

GESTION DES RISQUES OPÉRATIONNELS

APPROCHES TRADITIONNELLES INSUFFISANTES



Les exigences réglementaires portent autant sur le caractère exceptionnel que sur le caractère attendu des risques opérationnels.



En demandant aux établissements d'appréhender non seulement les risques courants (attendus) mais également les risques exceptionnels (inatendus), le cadre réglementaire introduit une évolution majeure dans la gestion des risques opérationnels. D'une part, les méthodologies traditionnelles issues de l'audit se focalisent sur la gestion des risques courants et d'autre part, l'effort nécessaire à leur application est tel qu'il a dissuadé de nombreux établissements de mettre en œuvre une politique ambitieuse de gestion des risques opérationnels. Il est urgent qu'une prise de conscience se fasse sur l'objectif à atteindre.

Ali Samad-Khan

Président
**OpRisk
Advisory LLC**

**Stéphane
Le Blévec**

**Bertrand
Moncelet**

Consultants
**OpRisk
Advisory France**

DE L'INSUFFISANCE DE L'APPROCHE TRADITIONNELLE...

Auto-évaluation, cartographie des risques, COSO (Committee of sponsoring organizations of the treadway commission), cartographie des processus... toutes ces méthodes utilisées par les auditeurs depuis des années visent à estimer les risques opérationnels et l'efficacité des contrôles mis en place.

Outre l'aspect prudentiel, ces méthodes ne semblent pas pertinentes dans le cadre d'une politique globale de gestion des risques opérationnels pour plusieurs raisons :

■ Les difficultés liées à la définition des risques opérationnels

La première d'entre elles provient de la définition même des risques opérationnels, par conséquent de son évaluation. S'agit-il de la perte attendue ou de la perte exceptionnelle ?

Les risques opérationnels sont inhérents à l'activité bancaire et nous pensons que l'enjeu majeur est d'appréhender également la perte exceptionnelle, tandis que les méthodes traditionnelles se concentrent sur la valeur moyenne de la perte attendue. Dès lors, il est très préoccupant de voir que les résultats fournis par une approche traditionnelle en vue d'évaluer le risque opérationnel s'opposent à la réalité.

En effet, les méthodes traditionnelles estiment les risques opérationnels par une évaluation en fréquence (probabilité qu'un événement survienne) et en sévérité (valeur moyenne attendue de cet événement de risque). Cette évaluation vise à appréhender la valeur moyenne des risques qu'un établissement connaît sur une période donnée. Or les résultats fournis sont inexacts. En effet, comme nous allons le développer ci-après, ils inversent les expositions : là où le risque est jugé élevé, il est en fait faible ; pire encore là où il est jugé

faible, ce risque peut être maximal. Les approches traditionnelles créent des risques fantômes et sous-estiment l'importance des risques réels pour les établissements, ceux-là même qui doivent être une priorité dans la stratégie de gestion (schéma 1). L'erreur commise par les méthodes traditionnelles dans l'estimation de la sévérité est de résumer un risque à un point en lieu et place d'une distribution (cas pratique de l'accident de voiture). Le risk management vise à gérer et donc à identifier les risques élevés. Ces risques sont caractérisés par une sévérité élevée et une fréquence faible.

■ Les difficultés liées à la subjectivité des méthodes traditionnelles

La seconde vient du manque d'objectivité des méthodes d'auto-évaluation : est-il raisonnable que le docteur demande au patient de se diagnostiquer ? Le risk manager doit se comporter en docteur qui maîtrise l'ensemble des maladies basées sur une connaissance des pertes que l'on a pu recenser à travers le monde. Prenons l'exemple de deux risques opérationnels liés l'un au transfert d'argent, l'autre à une activité de négociation non autorisée. Dans la plupart des cas, les méthodes d'auto-évaluation révéleront un risque très important sur les activités liées au transfert d'argent et plus faible sur les activités de négociation non autorisée.

Or, une analyse des pertes enregistrées dans les dernières années révélera

qu'aucune perte conséquente liée à un transfert d'argent n'a mis en difficulté un établissement car les pratiques font, qu'en cas d'erreur, un transfert d'un montant opposé sera effectué. Au contraire, l'exemple de la Barings montre que les conséquences liées aux activités de négociation non autorisées peuvent être catastrophiques pour un établissement.

... VERS UNE APPROCHE GLOBALE ET PRAGMATIQUE

À l'instar des établissements leaders en matière de gestion des risques opérationnels, la mise en place d'une approche basée avant tout sur l'analyse des pertes nous paraît essentielle. Dès lors, une estimation correcte des risques permettra de réaliser des arbitrages sur les contrôles à effectuer basés sur une analyse en coûts/bénéfices.

