

# Est-il bien raisonnable de quantifier les impacts au titre du risque opérationnel?

**Pour les établissements souhaitant être en méthode avancée pour les risques opérationnels, au démarrage de la réforme de Bâle, l'évaluation des impacts liés aux scénarios majeurs est un point de passage obligé, mais particulièrement complexe dans le cas d'une pandémie.**



Marie-Agnès Nicolet  
Associée  
Directrice générale  
Audisoft Consultants

■ Si la crue de la Seine, les pannes généralisées des systèmes d'information, des télécommunications, les désastres liés à des incendies ou à des actes terroristes font partie des scénarios sur lesquels s'interrogent les banques, celles-ci passent de plus en plus de temps à s'interroger sur les impacts de la grippe aviaire.

## En quoi ce scénario d'une pandémie est-il différent des autres ?

Il apparaît, tout d'abord, que c'est presque le seul scénario qui puisse mériter le titre de risque majeur. En effet, le risque majeur peut se définir comme celui que l'esprit humain ne peut imaginer. Or, les autres scénarios catastrophiques ont non seulement été imaginés et décrits mais, depuis le 11 septembre 2001, le plus improbable s'est produit et les banquiers en sont déjà à définir des probabilités d'occurrence. La réalité rejoignant la fiction – et la dépassant même parfois –, les banquiers n'ont pas trop de mal à trouver des hypothèses de scénarios catastrophes autour des destructions d'immeubles, des incendies, des inondations et des autres menaces terroristes.

Concernant la grippe aviaire, les impacts sont beaucoup plus difficilement chiffrables. En effet, comment s'imaginer l'ampleur de la pandémie, l'impact sur la mortalité et l'indisponibi-

lité des personnels, si ce n'est en faisant des hypothèses particulièrement imprécises et sujettes à caution ?

Certes, ce scénario n'est pas le seul à oser l'inimaginable, c'est-à-dire le décès pur et simple d'un certain pourcentage des salariés des banques. Dans les scénarios d'immeuble détruit, comme ce fut le cas du 11 septembre, ces éléments sont également à prendre en compte. Mais, dans le cas de la pandémie, de quelles données historiques dispose-t-on pour aider la réflexion, à part la grippe espagnole de 1918 ? Les experts du domaine de la santé tablent sur un pourcentage d'absentéisme très important (40 %) en extrapolant les chiffres liés à des infections plus banales. Mais cette hypothèse n'est-elle pas sous-évaluée ?

## Impact et utilité du ratio de solvabilité

Quelle perte d'activité les banques peuvent-elles se permettre sans mettre la clé sous la porte ? C'est là tout l'enjeu de ces analyses d'impact et la véritable utilité du ratio de solvabilité que de se prémunir contre une faillite certaine en ayant suffisamment de fonds propres pour assurer la continuité de l'activité. Or, quelles hypothèses prendre sur la durée d'une telle situation catastrophique ? Si la situation était amenée à durer, effectivement, la survie de certains établissements pourrait être compromise.

Cependant, dans le cas de la grippe aviaire, à l'incertitude sur les hypothèses de chiffrage des impacts, s'ajoutent les doutes sur l'utilité d'un tel chiffrage pour préciser les fonds propres au titre des risques opérationnels, ainsi que les interrogations sur la réalité des résultats car, au-delà d'une inactivité des personnels, une pandémie de cet ordre aura vraisemblablement des impacts économiques majeurs.

Or, de même que pour la crue de la Seine, on ne fait pas entrer dans le calcul des fonds propres l'impact lié à la faillite des entreprises parisiennes, on voit mal pourquoi l'on intégrerait dans le calcul, les impacts néfastes de la pandémie sur l'activité économique au sens large, qui peuvent eux-mêmes rejallir sur l'activité et les résultats des banques.

À cet égard, on pourra s'interroger à juste titre sur ce qu'il convient de faire couvrir par les fonds propres au titre du pilier I sur les risques opérationnels et sur ce qui entrera dans le *business risk*, plutôt appréhendé de manière globale au titre du pilier II.

