

## Gestion

## Modéliser les risques opérationnels

**La mise en œuvre d'une fonction de risk management des risques opérationnels** doit permettre de développer une modélisation de ce type de risques et une analyse d'allocation économique du capital.

Les échanges au sein de la profession sur ce sujet et la recherche d'une certaine harmonisation des pratiques s'avèrent souhaitables.

Un groupe de réflexion informel a été créé dans ce but.

LA GESTION DES RISQUES opérationnels dans les banques est aujourd'hui un sujet traité de manière différente par les établissements. Deux groupes se distinguent :

- ceux qui pensent que les risques opérationnels sont en fait une forme de « non-sujet », car depuis longtemps appréhendés dans les principes de contrôle interne des banques, et qui ont placé les éventuels développements concernant ce thème en « seconde zone », avec un horizon 2010 ou au-delà, en considérant que l'enjeu des fonds propres prudentiels n'est pas suffisant, d'autant moins avec les évolutions récentes de quantification par métier, toute la question étant alors d'éviter un scénario catastrophe en se protégeant des cas extrêmes ;

- ceux qui appréhendent les risques opérationnels comme un sujet majeur pour la bonne maîtrise des risques et qui souhaitent en faire un véritable enjeu en termes d'objectif de gestion. La maîtrise du risque opérationnel est alors envisagée comme un moyen d'améliorer les processus internes et vis-à-vis de l'extérieur, en se dotant de mesures et d'indicateurs, qui permettront de fixer aux opérationnels des objectifs mesurables et d'en faire un outil d'amélioration de la compétitivité.

Cette seconde approche – celle que nous partageons – se heurte néanmoins à plusieurs écueils. Le premier d'entre eux vient des nom-

breux projets de place en cours : les établissements doivent investir dans la mise en œuvre des normes IAS et la partie « crédit » de Bâle 2. Sur ce dernier point, les établissements se sont rendus compte que leur maîtrise des méthodologies et des informations nécessaires pour mettre en œuvre les méthodes avancées étaient souvent insuffisantes, nécessitant une remise à niveau des outils informatiques et des pratiques de collecte d'information. Avec un impact potentiel majeur sur les fonds propres réglementaires.

Le deuxième écueil ressort de l'aspect diffus des risques opérationnels. Ces risques étant le plus souvent mal cernés et répartis dans

l'ensemble de l'établissement, il est difficile de mobiliser les directions générales sur des éléments actuellement non quantifiés.

Le troisième obstacle provient du souhait des opérationnels ou fonctionnels de conserver leurs prérogatives dans des domaines particuliers : les directions des services informatiques sur la sécurité des systèmes d'information, les secrétariats généraux ou services logistiques sur la protection des biens et des personnes, les directions juridiques sur les risques contractuels...

Enfin, le dernier écueil est issu du sentiment des opérationnels que les projets concernant les risques opérationnels vont les obliger à des études et reportings complémentaires, charges habituellement non compensées par des moyens supplémentaires.

## UN CERTAIN FLOU DANS LA MESURE

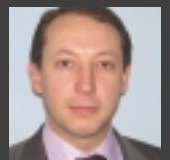
Toutes ces contraintes sont d'ailleurs bien réelles et doivent être prises en compte si l'on souhaite mettre en œuvre un projet de gestion des risques opérationnels. Au-delà de ces aspects, il nous semble qu'il n'est plus possible aujourd'hui de considérer que « cela n'arrive qu'aux autres ». Les exemples récents (leasing actions et valorisation de produits structurés) montrent que même des éta-

### Promouvoir la gestion des risques

PRMIA, la Professional Risk Managers' International Association, vient de créer une antenne française, PRMIA Paris. Son objectif est de promouvoir la gestion des risques, via l'émergence de normes et le développement de la formation auprès des professionnels. Christian Jimenez en a été nommé président, à la tête d'un comité directeur qui comprend Joël Bessis (CDC Ixis), Jean-Bernard Caen (Dexia), Didier Marteau (ECSP), Pierre-Yves Maurois (Ernst & Young), Adel Torjmen (Ubitrade) et Laurent Valigny (Société Générale).

