonctions clés (comme la coordination des plans de continuité d'activité, la sécurité des systèmes d'information, par exemple), qui dispose à tout le moins d'une autorité fonctionnelle forte sur les responsables des risques opérationnels des lignes métiers comme des directions fonctionnelles et qui a en charge, outre de produire le *reporting* de synthèse évoqué précédemment, de coordonner la définition et la mise en œuvre de la politique « risque opérationnel » de l'établissement, sous tous ses aspects (appétit pour le risque, politique d'investissement associée...).

*L'EFFICACITÉ GLOBALE DU DISPOSITIF DE GESTION  
DES RISQUES OPÉRATIONNELS DÉPENDRA  
DONC FORTEMENT DE LA GOUVERNANCE MISE EN PLACE*

9

Changer de perspective sur une activité courante est de fait souvent plus ardu qu'introduire un concept radicalement nouveau. L'implication du management est donc essentielle et doit notamment se manifester par :

- une participation systématique, à haut niveau, aux instances de gouvernance des risques opérationnels ;
- l'exigence d'un *reporting* de qualité, utilisé de façon concrète pour les décisions stratégiques ;
- la prise en compte du risque opérationnel dans l'évaluation de la performance des activités et la rémunération des managers.

L'organisation mise en place doit notamment permettre de promouvoir une approche holistique du risque opérationnel, conduisant à remettre en cause l'approche par silos réglementaires qui a largement prévalu jusqu'à présent et avait pour effet de traiter d'un même sujet sous des angles différents.

Cette rationalisation s'inscrit du reste dans la logique de la publication de l'arrêté du 31 mars 2005, modifiant le règlement 97-02. Le lien existant entre risque opérationnel et contrôle interne y est souligné et impose aux établissements souhaitant adopter l'approche de mesure avancée un ensemble d'exigences en matière de contrôle interne :

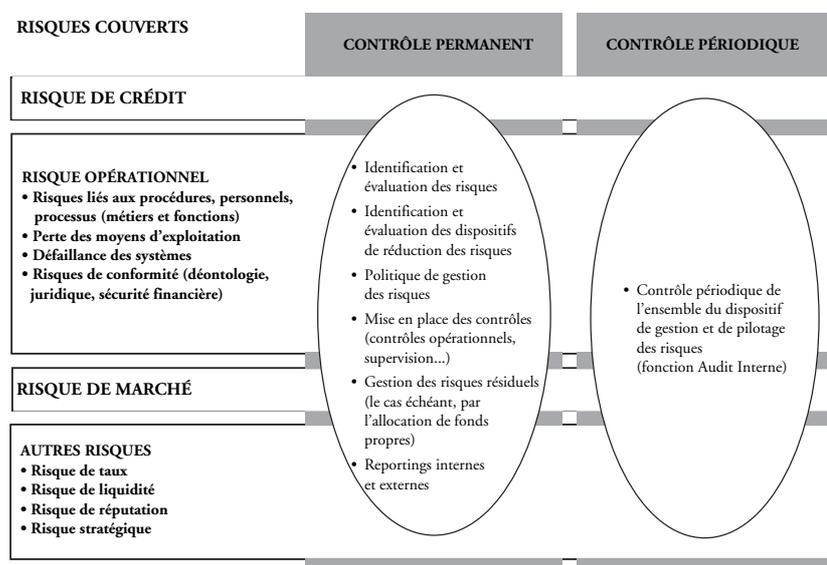
- système interne d'analyse et de mesure du risque opérationnel étroi-

tement intégré aux processus de gestion quotidienne des risques (principe du *use-test* précédemment évoqué) ;

- gestion du risque opérationnel considérée comme une fonction dédiée et indépendante ;
- expositions au risque opérationnel et pertes liées faisant l'objet de rapports réguliers et de plans d'actions correctrices ;
- gestion des risques documentée.

Le graphique n° 5 représente, de façon certes simplifiée, l'articulation des différentes fonctions relevant du dispositif de contrôle interne.

**Graphique n° 5**  
**Dispositif de contrôle interne et gestion des risques**



10

Dans cette perspective, en s'inspirant des structures existantes pour le pilotage d'autres catégories de risques, il est nécessaire de mettre en place, notamment :

- une organisation bien structurée : positionnement de correspondants Risque opérationnel aux niveaux appropriés de l'organigramme, rattachement hiérarchique et fonctionnel de ces correspondants, répartition des travaux et des responsabilités, à chaque niveau, entre les correspondants Risques opérationnels et les personnes en charge de sujets connexes (continuité des activités, sécurité des systèmes, conformité, contrôle interne...)
- une structure de comités permettant le partage d'informations et la



prise de décisions au niveau hiérarchique approprié entre les différentes entités participant au contrôle permanent et au contrôle périodique ;

- des processus et des outils permettant un fonctionnement efficient du dispositif et la mise en commun des informations pertinentes en termes de cartographie des risques, indicateurs clés, auto-évaluation des risques et des contrôles, pertes subies, veille réglementaire...
- un dispositif de *reporting* orienté vers la prise de décision à chaque niveau hiérarchique concerné et nourrissant la communication interne et externe sur la maîtrise des risques opérationnels (incluant bien entendu les rapports prévus par le règlement 97-02).

En conclusion, force est de reconnaître que tout cela n'a rien d'original même si, pour utiliser la même métaphore qu'en introduction, Bâle II nous conduit d'une certaine manière à transformer la prose de M. Jourdain en alexandrins « bâlois ». Cela étant, l'alexandrin est une forme mal commode à parler au quotidien... En fait, la réussite sur le terrain dépendra pour beaucoup de la capacité à faire le lien avec la prose à laquelle sont accoutumées les équipes et, dès lors, sur la capacité à capitaliser sur un existant souvent riche et profondément ancré dans la culture de contrôle interne de l'établissement.

