

## Risque opérationnel

# Bâle 2: premier bilan de la mise en place des bases incidents à la Caisse des dépôts

**L**A RÉGLEMENTATION RELATIVE aux établissements de crédit ne s'applique qu'à quelques entités du Groupe Caisse des dépôts. Néanmoins, celui-ci a décidé, dès la publication du règlement CRBF 97-02 relatif au contrôle interne, d'assujettir l'ensemble du groupe aux dispositions de ce règlement, sous réserve des adaptations nécessaires pour les filiales non bancaires.

Au début de 2001, la décision a été prise d'actualiser les cartographies de risques de l'ensemble du groupe. Ce chantier, mené en coordination avec la direction de l'audit, a laissé une large autonomie aux entités du groupe dans le choix de la méthodologie retenue. Il avait notamment pour objectif de permettre aux responsables opérationnels de mieux maîtriser leurs risques, d'identifier les risques les plus significatifs et donc les plans d'actions à mettre en œuvre afin de les réduire. Enfin les cartographies doivent permettre à la direction de l'audit de définir son plan pluriannuel d'audit en fonction des risques identifiés.

### ÉLABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

À ce jour, les cartographies sont pour la plupart achevées ou en cours d'achèvement. L'enjeu essentiel des prochaines années résidera dans notre capacité à les faire

**La Caisse des dépôts a lancé au début de l'année 2001 un vaste chantier pour la mise en place d'un dispositif combinant une cartographie des risques potentiels et une base incidents de mesure des risques avérés.**

évoluer en fonction, d'une part, des plans d'action qui seront mis en œuvre, d'autre part, des occurrences de risques qui seront effectivement constatées.

De ce fait, la suite logique de la démarche a consisté à lancer des chantiers de constitution de bases incidents.

Les cartographies font apparaître deux types de risques (*encadré 1*) :

- des risques à très faible probabilité d'occurrence mais à impact majeur. Les bases incidents ont peu de valeur ajoutée pour ces risques opérationnels. Leur maîtrise passe essentiellement par les plans d'actions, établis « ex ante » au regard des cartographies pour en réduire la probabilité d'occurrence avec une éventuelle couverture par assurance ;
- des risques à forte probabilité d'occurrence mais à impact limité. Pour ces derniers, les bases incidents constituent un moyen essentiel de validation des risques identifiés lors de l'élaboration des cartographies.

Les premières réflexions du contrôle général sur les bases incidents ont été lancées début 2002. Le périmètre a porté dans un premier temps sur le seul établissement public. Les filiales ont été régulièrement informées de

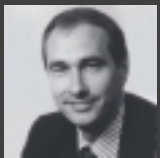
l'avancement et du contenu des travaux, notamment CDC-IXIS, qui sera directement assujetti au dispositif de Bâle sur les risques opérationnels.

### OBJECTIFS ET ARCHITECTURE DE LA BASE INCIDENTS

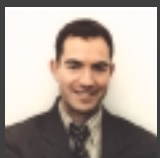
La base incidents de l'établissement public vise à une meilleure formalisation et appropriation par les opérationnels du suivi des incidents et des plans d'actions qui en découlent. La démarche répond à un double objectif : un objectif interne d'amélioration des processus et de maîtrise des risques opérationnels décliné au sein de chaque entité, et un objectif externe de cohérence avec le nouvel accord en cours d'élaboration par le Comité de Bâle (*encadré 2*).

Un principe fort s'est dégagé de la concertation entre contrôleurs de risques et métiers opérationnels : le dispositif de suivi des incidents, tout en présentant une architecture commune, relève de chaque entité et répond aux besoins identifiés en propre au niveau local.