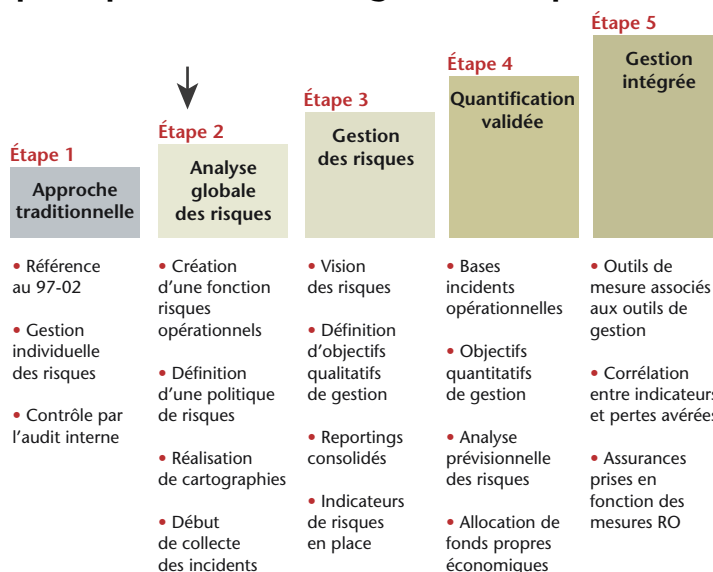


**CHRISTIAN JIMENEZ**  
Directeur des risques



**PATRICK MERLIER**  
Responsable des risques opérationnels  
Compagnie financière EULIA

# 1. Création d'une fonction de *risk management* des risques opérationnels: les grandes étapes



blissements bien gérés et ayant historiquement une bonne maîtrise de leurs risques peuvent être sujets à des risques opérationnels forts.

D'autant plus que tous les problèmes n'émergent pas immédiatement, certaines pertes opérationnelles résultant d'erreurs, de défaillances qui ne sont pas toujours déclarées spontanément, ou d'une incompétence interne qui n'est pas toujours détectée suffisamment tôt. Les dirigeants font par ailleurs des pertes opérationnelles une affaire plus « personnelle » que les pertes associées aux risques de crédit ou de marché qui sont imputées à des facteurs externes et touchent en général plusieurs établissements simultanément.

Les établissements ont donc souvent intérêt à minimiser dans le discours leur sensibilité à ce type de risques et à conserver un certain flou dans la mesure, pour ne pas se risquer à un possible comparatif, qui pourrait leur être défavorable.

## CRÉER UNE FONCTION DE RISK MANAGEMENT DES RISQUES OPÉRATIONNELS

La démarche préconisée ici consiste en la création d'une fonction de *risk management* des risques opérationnels rattachée à

la direction des risques, structure volontairement légère afin, dans un premier temps, de « prendre la mesure du risque », pour ensuite pouvoir imaginer les solutions organisationnelles ou fonctionnelles qui seront les mieux adaptées aux différents métiers (encadré 1).

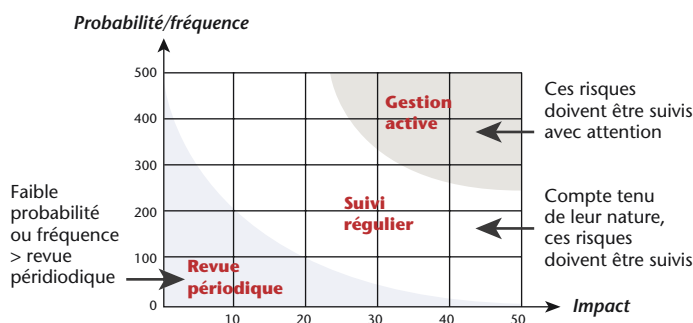
La première étape à franchir

correspond à l'identification des principaux risques encourus, et surtout de ceux dont la survenance aurait un impact fort sur l'activité tout en étant peu ou mal gérés. Cette étape de cartographie menée par ou avec les opérationnels a donc pour vocation tout à la fois d'identifier les risques majeurs non couverts, mais également de sensibiliser et de responsabiliser les opérationnels et leur hiérarchie.

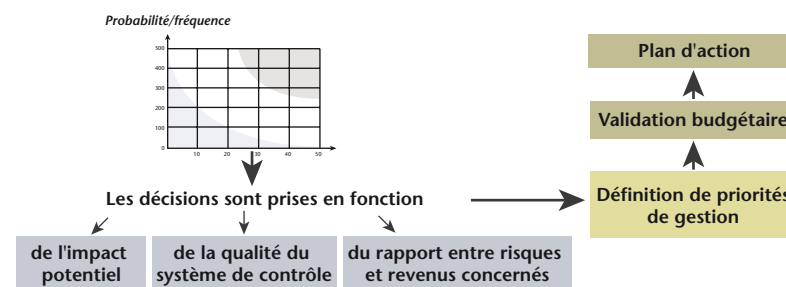
Cette étape est importante, mais ne doit pas déboucher sur une analyse tellement détaillée qu'elle devient impossible à exploiter ou à réactualiser. Il faut donc veiller à un découpage analytique des entités qui permette d'avoir une analyse « économique » d'ensemble et non pas une vision par filière (juridique, comptabilité, informatique...) telle que cela aurait pu être pratiqué dans la continuité du règlement 97-02.