■ La quantification des risques opérationnels

Les pertes sont les seuls éléments factuels de l'environnement de la gestion des risques opérationnels. Leur analyse, qu'elles proviennent de données internes ou externes, permet non seulement d'aboutir à une quantification économique mais donne

CAS PRATIQUE

L'EXEMPLE D'UN ACCIDENT DE VOITURE

Prenons l'exemple d'un accident de voiture, risque que les assureurs parviennent à évaluer avec précision. Si vous avez 10 % de chance d'avoir un accident dont le coût est de 10 000 euros alors vous évalueriez votre risque comme suit :

Probabilité * impact = risque

Risque 1 : 10 % * 10 000 € = 1 000 €

En réalité, le problème est plus complexe. En effet, les 10 % de probabilité ne correspondent qu'à un risque dont la valeur est de 10 000 euros. Vous pouvez être exposé à des risques plus élevés : vous vous apercevez que le risque d'avoir un accident dont le coût est de 50 000 euros a une probabilité de 1 %. Ainsi, nous obtenons deux estimations distinctes du risque « accident de voiture » :

Probabilité * impact = risque

Risque 1 : 10 % * 10 000 € = 1 000 €

Risque 2 : 1 % * 50 000 € = 500 €

Ce qui paraît immédiatement évident est que deux évaluations correctes peuvent produire deux résultats

différents. La réalité est encore plus complexe car le nombre de combinaisons fréquence - impact est quasiment infini :

Probabilité * impact = risque

Risque 1 : 10 % * 10 000 € = 1 000 €

Risque 2 : 1 % * 50 000 € = 500 €

Risque 999 : 5 % * 25 000 € = 1 250 €

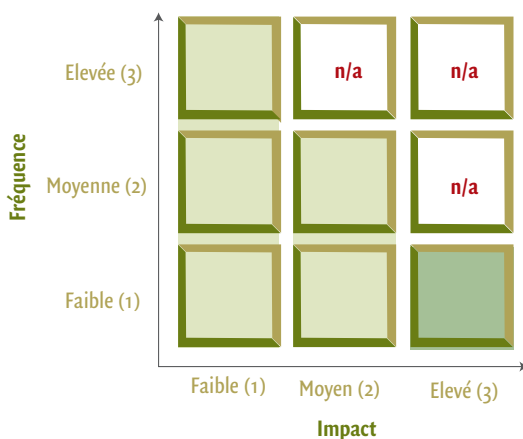
Risque 1 000 : 20 % * 6 000 € = 1 200 €

Combiné à la fréquence, cet exemple montre que le risque le plus important (risque d'une perte de 50 000 euros) ne ressort pas comme le risque le plus élevé mais comme le risque le plus faible si l'on applique une méthode d'auto-évaluation des risques classique.

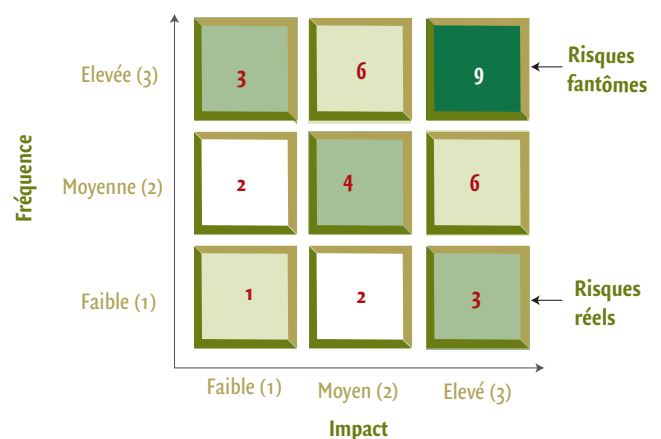
Un argument fourni par les prescripteurs de ces approches pourrait être qu'il ne s'agit pas d'évaluer les risques en multipliant l'évaluation des fréquences et des impacts. Pourtant, chercher à diminuer des risques dont la fréquence et la sévérité sont évaluées comme élevées (3 et 3 dans le schéma 1) revient exactement à cela.