L'architecture des bases incidents met en place des « bases locales » par entité (direction, branche) dont le traitement permet d'organiser la remontée d'informations et l'analyse fédérale des

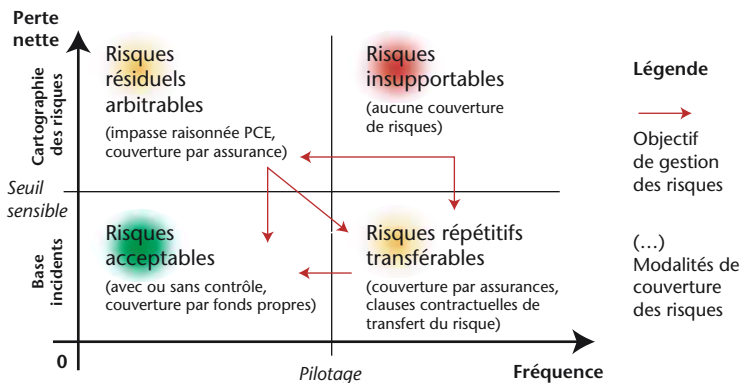


**YANN DERRIEN**  
Responsable  
risque opérationnel



**JOËL GOLDENBERG**  
Chargé de mission  
risque opérationnel  
Contrôle général  
Caisse des dépôts  
et consignations

# 1. Schéma de maîtrise des risques



La fréquence et le niveau de perte sont déterminés de manière a priori pour les risques « du haut » (par les cartographies, au-delà d'un seuil sensible de pertes) et sont validés pour les risques « du bas » (par la base incidents sur chaque périmètre).

**Risques acceptables** (fréquence et perte faibles) : ils sont couverts par les fonds propres et représentent un certain niveau de risques (peu compressible) inhérent à l'activité.

**Risques répétitifs transférables** (forte fréquence et à impacts limités) : le premier objectif doit être de réduire leur probabilité d'occurrence par des mesures appropriées d'amélioration du contrôle interne. Si ces mesures ne sont pas suffisantes, un transfert du risque par le biais de contrats d'assurance peut être envisagé (les primes d'assurance ne seront acceptables que si des mesures d'amélioration du contrôle interne ont bien été prises au préalable).

**Risques résiduels arbitrables** (fréquence faible, perte maximale) et risques insupportables (fréquence et perte maximales) : l'objectif de gestion de ces risques critiques est de quitter les « zones dangereuses » (au-dessus d'un seuil de perte sensible) par le biais de plans d'actions et ou de mesures limitant l'impact identifié (plans de continuité « PCE », transfert par assurance si possible).

incidents sous la responsabilité du Contrôle général.

Le déploiement s'appuie ainsi sur un maillage local composé d'un niveau d'enregistrement (le service opérationnel ou le métier) et d'un niveau d'analyse et de validation (le contrôleur de risque, membre local du réseau du Contrôle général). Chaque service est propriétaire de ses données et bénéficie d'un reporting personnalisé sur son périmètre.

Le niveau opérationnel dispose d'une « main courante » lui permettant de centraliser les informations et d'assurer d'une manière simplifiée le suivi des incidents (recensement, description et correction apportée à court terme). Le suivi de l'incident est structuré en deux phases. Une « analyse à

chaud » de l'incident dès sa détection est demandée (rattachement de l'incident au référentiel de risques interne, description des impacts immédiats et mesures prises), puis une « analyse fine » inclut sa valorisation (mise à jour en fonction de la disponibilité des informations), et la détermination d'un plan d'actions (éventuellement intervention d'un service expert sur l'incident). Le contrôleur de risque local enrichit cette analyse. Il est responsable de l'animation du dispositif.

L'outil couvre une dimension pu-

rement opérationnelle de gestion des incidents (description et correction au niveau métier) et une dimension de reporting sur les incidents (bilan, plan d'action au niveau transversal).

La consolidation au niveau du contrôle général se fait en temps réel. Il peut ainsi tout à la fois interroger les incidents (remontée d'informations actualisées) et établir des reporting par catégorie de risques ou d'impacts (perte financière ou autre) sur les différentes entités selon le référentiel de risques interne ou le référentiel du Comité de Bâle.

## ÉLABORATION D'UN LANGAGE COMMUN DES INCIDENTS

L'élaboration d'un langage commun en matière d'incidents est un élément principal du dispositif. Une définition pragmatique a permis de retenir les éléments essentiels pour identifier un incident et conditionner sa saisie dans la base.

