



DÉPOSITAIRE DE SYSTÈMES D'INFORMATION FINANCIERS

Le risque opérationnel

Auteur : Sam Manoo

Sommaire

- Introduction
 - Les enjeux
 - Principes de base
- Structuration et identification des risques opérationnels
- Cartographie et évaluation des risques opérationnels
- Bâle II et les risques opérationnels
- Exemples d'interventions

Les enjeux

> Le risque opérationnel : un sujet d'actualité

- Des événements récents comme la crise des subprimes et la fraude interne à la Société Générale ont mis en évidence la fragilité des différents dispositifs de maîtrise des risques en vigueur dans les établissements financiers, les agences de notation et les autorités de surveillance des marchés financiers
- Surtout, de tels événements ont renforcé le caractère indispensable d'une mise en place d'un dispositif de risque opérationnel au sein des institutions financières
- Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si le risque opérationnel a été pour la première fois défini comme un risque à part entière à travers la réglementation bâloise
- Le risque opérationnel est généralement le 2e risque le plus consommateur en fonds propres après le risque de crédit

Principes de base

> Définition et périmètre du risque opérationnel

- Risque de subir un préjudice potentiel en raison d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable :
 - à des procédures
 - à des personnes
 - à des systèmes
 - à des événements extérieurs
- Le périmètre des risques opérationnels englobe également :
 - les risques juridiques
 - la notion d'image ou de réputation
- Les risques stratégiques sont exclus

> Classification des risques opérationnels selon la réglementation Bâle II

7 types de risques opérationnels	Exemples
Fraude interne	Informations inexactes sur les positions, vol commis par un employé ou délit d'initié d'un employé agissant pour son propre compte...
Fraude externe	Hold-up, faux en écriture, dommages dus aux piratages informatiques...
Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur les lieux de travail	Demandes d'indemnisation de travailleurs, violation des règles d'hygiène et de sécurité des employés, plaintes pour discrimination, responsabilité civile...
Pratiques relatives aux clients, aux produits et à l'activité commerciale	Défaut de conseil, documentation fallacieuse, violation du secret bancaire, mauvaise sélection des clients et des apporteurs, blanchiment d'argent...
Dommages aux biens physiques	Actes de terrorisme, vandalisme, séisme, incendie, inondation...
Interruptions d'activité et les pannes des systèmes	Pannes de matériels ou de logiciels informatiques, défaillance des systèmes informatiques ou de télécommunication, pannes d'électricité...
Exécution des opérations, les livraisons et les processus	Erreur d'enregistrement des données, défaillance dans la gestion des sûretés, lacunes dans la documentation juridique, défaillance des fournisseurs...

Sommaire

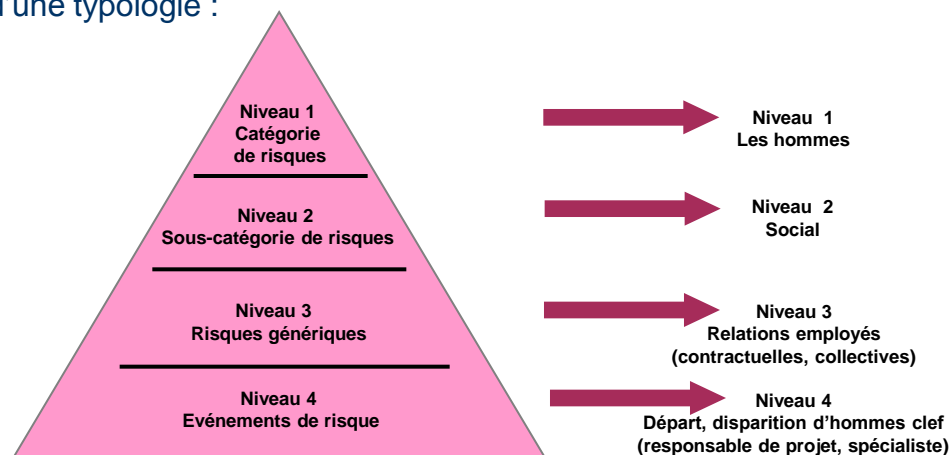
- Introduction
- Structuration et identification des risques opérationnels
- Cartographie et évaluation des risques opérationnels
- Bâle II et les risques opérationnels
- Exemples d'interventions

Structuration des risques opérationnels

> La typologie des risques est généralement structurée sur quatre niveaux (méthodologie utilisée au sein du Groupe Caisse d'Épargne par exemple) :