Cette question est importante, car elle peut se poser de la même manière pour plusieurs scénarios catastrophes. Et c'est bien là l'utilité des réflexions sur la pandémie, que de faire avancer les réflexions sur les autres scénarios. La même affectation des impacts entre les piliers I et II peut en effet être étudiée pour le scénario plus classique de crue de la Seine. En effet, quelle banque a

réussi à quantifier les impacts sur les défaillances des entreprises à qui elles ont consenti des concours? La possibilité de se prémunir contre les impacts de la crue centennale n'est pas encore intégrée dans les notations internes des entreprises, au titre du risque de crédit. Si l'on considère que ce risque existe et peut entraîner des risques de défaillances qui pourraient générer un risque systémique, alors la question de mettre des fonds propres en face de ce risque se pose, même si ces fonds propres sont affectés au pilier II.

### Évaluation du risque brut et du risque net

Comment évaluer la réalité des mesures de continuité face à la pandémie? Lorsque l'on évalue les impacts des risques opérationnels, on s'intéresse à deux éléments: le premier est le risque brut, qui s'appréhende avant les mesures de contournement et de continuité d'activité. Le second, le risque net, tiendra compte des mesures permettant de couvrir les impacts identifiés. Or, dans le cas de la grippe aviaire, comment évaluer avec certitude la validité des mesures de continuité mises en œuvre?

Il ne suffit pas d'avoir un site de secours, bien protégé et sur lequel les opérationnels pourront continuer à travailler en toute sérénité. Au-delà des personnels directement atteints par la maladie, l'inquiétude et le bouleversement de la vie de chacun ne permettent pas de raisonner de manière habituelle. Par ailleurs, quel test peut-on imaginer pour être sûr que les opérationnels désignés par la banque seront bien disposés – et capables – de prendre en charge les tâches qui leur ont été confiées? Quant aux masques, dont les banques ont prévu le stockage, ils ne seront pas, à eux seuls, suffisants pour permettre d'assurer la continuité de l'activité.

Ce scénario implique d'ailleurs de réfléchir à la mise en œuvre de plans de continuité originaux, notamment en favorisant l'utilisation du télétravail. En effet, recourir à des sites de secours, même éloignés, n'est pas d'une très grande utilité, puisque la pandémie risque d'être mondiale et aucun site ne sera réellement à l'abri.

Cette possibilité de télétravail et les coûts qui en découlent doivent cependant être quantifiés au regard des pertes

opérationnelles liées à la non-continuité des activités. Autant le télétravail pourrait être relativement simple à mettre en place pour certaines activités, autant pour certaines autres, il nécessiterait des investissements très lourds. Les chargés de clientèle ou les personnes en charge d'analyse de dossiers d'investissement pourraient assez facilement travailler de chez eux (si leurs contreparties habituelles sont disponibles), tandis que les activités de salles des marchés par exemple ont besoin d'équipements sophistiqués en matériel informatique et de télécommunications.

*“Peut-on, même en situation dégradée, se dispenser des contrôles déontologiques tels que ceux permettant la prévention des abus de marché?”*

Par ailleurs, peut-on, même en situation dégradée, se dispenser de lignes enregistrées, et des contrôles déontologiques tels que ceux permettant la prévention des abus de marché? Les contrôles permanents de compliance risquent d'être inefficaces dans une telle situation et l'on peut se demander si le régulateur serait en mesure d'accepter une organisation dégradée du contrôle, même en situation de crise majeure. C'est pourquoi cette solution, séduisante en théorie, est difficilement applicable dans certains métiers. La question de la rentabilité et de la réelle utilité de ces matériels reste posée.

Cependant, si la pandémie est un sujet de préoccupation majeure pour les établissements bancaires et financiers, tant pour la définition des impacts que pour la mise en œuvre de plans de continuité adéquats, il ne faudrait pas oublier que bien d'autres scénarios de crise restent à chiffrer, et que l'attention portée à la grippe aviaire ne doit pas faire oublier l'ampleur du travail restant encore à réaliser dans les établissements sur la fiabilisation des démarches d'identification et d'évaluation des risques opérationnels, dans leur ensemble. ●

RB

EN-LIGNE



Accédez  
à plus de  
10 000 références  
spécialisées  
en banque,  
finance, économie,  
droit, gestion.

[www.revue-banque.fr](http://www.revue-banque.fr)