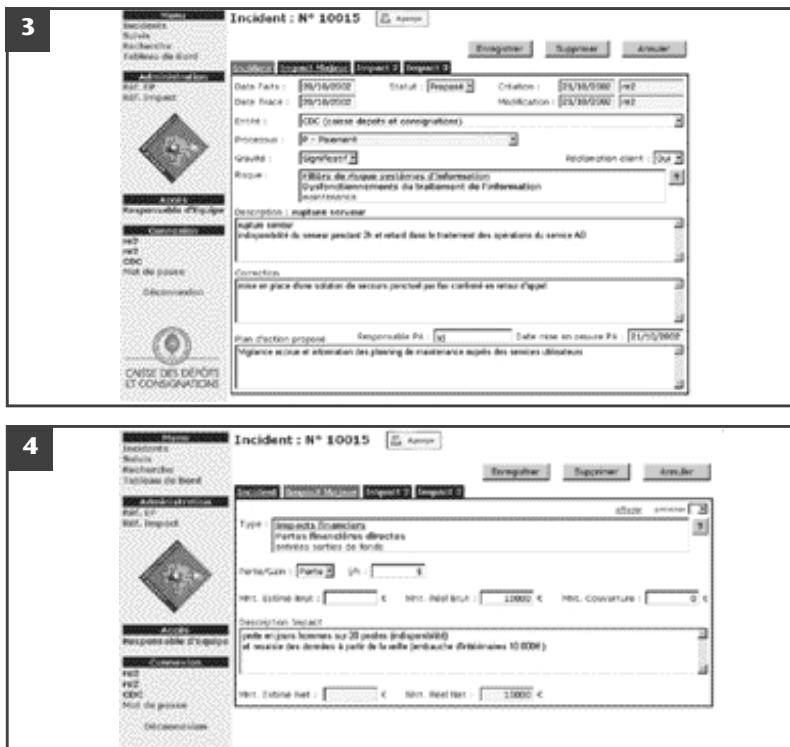
L'incident est un événement qui occasionne une perte pour l'entreprise, perte financière ou perte non financière (image, perturbation des processus... éléments difficilement chiffrables d'une manière directe) résultant de la concrétisation d'un risque opérationnel.

L'outil permet de distinguer des incidents « significatifs » et des incidents « courants ». Les incidents jugés significatifs par le métier sont impérativement saisis dans la base.

La saisie des incidents considérés ...

## 2. Objectifs des bases incidents

- **Constituer un historique de données :**
  - historique interne des incidents par type de risques,
  - historique des pertes nettes et des perturbations associées par incident.
- **Identifier les mécanismes de prévention :**
  - identifier les mécanismes de couverture des risques par incident,
  - Identifier des points de faiblesse afin de préparer des plans de réduction des risques.



comme « courants » est laissée à l'appréciation du responsable métier. L'objectif est de privilégier la remontée d'information en appuyant l'analyse fédérale sur les incidents jugés pertinents à l'échelon local.

Une confidentialité renforcée a été prévue, les acteurs de chaque niveau hiérarchique n'ayant accès qu'aux données propres à ce niveau. Le contrôle général peut consolider l'ensemble des bases locales.

**CAHIER DES CHARGES DU LOGICIEL DE GESTION DE LA BASE INCIDENTS**

Le premier semestre 2002 a été consacré à la définition du cahier des charges de cet outil avec nos correspondants dans les métiers de l'établissement public. Deux priorités ont prévalu dans sa conception : la simplicité d'utilisation, condition *sine qua non* d'appropriation par les utilisateurs, et un coût de développement réduit.

L'outil a été conçu pour fournir sur un périmètre et une période définis les informations suivantes :

- combien de fois un risque donné s'est-il concrétisé ?

- quels ont été les impacts (financiers ou non financiers) et les montants de perte mesurés (en euros ou en jours/hommes) ?
- quels ont été les plans d'actions pour réduire le risque identifié ?