- Les **niveaux 1 et 2**, qui représentent les grandes catégories et sous-catégories de risques. Ils sont figés et utilisés essentiellement à des fins de regroupement et de reporting
 - *Au niveau 1, les quatre grandes catégories de risques :*
 - > les personnes
 - > l'organisation et les traitements
 - > les systèmes d'information
 - > l'environnement externe
 - *Au niveau 2, huit sous-catégories :*
 - > social
 - > actions non autorisées
 - > opératoire
 - > clients, produits, fournisseurs
 - > pratiques de la banque non-conformes aux lois, règlements ou à l'éthique (clients, marché)
 - > systèmes informatiques et de communication (hardware, logiciel, réseau)
 - > moyens logistiques
 - > menaces externes
- Le **niveau 3** regroupe les risques génériques utilisés à des fins de consolidation au sein de l'entité bancaire. Tout risque générique est rattaché à une et une seule sous-catégorie de risque (2ème niveau), elle-même rattachée à une et une seule catégorie de risque (1er niveau). Les risques génériques sont reliés aux risques identifiés dans la typologie Bâle II
- Le **niveau 4** permet de caractériser l'événement de risque (manifestations, causes, impacts) et d'associer chaque événement de risque à un seul risque générique

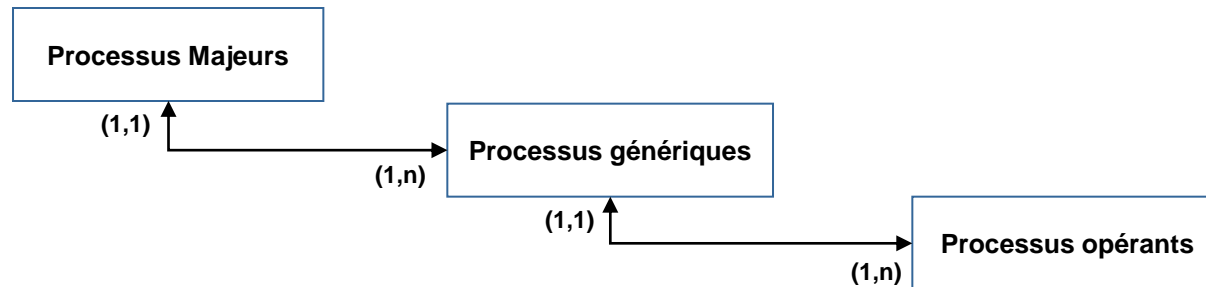
> Exemple d'une typologie :



Propriété d'ALGOFI, « toute reproduction même partielle sans autorisation écrite d'ALGOFI est interdite »

Identification des risques opérationnels

- > Il existe 2 approches principales d'identification des risques opérationnels :
 - **Approche par interview des opérationnels** : ce procédé permet à partir de questionnaires préétablis de lister les risques opérationnels identifiés par les opérationnels comme étant ceux qui affectent réellement ou potentiellement leurs activités
 - **Approche par les processus** : il s'agit d'effectuer à partir de la cartographie des processus un inventaire des différents risques opérationnels associés aux tâches qui composent ces processus.
- > Focus sur l'approche par les processus :
 - **Définition du processus** : un ensemble ordonné de tâches visant à fournir un produit ou un service à un client final, interne ou externe
 - **Définition des trois niveaux de processus** : cette approche consiste à synthétiser chaque métier exercé par la banque sous la forme d'un modèle à trois niveaux
 - les processus majeurs qui correspondent aux grandes fonctions : piloter, prospecter, développer, vendre, gérer ...
 - les processus génériques qui se définissent en suivant les grandes typologies Produits/Marchés pour les processus « métiers » et suivant les types de prestations pour les processus « support » (ressources humaines, système d'information, services généraux, juridique...)
 - les processus opérants qui correspondent aux tâches opérationnelles d'un métier