I. VISION RISK MANAGEMENT VERSUS COSO

Vision risk management



Approche traditionnelle



2. APPROCHE ACTUARIELLE

Événements de perte individuels

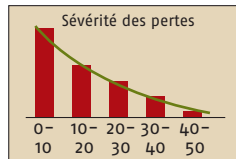
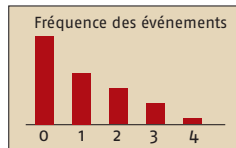
74 712 345
74 603 709
74 457 745
74 345 957
74 344 576

167 245
142 456
123 345
113 342
94 458

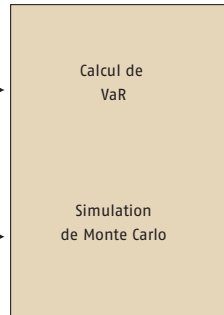
Matrice des pertes

	Types de fraudes	
	Internes	Externes
	2 590 459	1 345 627
	34 589	5 890
	290 546	546 890
	4 390	3 238
	1 390 450	1 390 450
	39 568	39 568
	200 546	346 890
	7 390	10 567
	3 390 450	1 490 450
	39 568	39 568
	356 789	446 890
	4 390	3 238
	2 399 450	1 590 450
	39 568	39 568
	390 546	648 890
	4 390	3 238

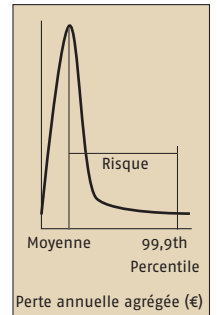
Distribution des pertes



Calcul de la Value at Risk



Distribution agrégée des pertes



également la possibilité aux métiers d'apprécier les risques encourus en fonction des différentes catégories de risque.

L'approche actuarielle provenant du monde des assurances semble la plus pertinente. Ces pertes seront décomposées à la fois en fréquence et en sévérité. Chacune de ces composantes (fréquence et sévérité) sera étudiée statistiquement.

Si l'on reprend l'exemple de l'accident de voiture, nous n'avons étudié qu'une seule de ces composantes : la sévérité, qui est un niveau de risque associé à une probabilité : combien risque de me coûter un accident de voiture ? La deuxième composante du risque est la probabilité de survenance d'un accident de voiture : combien d'accidents peuvent m'arriver dans l'année qui vient ?

Les réponses à ces questions suivent des lois de distribution. Afin d'estimer ces lois, seules les données historiques de pertes internes et externes donnent, à l'heure actuelle, une fiabilité suffisante. Les données externes jouent un rôle prépondérant face au manque d'historique, car elles servent à enrichir les données internes (à travers une analyse de scénario par exemple).

Une fois ces lois de distribution connues et leurs paramètres estimés, une simulation basée sur un tirage aléatoire à deux niveaux (nombre d'accidents de voiture pos-

sible et coût pour chacun d'entre eux) permet d'obtenir une valeur agrégée des risques opérationnels pour chaque quantile (Bâle demandant pour le calcul des fonds propres un intervalle de confiance de 99,9 %, soit la perte agrégée annuelle maximale obtenue une fois par millénaire) (schéma 2).

Enfin, la prise en compte du dispositif qualitatif permet d'ajuster l'estimation quantitative en fonction des changements apportés au dispositif de contrôle (dont les fruits ne porteront que dans le temps). L'évaluation du dispositif de contrôle est la deuxième pierre angulaire de notre programme de gestion des risques opérationnels.

La mise en place d'un dispositif de contrôle basé sur une analyse coût/bénéfice

Une fois les risques exceptionnels potentiels connus, il est désormais possible de déterminer les risques opérationnels qui nécessitent un pilotage précis.

Le principal moyen d'action est la mise en place de contrôles. Les méthodes traditionnelles sont proches de la démarche qualité et ont tendance à multiplier les contrôles et donc le coût lié à la gestion des risques opérationnels (sans compter les coûts de mise en œuvre dus à une analyse systématique des processus). Il nous semble très important de mettre en place ces contrôles en prenant en

compte les risques exceptionnels, ce qui implique de se concentrer sur les zones réellement sensibles.

Reprenons l'exemple lié au transfert d'argent et aux activités de négociation non autorisées. Une auto-évaluation des risques classiques mettra l'accent sur la diminution du risque transfert d'argent. Celui-ci passera par exemple par le remplacement d'un système de back-office, dont le coût annuel estimé serait de 5 millions d'euros.

L'amélioration des contrôles concernant les activités non autorisées passerait quant à elle par l'embauche de deux auditeurs et la mise en œuvre d'une séparation des pouvoirs au sein de l'organisation. Le coût annuel estimé serait de l'ordre de 600 000 euros. Seule la prise en compte de la partie exceptionnelle du risque opérationnel mènera à la décision non pas de remplacer le système de back-office, mais de mieux contrôler les activités non autorisées.

L'utilisation d'une méthode coûts/bénéfices implique une fois de plus une appréciation correcte des risques. Après avoir établi le profil de risques des différentes activités par catégorie d'événements, il devient possible de déterminer les contrôles cibles à effectuer. Dès lors, l'évaluation des contrôles devient essentielle en vue de la mise en place d'un programme efficace de réduction des risques. ■

EN DEUX MOTS

Extrait du CP3

■ Une banque doit être à même de démontrer que son approche prend en compte les événements exceptionnels générateurs de pertes potentiellement sévères.