Concrètement l'opérationnel décrit dans un premier temps l'incident survenu (éléments factuels et contexte) puis impute l'incident sur le référentiel de risques interne de la CDC. Les conséquences de l'incident sont décrites par types d'impacts (impacts financier, commerciaux, impacts d'image, organisationnels ou juridiques) et valorisées en euros ou en jours/hommes.

La saisie d'un incident comprend systématiquement le risque qui s'est concrétisé et l'impact majeur identifié.

**FICHE D'IDENTITÉ DES INCIDENTS**

Les principales informations recensées dans la base pour chaque incident sont les suivantes (encadré 3) :

- **Le niveau de gravité.** Il peut être indépendant des conséquences financières. Un incident dont la conséquence a été une perte « heureusement » négligeable, peut être qualifié de significatif au regard du

dysfonctionnement décelé (notamment pour prévenir les récurrences et inciter à la réflexion sur un plan d'action).

- **La nature du risque.** Une nomenclature interne de risques opérationnels a été établie au sein de la CDC. Plus large que celle de Bâle, elle est organisée autour de six filières de risques (risques juridiques, administratifs, comptables, risques liés aux systèmes d'information, risques liés à la sécurité des personnes et des biens et risques liés au ressources humaines). Ce référentiel de risques interne regroupe l'ensemble des risques opérationnels identifiés et illustrés par les incidents les plus fréquents survenus au sein des métiers de la CDC.

L'approche CDC de la maîtrise des risques est fortement axée sur ces « filières de risques ». Le référentiel interne permet ainsi un regroupement par « filière » des différents incidents et offre un élément de remontée d'information transversal (toutes entités confondues) pour les acteurs de la gestion des risques.

Une correspondance est assurée entre notre nomenclature interne et celle de Bâle, et nous sommes capables d'associer automatiquement l'événement de perte défini par Bâle (*loss event type*) à chaque type de risque CDC identifié par le service opérationnel.

- **Les plans d'actions.** L'apport essentiel des bases incidents pour les responsables opérationnels est d'éviter la récurrence, donc de contribuer à la réduction du risque opérationnel. À cette fin, la base permettra d'identifier à la fois les mesures de redressement qui ont été prises à court terme pour réduire l'impact de l'incident avéré (champ « correction » dans l'encadré 3) et les plans d'actions à moyen terme permettant de réduire le risque de récurrence avec la désignation d'un responsable et d'une date de mise en œuvre (champ « plan d'actions » dans l'encadré 3).
- **Les impacts** (encadré 4). Nous avons prévu de saisir, pour chaque

type d'impact (financier, juridique, image, etc.) une description de l'impact et une identification des montants en jeu (pertes estimées, pertes brutes, pertes nettes après assurances et autres mesures de réduction des risques) ainsi que des conséquences non directement financières chiffrées en nombre de jours/hommes de travail (indisponibilité dans le service opérationnel, absorption du retard, durée d'intervention du service expert).

La valorisation s'ajuste au fur et à mesure de la disponibilité de l'information. L'important est de pouvoir identifier pour l'incident un montant de perte brute et un montant de perte nette (en faisant apparaître le montant de couverture du risque).

Un maximum de trois impacts peut être associé à un incident, l'opérationnel doit cependant identifier un impact majeur.

- **Les tableaux de bord.** Le logiciel permet de présenter une synthèse des incidents recensés selon le référentiel de la CDC (*encadré 5*) ou selon le référentiel de Bâle (*encadré 6*). Ce reporting s'effectue sur chaque périmètre : le niveau du métier, du contrôleur de risque local et du contrôle général.

Ce tableau de bord de la CDC présente, par filière de risques, les risques avérés illustrés par le nombre d'incidents et leurs conséquences financières. L'estimé brut fait état d'une perte maximale possible sur l'incident, le réel brut correspond au coût de l'incident (sans décaissement), le réel net correspond au montant versé (déduction faite du montant de couverture : assurance, négociation, etc.). Le nombre de jours/hommes indique l'importance des perturbations des processus.