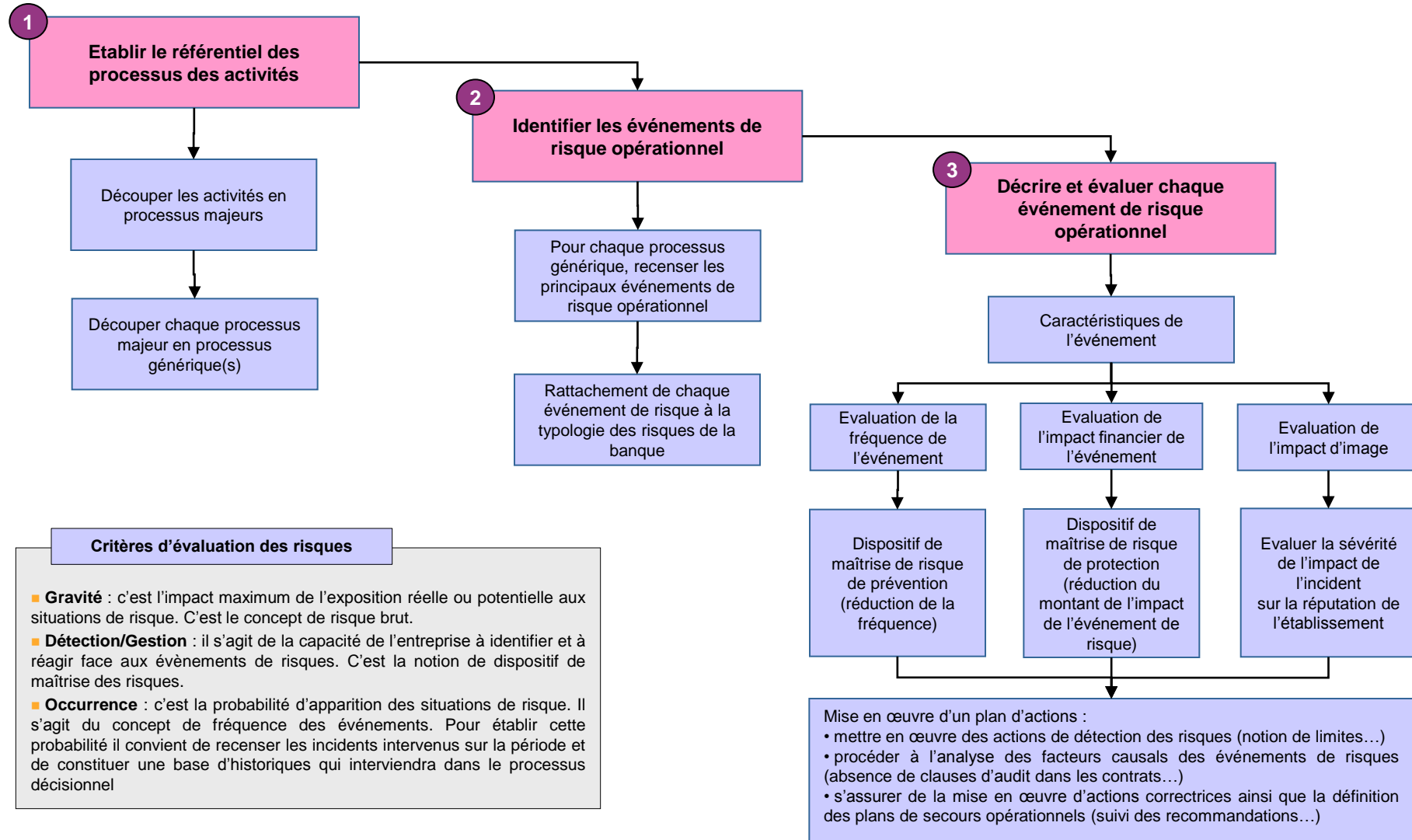
- > à un processus majeur peuvent être rattachés plusieurs processus génériques
- > un processus générique est rattaché à un seul processus majeur
- > à un processus générique peuvent être rattachés plusieurs processus opérants
- > un processus opérant est rattaché à un seul processus générique

Sommaire

- Introduction
- Structuration et identification des risques opérationnels
- Cartographie et évaluation des risques opérationnels
- Bâle II et les risques opérationnels
- Exemples d'interventions

Cartographie et évaluation des risques opérationnels

> La démarche de cartographie :



Critères d'évaluation des risques

- **Gravité** : c'est l'impact maximum de l'exposition réelle ou potentielle aux situations de risque. C'est le concept de risque brut.
- **Détection/Gestion** : il s'agit de la capacité de l'entreprise à identifier et à réagir face aux événements de risques. C'est la notion de dispositif de maîtrise des risques.
- **Occurrence** : c'est la probabilité d'apparition des situations de risque. Il s'agit du concept de fréquence des événements. Pour établir cette probabilité il convient de recenser les incidents intervenus sur la période et de constituer une base d'historiques qui interviendra dans le processus décisionnel

Sommaire

- Introduction
- Structuration et identification des risques opérationnels
- Cartographie et évaluation des risques opérationnels
- Bâle II et les risques opérationnels
- Exemples d'interventions

