

# Bases incidents, véritable enjeu des risques opérationnels

**La plupart des établissements de crédit ont engagé des démarches de renforcement de leurs dispositifs de gestion des risques opérationnels. Compte tenu des échéances de Bâle II, le déploiement d'outils de gestion des incidents reste une priorité.**

■ Depuis janvier 2001, le Comité de Bâle a publié plusieurs projets de textes relatifs aux risques opérationnels. Les derniers documents de référence sont le *working paper* de septembre 2001 et les Bonnes pratiques en matière de management et de supervision des risques opérationnels de juillet 2002. Ces projets, qui devraient être transposés d'ici 2006 dans la réglementation bancaire française, ont été à l'origine d'évolutions au sein de nos établissements. Cela s'est notamment traduit par la création ou le renforcement des départements et des filières en charge des risques opérationnels, le lancement et le déploiement de démarches structurées et intégrées.

L'objectif de cet article est de faire état de différentes réflexions liées à la démarche engagée au sein du groupe CDC Ixis et au déploiement d'un outil de gestion des incidents qui sera la clé de voûte des dispositifs de « management des risques opérationnels ».

## **Structuration et déploiement du projet risques opérationnels**

Pour une direction des risques, le projet Bâle II doit être considéré comme l'opportunité de mobiliser des ressources complémentaires et de (re) positionner la fonction « risques opérationnels » mais surtout le moyen de (re) définir

certains objectifs. Les actions engagées autour de ce projet ont pour finalités principales de renforcer les dispositifs de management et de contrôle existants ; d'engager des actions de détection et de gestion des incidents afin de mieux sécuriser les résultats des métiers ; enfin, de mieux allouer globalement et localement les fonds propres.

*« L'approche ne peut être que bottom-up : les typologies de risques doivent être spécifiques à chacun des métiers »*

Notre démarche « risques opérationnels » s'appuie sur trois constats. Les risques opérationnels métiers sont les acteurs clés du dispositif (ils développent les activités et gèrent les risques au quotidien ; ils alimentent les bases incidents et produisent les *reportings* de pilotage). Les risques opérationnels sont différents d'un métier à l'autre. Cette famille de risques est difficile à normer, hiérarchiser et piloter. Dans ce cadre, les méthodologies et outils doivent permettre aux métiers d'identifier les risques critiques pour lesquels des actions de renforcement ou de contournement sont prioritaires. Le dispositif

doit permettre d'apprécier, par la suite et de façon plus systématique, les pertes générées par des dysfonctionnements internes ou externes.

## **Les lignes directrices**

Partant de cette analyse, notre démarche s'articule autour de trois points fondamentaux.

Le sujet « risques opérationnels » n'est pas une affaire d'experts « isolés ». La démarche doit être simple, structurée tout en restant compatible avec les objectifs groupe d'ici fin 2006. Elle doit se traduire par une implication forte des responsables métiers et de leurs équipes. Les techniques de *self assessment* sont alors un moyen d'amener les opérationnels à parler « risques » et à sensibiliser l'ensemble des structures.

Chaque action doit être adaptée à son contexte. L'approche ne peut être que *bottom-up* : les typologies de risques doivent être spécifiques à chacun des métiers (principe du « sur mesure ») et génériques au niveau du groupe (principes de cohérence et d'homogénéité). Les correspondances de ces nomenclatures et des lignes de métiers, en interne et avec Bâle, se font dans un second temps.

Le choix de la méthode de quantification (standard ou avancée) peut être un objectif initial qui justifie la mobilisation de moyens spécifiques. Sur la

**Alexandre Ricardo**  
Directeur  
des risques opérationnels  
CDC Ixis



base des résultats des premiers QIS, un rapide calcul des enjeux réels en matière de consommation de fonds propres peut permettre de hiérarchiser certaines actions, notamment au regard des travaux à engager sur le risque de crédit. En revanche, il ne nous paraît pas être, au stade du déploiement opérationnel, un vrai facteur discriminant dans la mesure où quelle que soit la méthode visée, les actions pour organiser la fonction risques opérationnels, définir la démarche et disposer des données sont les mêmes. Par ailleurs, le projet doit permettre de mieux identifier les incidents, de les faire remonter et de contribuer à une meilleure sécurisation, toutes proportions gardées, des résultats des métiers. Enfin, les critères d'éligibilité en méthode standard, sont déjà contraignants et relativement proches des critères demandés en méthode avancée.

Si les travaux de cartographies permettent de définir les langages risques métiers et d'impulser des plans d'actions sur les risques critiques, ils présentent néanmoins des limites liées aux techniques utilisées et à leur caractère déclaratif. La mutualisation de l'exercice auprès des responsables opérationnels et les approches multicritères réduisent partiellement ces biais. À terme, les bases incidents apparaissent comme une solution plus adaptée et plus objective.

### L'importance des bases incidents

Dans le prolongement des travaux d'identification et de mesure des risques opérationnels, les bases incidents ont, en effet, vocation à devenir un outil de pilotage des métiers et un outil de *reporting* groupe. Les structures passent, alors, d'une logique gestion de projet à un processus intégré et systématisé de gestion des incidents. Ces bases permettent, en particulier : de disposer d'éléments tangibles pour infirmer ou confirmer les analyses issues des cartographies ; de produire des *reportings* adaptés de nature semi-quantitatives, ceux-ci devant être complétés par des indicateurs de risques plus synthétiques ; de disposer des *inputs* pour quantifier les risques opérationnels ; de repenser le dispositif de contrôle interne global en privilégiant dans certains cas des actions préventives agissant davantage sur les causes

que sur les conséquences ; de justifier un investissement en intégrant de façon plus systématique une composante « risque » dans les demandes budgétaires.