Selon ce tableau de bord suivant le référentiel de Bâle par type d'événements, les montants réels brut et net sont identiques mais ne concernent que les incidents à recenser selon la nomenclature de Bâle (soit dans notre exemple, sur 10 inci-

**5** Tableau de Bord selon le référentiel Bâle

Alibi/Modèle à rechercher

Type d'événement	Niveau de filière	Nombre d'incidents		Montants	
		Estimé	Réel	Brut	Net
Perte estimée	Inc. et Réels	1	0	9 000	4 500
	Total	1	0	9 000	4 500
Influence des pratiques internes concernant les ressources humaines et sécurité du lieu de travail	Aménagement de travail	1	0	25 000	0 000
	Total	1	0	25 000	0 000
Domages physiques portant sur les biens	Incidents matériels et autres événements	1	0	100 000	20 000
	Total	1	0	100 000	20 000
Intégrité d'actives et fonctionnement des systèmes	Incidents informatiques	1	0	100 000	10 000
	Total	1	0	100 000	10 000
<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>435 000</b>	<b>34 500</b>

**6** Tableau de Bord selon le référentiel interne

Alibi/Modèle à rechercher

Type d'événement	Niveau de filière	Nombre d'incidents		Montants	
		Estimé	Réel	Brut	Net
Perte de l'actif	Incidents des opérations	1	0	100 000	0 000
Amortissement de l'actif	Amortissement des opérations	1	0	100 000	0 000
	Total	2	0	200 000	0 000
Perte de l'actif	Incidents des opérations	1	0	20 000	0 000
Amortissement de l'actif	Amortissement des opérations	1	0	20 000	0 000
	Total	2	0	40 000	0 000
Perte de l'actif	Incidents des opérations	1	0	100 000	0 000
Amortissement de l'actif	Amortissement des opérations	1	0	100 000	0 000
	Total	2	0	200 000	0 000
Perte de l'actif	Incidents des opérations	1	0	100 000	0 000
Amortissement de l'actif	Amortissement des opérations	1	0	100 000	0 000
	Total	2	0	200 000	0 000
<b>Total</b>	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>1 000 000</b>	<b>0 000</b>

dents saisis selon le dispositif CDC, seuls 4 comportent des pertes financières).

### OÙ EN SOMMES-NOUS ?

L'outil des bases incidents a été développé par les équipes d'informatique CDC sous une base de données Oracle. Il est accessible via l'intranet du groupe. Ces choix techniques ont permis d'obtenir un maximum d'ergonomie dans les écrans de saisie et de consultation.

Le développement a été rapide. Le cahier des charges avait été approuvé fin juin, et la première version du logiciel a été livrée fin novembre 2002.

Une phase de test « grandeur nature » de la base d'incidents a été réalisée sur le périmètre de la branche caisse de retraite à Angers. Le responsable des risques de cette branche a largement contribué à l'élaboration de l'outil et est très actif dans son déploiement. Le dispositif mis en production, depuis le mois de décembre 2002, fait l'objet d'une appropriation croissante. L'accueil des services opérationnels est, pour l'instant, très favorable.

Une première procédure a été

établie afin de structurer un réseau de correspondants « base incidents » parallèle au déploiement de l'outil. Il appartient au métier de la décliner au niveau local en précisant les modalités de saisie des incidents et de diffusion de l'information au sein d'une ligne hiérarchique.

Nous aurons donc un important travail à mener au cours de l'année 2003, afin de diffuser la culture d'un recensement des incidents avec, comme corollaire, l'identification des risques opérationnels. La base incidents est un instrument de pilotage et de management, qui doit nous aider à mieux maîtriser nos risques opérationnels. En effet, une meilleure identification des incidents permettra à la fois de prioriser les plans d'actions et de préciser les coûts d'opportunités engendrés par certains choix budgétaires.

La réussite de ce projet dépendra de l'appropriation du dispositif par l'ensemble des services opérationnels qui en attendent des réalisations concrètes. Des obstacles sont encore à prévoir. En effet, la formalisation d'un plan d'actions n'exclut pas de réelles difficultés à sa mise en œuvre. ■