

INTERPRÉTATION

Risques opérationnels : de la définition à la gestion

LÉ COMITÉ DE BÂLE A DONNÉ le ton : en proposant en juin 1999, dans son document consultatif préparant la réforme du ratio de solvabilité, notamment, d'affecter une partie du capital pour couvrir le risque opérationnel, il a induit au niveau des établissements de crédit des réflexions durables sur l'appréhension de ces risques

NE PEUT SE MESURER
QUE CE QUI SE CONÇOIT BIEN
ET S'ÉNONCE CLAIREMENT

La première phase de toutes les démarches actuelles de suivi et gestion des risques opérationnels, consiste dans la délimitation précise du périmètre de ces derniers et dans une définition claire de ces risques, commune et applicable à l'ensemble d'un groupe bancaire. Dans ce contexte, il paraît intéressant d'analyser l'existant en termes de réglementations nationales et internationales (encadrés) ainsi que les conclusions des différents groupes de travail ayant réfléchi sur le sujet.



MARIE-AGNÈS
NICOLET
Senior Manager
Deloitte Touche
Tohmatsu

COMITÉ DE BÂLE :
UNE DÉFINITION SIMPLE

Le Comité de Bâle, notamment dans le document consultatif cité plus haut, donne une définition en négatif des risques opérationnels. Ils s'appréhendent comme tout ce qui n'est ni risques de crédit, ni risques de marché, ni risque de taux d'intérêt global. Cette définition qui n'est pas très précise a le mérite d'être simple et d'englober

La notion de risque opérationnel diffère dans les réglementations nationales et internationales. Un moyen de mieux la cerner serait de la définir par un couple facteurs/conséquences. Cette démarche permet de conjuguer la gestion des risques opérationnels et les projets d'amélioration des processus et de la qualité.

tous les risques non couverts par ailleurs.

Dans les publications plus anciennes du Comité de Bâle, et notamment le cadre d'évaluation des systèmes de contrôle interne, diffusé en janvier 1998, des risques opérationnels sont cités à titre d'exemple pour illustrer cette notion : risques de fraude, de détournement d'actifs et d'information financière non fiable.

Le document du Comité s'intitulant «The Core Principles Methodology», publié en octobre 1999 propose, quant à lui, des actions à entreprendre pour contrôler le risque opérationnel : audit interne,

procédures de lutte contre la fraude, plans de reprise d'activité, procédures couvrant les modifications des principaux systèmes et préparation aux changements majeurs de l'environnement économique.

DES AVIS CONTRASTES
DANS L'INDUSTRIE BANCAIRE

Enfin, dans l'enquête réalisée par le Comité auprès d'une trentaine de banques de différents pays sur la gestion des risques opérationnels, il s'avère que certaines banques le définissent comme un risque de perte consécutive à différents types d'erreurs humaines ou techniques. Le risque technolo-

Une notion élargie des risques



En Italie, le texte réglementaire sur le contrôle interne, publié fin 1998, s'est tourné vers une notion élargie des risques.

Parmi les risques devant faire l'objet d'attentions particulières et de dispositifs de contrôle adaptés, on trouve notamment :

- le risque de non-respect de la déontologie ;
- les risques liés aux moyens de paiement et en particulier, au traitement des chèques ;
- le risque commercial (le texte indiquant la nécessité de formation des personnels en relation avec la clientèle).

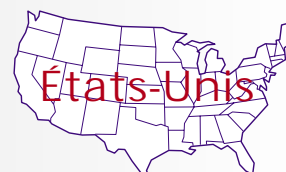
gique est inclus par certaines banques dans le risque opérationnel et est traité comme un risque spécifique par d'autres. Il en va de même pour le risque de règlement. Parmi les facteurs majeurs de risques cités par les banques, on trouve les défaillances de contrôle interne et du gouvernement d'entreprise, ainsi que les difficultés de fonctionnement des systèmes d'information et les sinistres.

DANS LES TEXTES FRANÇAIS :
UNE NOTION À PLUSIEURS NIVEAUX

En ce qui concerne les textes français, le règlement 97.02 du Comité de la réglementation bancaire et financière donnait un sens plutôt restrictif au risque opérationnel, défini, à l'article 4, comme «*résultant d'insuffisances de conception, d'organisation et de mise en œuvre des procédures d'enregistrement dans les systèmes comptables et plus généralement dans les systèmes d'information de l'ensemble*

Une des six catégories de risques à couvrir

Aux Etats-Unis, où des textes fondateurs en matière de risk-management ont vu le jour en 1995, le risque opérationnel est l'une des six catégories de risques à couvrir par un établissement financier, à l'instar des risques de crédit, marché, liquidité, juridique et de réputation. Il est défini comme le risque que des faiblesses de systèmes d'information ou de contrôles internes conduisent à des pertes imprévues.



des événements relatifs aux opérations de l'établissement». En revanche, le Livre blanc de la Commission bancaire sur la mesure de la rentabilité des activités bancaires élargit cette notion. Les risques opérationnels sont classés dans les risques techniques, par opposition aux risques politiques, bancaires et para-bancaires et comprennent, dans leur acception la plus large, les risques juridiques.