Sur un plan pratique, l'outil base incidents est à vocation multiple. Il accompagne les utilisateurs dans la gestion des incidents sur leur périmètre d'intervention ; il impose de caractériser les incidents en termes de conséquences financières ; il structure les actions préventives ou correctives à engager afin de réduire le caractère récurrent de certains événements et leurs impacts ; il répond également aux attentes de la direction générale en matière de *sourcing* des incidents et d'optimisation des fonds propres alloués aux métiers (au titre des risques opérationnels).

### Principe de gouvernance de l'outil

Compte tenu des exigences de Bâle et des contraintes de planning (implémentation du ratio McDonough dès 2006 nécessitant des historiques de pertes opérationnelles sur une période minimale comprise entre trois et cinq ans, en méthode avancée), la collecte des incidents de pertes est une priorité. Néanmoins, pour un opérationnel, répertorier des incidents n'est pas un exercice naturel. Le processus d'alimentation doit donc être facilité et encadré par des règles ou des principes de gouvernance. Ces derniers, mentionnés ci-dessous, ne se veulent pas exhaustifs et pourront encore faire l'objet d'adaptations :

- Afin d'assurer la confidentialité et la sécurisation du dispositif, chaque ligne de métier du groupe doit disposer d'une base incidents spécifique, à accès limité et protégé. Au sein de chaque métier, un administrateur dédié gère les profils utilisateurs et les accès correspondants. Les opérationnels alimentent les bases.
- Cette alimentation se fait au plus tôt même si les conséquences financières ne peuvent être appréciées de façon fine. Les pertes associées sont ajustées ultérieurement en fonction des diverses actions engagées en « recouvrement ».
- Des mesures d'incitation doivent être développées vis-à-vis des responsables de métiers et des opérationnels. Pour les premiers, une corrélation réglementaire entre la qualité des données (nombre, fia-

bilité, profondeur) et la charge en fonds propres peut être source d'incitation. Des données peu fiables ou non exhaustives pourront se traduire par une surcharge significative en capital. Pour les seconds, un accent positif doit être mis sur les investissements consentis pour mieux gérer les incidents. Ces efforts doivent pouvoir être mesurés au quotidien et sur des périodes plus longues.

- Enfin, des règles d'historisation des incidents, d'actualisation des bases, d'exploitation, de *back testing* (via la comptabilité ou les divers comités de provisions ou de pertes métiers et groupe) doivent permettre d'encadrer et de sécuriser le dispositif.

### Questions en suspens

Si la mise en production des bases est un enjeu majeur dans les démarches que nous engageons, certaines questions restent ouvertes. Il s'agit, en particulier, du caractère déclaratif de ces bases : comment s'assurer de l'exhaustivité et de la fiabilité des données collectées (le lien avec la comptabilité n'étant pas toujours direct) et comment mobiliser les opérationnels sur la durée ? De même, concernant les dysfonctionnements informatiques et l'évaluation de leurs conséquences financières, faut-il limiter, dans un premier temps, l'analyse aux seules pertes directes ? La propagation éventuelle de cet incident au sein des back-offices pourra alors donner lieu à un « autre » incident alors que son origine est la même. L'incident serait

*« Ces questions ne doivent pas être un frein pour engager des actions fortes de structuration des bases. »*

constaté deux fois. En revanche, cela éviterait un double enregistrement des pertes. L'analyse transversale des deux événements et de leur lien est envisageable. Elle reste difficile pour les organisations à fonctions support décentralisées et partagées.

La question se pose également de savoir comment doivent être intégrés

dans les bases du « client » les incidents, lorsque certaines fonctions font l'objet d'externalisation : globalement ou localement, en fonction des conventions de services... Ces options ne sont pas neutres en termes d'intégration et d'analyse des facteurs de *recovery*.

Le mode d'évaluation des manques à gagner, notamment pour les activités non « industrielles » à niveaux d'activités irréguliers reste aussi à déterminer. Enfin, dans le cas des métiers à fréquence de risques opérationnels faible, l'absence de données internes (voire externes en cas de partage) ne permettrait pas d'appliquer des méthodes avancées et les efforts consentis ne trouveront pas nécessairement de contrepartie financière.

Ces limites ne doivent pas être un frein pour engager des actions fortes de structuration des bases, mais il n'en demeure pas moins que tôt ou tard ces questions ressurgiront et qu'il faudra y apporter des éléments de réponses.

### **Des projets à différents degrés de maturité**

La plupart des établissements bancaires français se sont donc engagés, depuis plusieurs années maintenant, dans d'importants projets « risques opérationnels » avec des degrés de maturité différents. 2006 au sens de Bâle est une date butoir importante qui laissera néanmoins le choix de la méthode de quantification.

L'aspect quantification, même s'il pose de vraies questions d'ordres technique et organisationnel, reste une composante du projet parmi d'autres. Il est très structurant, permet de fixer le rythme de déploiement du projet et de le rendre plus ou moins prioritaire. Mais, quelles que soient les ressources mobilisées et l'énergie déployée, la fiabilité, la qualité et la profondeur des bases seront des facteurs déterminants. Elles permettront (ou pas) d'appliquer telle ou telle méthode.

Dans l'intervalle, les méthodologies et outils déployés permettront de mieux appréhender la composante « risques opérationnels » et à tout le moins d'éviter certaines pertes opérationnelles. Les bases incidents et les opérationnels qui les alimentent sont et resteront la clé de voûte du dispositif. Il conviendra pour des structures fédérales comme les nôtres de continuer à encadrer et à accompagner les métiers dans ces démarches. ●