La résultante permettra de classer les événements de pertes retenus selon les axes probabilité/fréquence et impact (encadré 2). Sur tout, cette étape doit déboucher sur des plans d'actions relatifs aux risques identifiés et ne pas rester

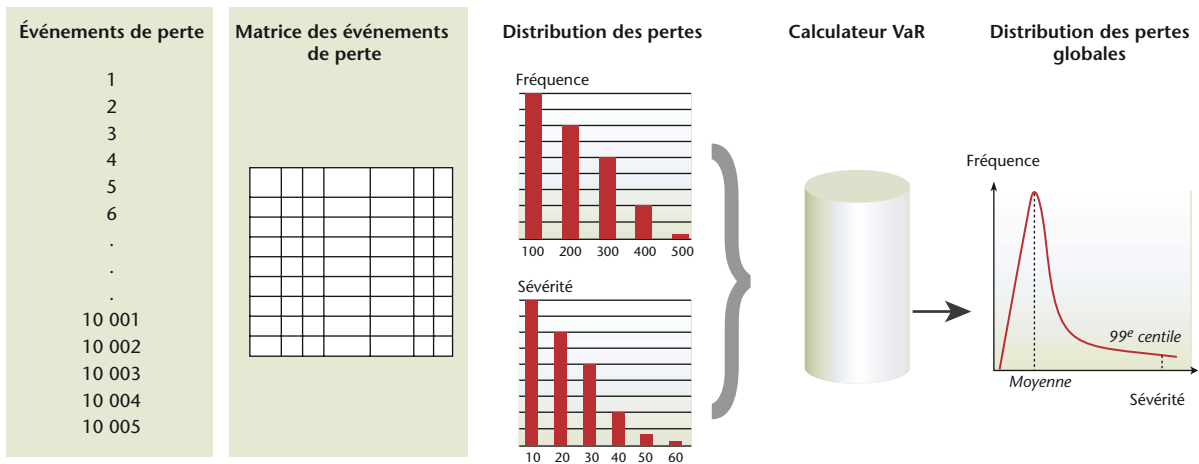
## 2. Classement des événements de pertes



## 3. Établir des plans d'action



## 4. Modélisation des risques opérationnels



un simple exercice de style à destination des organes de contrôles (*encadré 3*).

L'étape suivante, qui peut être considérée comme le principal enjeu de la démarche, est la mise en œuvre la plus large possible de bases incidents et de leur alimentation, afin d'avoir des données concrètes sur le risque et ainsi pouvoir décliner des objectifs et imaginer des techniques de gestion qui seront adaptées aux situations rencontrées.

Seules des informations fiables et régulières peuvent donner des indications sur les risques réels supportés et après décisions de gestion, mesurer la pertinence des techniques mises en œuvre. Une réflexion est donc à mener à partir des cartographies sur ce qu'il est pertinent de faire remonter comme informations et comment alimenter ces systèmes de mesure.

Une bonne partie du débat porte ainsi sur les incitations ou obligations à l'alimentation de ces bases de données. L'événement de perte généré par un risque opérationnel étant par définition difficile à prévoir et à modéliser tant qu'il n'est pas survenu, comment inciter les responsables d'activités à déclarer volontairement les erreurs qu'ils commettent ou subissent dans leur activité et que jusqu'à présent ils essaient de « noyer » dans la masse des traitements réalisés.

Chaque établissement devra, selon ses pratiques et sa culture, répondre à ces questions.

### DÉVELOPPER DES MODÈLES DE SENSIBILITÉ AU RISQUE

En considérant que la phase de constitution des bases de données est réussie et que l'établissement possède désormais une vision chiffrée des conséquences de ses risques opérationnels, on retombe dans un domaine quantitatif plus classique pour les directions des risques. Avec la possibilité de « modéliser » sur la base de scénarios ou de données historiques, donc de développer des modèles de sensibilité au risque, voire des méthodologies de type VaR, avec possibilité de fixer des limites et de développer une analyse d'allocation économique du capital (*encadré 4*).

Sur la base de ces mesures, chaque établissement pourra alors établir sa politique de risques et décliner des objectifs et allocations de moyens en la matière. En répartissant ses efforts entre meilleure gestion des risques (non financiers) et éléments financiers : allocation de capital pour les risques conservés en propre ; transfert de risques sur d'autres acteurs, par exemple les assureurs ; recours à des montages spécifiques comme la titrisation de risques ou le recours aux produits dérivés.

Enfin, il nous semble qu'il se-

rait souhaitable de développer les échanges au sein de la profession sur la maîtrise des risques opérationnels et de rechercher une certaine harmonisation des pratiques et méthodes. En effet, bien que la maîtrise des risques opérationnels puisse être justement considérée comme moteur d'un avantage compétitif réel, elle représente également un élément de comparaison qui devrait, dans l'esprit de transparence initié par Bâle 2, donner lieu à une communication tant vis-à-vis des professionnels que de la clientèle, sur des bases qui permettent un minimum de comparaisons. Ce qui inciterait par ailleurs la totalité des établissements à viser « l'excellence opérationnelle », ce qui ne pourrait qu'être bénéfique tant pour la sécurité du système bancaire que pour la sécurité de la clientèle.

Dans cet esprit, nous avons proposé à quelques acteurs intéressés de constituer un groupe informel de réflexion et d'échange sur les risques opérationnels et leur maîtrise, groupe auquel pourront se joindre les établissements intéressés par cette démarche. ■

#### Bibliographie

Global Association of Risk Professionals (GARP) : « *Solutions for Managing Operational Risk. Statistical/Actuarial Modeling in Operational Risk* ».

Antoine Frachot (Groupe de recherche opérationnelle Crédit Lyonnais) : « *Loss distribution approach for operational risk* ».