VERS UNE DÉFINITION
COMMUNE ?

Au-delà des divergences d'appréciation, du périmètre restreint ou étendu que l'on entend donner à cette catégorie de risque particulièrement difficile à cerner, une tendance se dégage. Bien que la plupart des définitions ne l'expriment pas clairement, cette catégorie de risque s'appréhende plus volontiers

Gestion des risques

par un couple facteurs/conséquences que par une définition simple qui s'avérera toujours partielle et ne rendant pas suffisamment compte de l'étendue des problématiques concernées.

La définition par les facteurs et conséquences présente également l'avantage de commencer à mettre en place les éléments qui permettront une gestion plus efficace de ces risques. En effet, celle-ci a pour premier objectif de mettre en œuvre les mesures permettant de réduire les facteurs de risque identifiés. Par ailleurs, en déployant des démarches de quantification des conséquences de ces risques (recensement des litiges clients, des pertes financières dues à des

“ Cette catégorie de risque s'appréhende plus volontiers par un couple facteurs/conséquences que par une définition simple qui s'avérera toujours partielle. ”

dédommagements, des rectifications d'erreurs, des discontinuités de services, des délais anormaux

de traitement d'opérations clientèle...), un établissement pourra se donner les moyens de mesurer, prévenir et piloter la gestion des risques opérationnels, grand défi s'il en est, des années à venir.

DES APPROCHES CROISÉES DE GESTION DES RISQUES ET DE DÉMARCHE QUALITÉ

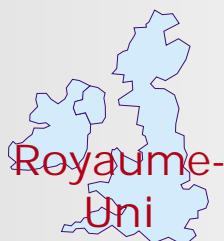
Lorsqu'un établissement met en œuvre une démarche de quantification des risques opé-

rationnels, et notamment de leurs conséquences, un constat s'impose : plus l'établissement aura, à travers les démarches qualité, déjà recensé les dysfonctionnements pouvant atteindre la qualité de service ou les litiges clientèle afin d'en cerner les causes, plus il sera armé pour générer une dynamique visant à suivre les facteurs et les conséquences de ces risques opérationnels.

De même, plus l'organisation aura réfléchi aux processus clients les plus sensibles pour son activité, plus il sera perméable à une démarche permettant de réduire les risques. Par ailleurs, la discipline induite par une certification ISO qui impose de respecter en continu et sur une période longue les principes formalisés dans des manuels qualité, pourra également permettre de motiver sur le long terme les acteurs impliqués dans cette démarche et notamment dans la collecte d'indicateurs pertinents de suivi à la fois de la qualité et des facteurs et conséquences des risques opérationnels.

Aussi la gestion des risques opérationnels, au-delà des problématiques actuelles d'allocation de fonds propres, qui en fait un thème à la mode, permettra-t-elle de fédérer les projets d'amélioration des processus et de la qualité, ce qui est loin d'être négligeable. ■

Prise en compte des risques externes



Au Royaume-Uni, où le FSA a émis en 1999 des propositions sur les fonds propres à allouer aux risques opérationnels, la définition est assez proche de celle appliquée aux Etats-Unis. L'importance des risques externes comme facteurs de risques opérationnels est également soulignée : catastrophes naturelles, activités criminelles, crises politiques, changements de l'environnement réglementaire, légal, fiscal ou économique, modification de la perception de la réputation de la banque... Des exemples de facteurs de risques liés aux ressources humaines ou à des problèmes techniques sont détaillés.

Un guide des best practices

En Australie, les réflexions du Standards Australia ont conduit à constituer un guide des best practices pour la gestion des business risks, définis comme tous les risques mesurables et non mesurables qui peuvent empêcher une organisation d'atteindre ses objectifs.

C'est une notion plus large que la notion de risques opérationnels, mais les sources de risques et les zones d'impacts identifiées sont bien celles qui permettent de cerner ce risque diffus au périmètre variable qu'est le risque opérationnel.

Pour illustration, citons dans les sources de risque identifiés, les relations commerciales et légales, le contexte économique, le comportement humain, le contexte politique, les activités de management et de contrôle.

Parmi les zones d'impacts possibles, figurent les actifs et ressources de l'organisation, les revenus, la performance, les délais de réalisation, la réputation, le fonds de commerce, l'environnement...