Bâle II et les risques opérationnels – 3 approches

- > Bâle II propose trois approches pour calculer l'exigence en fonds propres réglementaires :
 - **Approche de base** : un pourcentage du PNB moyen des 3 années précédentes (fixé à 15 %)
 - **Approche standard** : identique à l'approche de base, mais pourcentages différenciés par lignes métiers (fourchette fixée entre 12 et 18%)
 - **Approche avancée (AMA)** : la banque détermine elle-même ses besoins en fonds propres par des modèles internes (notamment KRI et RCSA)
- > Le calcul des fonds propres à allouer aux risques opérationnels est, dans les approches standard ou méthode avancée, différencié selon les différentes activités exercées par la banque. La réglementation Bâle II prévoit le classement de ces activités selon 8 lignes de métier :

Lignes de métier	Groupes d'activité
Financement d'entreprises	Fusions-acquisitions, engagements, privatisations, titrisation, recherche, titres de dette (Etat, haut rendement), actions, prêts consortiaux, introductions en Bourse, placements sur le marché secondaire
Activités de marché	Valeurs à revenu fixe, actions, changes, matières premières, crédit, financement, titres sur position propre, prêts et pensions, courtage, titres de dette, courtage de premier rang
Banque de détail	Prêts et dépôts, services bancaires, fiducie et gestion de patrimoine, conseils en placement
Banque commerciale	Financement de projets, immobilier, financement d'exportations et du commerce, affacturage, crédit-bail, prêts, garanties, lettres de change
Paiements et règlements	Paiements et recouvrements, transferts de fonds, compensation et règlement
Fonctions d'agent	Dépôts fiduciaires, certificats de titres en dépôts, prêts de titres (clients), opérations de sociétés
Gestion d'actifs	Gestion centralisée, séparée, de détail, institutionnelle, fermée, ouverte
Courtage de détail	Exécution et service complet

Bâle II et les risques opérationnels – Focus sur la méthode avancée (1/2)

> Focus sur la méthode avancée :

- Données historiques :
 - *La collecte et l'analyse des pertes internes et des pertes externes*
 - > Permet à l'établissement de connaître et de comprendre ses pertes avérées.
- Données prospectives :
 - *Les facteurs d'environnement et de contrôle interne (RCSA)*
 - > Consiste à s'interroger sur les risques intrinsèques aux activités et entités de la banque et sur l'efficacité de l'environnement de contrôle
 - *Les indicateurs clés de risque (KRI)*
 - > Mesure pour chaque activité ou entité de la banque des indicateurs clés de risque
 - *L'analyse de scénarii (AS)*
 - > Mesure l'effet (en montant de pertes ou en fréquence) d'événements potentiels de risques opérationnels extrêmes auxquels la banque est exposée

> Méthode avancée – les enjeux par étape :

- 1 : La collecte et l'analyse des pertes internes et des pertes externes
 - *Constitution d'un historique de données important*
 - *Vérifier l'exhaustivité des déclarations (éviter les abus)*
- 2 : Auto-évaluation des risques et des contrôles (RCSA) :
 - *Choix de la base d'étude pour la cartographie : par processus ou par ligne métier ?*
 - *Analyse des contrôles existants : appréciation de la qualité des contrôles permanents, vérification de l'existence d'un plan de continuité de l'activité*

Bâle II et les risques opérationnels – Focus sur la méthode avancée (2/2)

> Méthode avancée – les enjeux par étape :

- 3 : Indicateurs clés de risque (KRI)
 - *Les KRI doivent être des données objectives et quantifiables permettant de suivre en continu des facteurs de risques de niveau significatif*
 - *Définition d'un seuil au-delà duquel une action systématique doit être déclenchée*
 - *Les KRI doivent être revus sur une base périodique*
- 4 : Analyse de scénarii (AS)
 - *Identifier des scénarios globaux pour el groupe bancaire et des scénarios spécifiques à certaines activités*
 - *Définir des scénarios pour chaque entité : utilisation des données prospectives et quantitatives*
 - *Mise à jour régulière des analyses : identification potentielle de nouveaux risques*

Sommaire

- Introduction
- Structuration et identification des risques opérationnels
- Cartographie et évaluation des risques opérationnels
- Bâle II et les risques opérationnels
- Exemples d'interventions

Exemples d'interventions

- > Assurer la cohérence des données de risque opérationnel avec les autres domaines du système d'information Risques :
 - Cohérence avec les référentiels
 - Avec le référentiel Tiers
 - Avec le référentiel des opérations
 - Cohérence avec la comptabilité
 - Rapprochement des données de risque opérationnel (les montants en perte) avec les montants en comptabilité

- > Mise à jour de la cartographie des risques opérationnels :
 - Interview avec les utilisateurs
 - Identification de nouveaux risques
 - Constitution d'une base historique des pertes