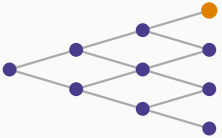
Modèles d'évaluation et de risque

Chapitre 7 : Le risque opérationnel



Jaouad Madkour

Faculté d'Économie et de Gestion de Tanger · 29 août 2026

Plan du chapitre

Avant de commencer

Nature du risque opérationnel

Mesurer le risque opérationnel

Gérer et allouer

Synthèse

Avant de commencer

Pourquoi ce chapitre

Pourquoi ce chapitre ?

Après le marché et le crédit, la troisième grande catégorie prudentielle. Le risque opérationnel se distingue des deux autres par une difficulté propre : il n'est **pas rémunéré** — on ne prend pas de risque opérationnel pour gagner de l'argent — et ses données sont **rares** là où elles comptent le plus, dans la queue de distribution.

Nature du risque opérationnel

Définition et catégories

La définition de Bâle

Le **risque opérationnel** est le risque de perte résultant de processus internes défaillants, de personnes, de systèmes, ou d'événements externes. Il **inclut** le risque juridique mais **exclut** les risques stratégique et de réputation.

Les grandes catégories d'événements

La **fraude interne** — dont le trader non autorisé — et la **fraude externe**. Les **pratiques en matière d'emploi** et de sécurité du travail. Les **pratiques commerciales** envers la clientèle et les produits — vente abusive, manquements réglementaires. Les **dommages aux actifs physiques**. Les **interruptions d'activité** et pannes de systèmes. Enfin les défaillances d'**exécution et de gestion des processus**.

Où se concentrent les pertes

En montant, les pertes les plus lourdes proviennent le plus souvent des **pratiques commerciales** — amendes et litiges liés à la vente inadaptée de produits ou à la manipulation d'indices — et de la **fraude interne**. En fréquence en revanche, ce sont les erreurs d'exécution qui dominent, avec des montants unitaires faibles.

Le trader non autorisé

Un cas d'école

Le risque de **trader non autorisé** combine plusieurs défaillances : absence de séparation entre front et back-office, contrôles contournés, alertes ignorées. Le cas Barings du chapitre 9 du premier cours en reste l'illustration canonique, et la « baleine de Londres » en montre une variante moderne.

Le signal que l'on refuse de voir

Le point commun de ces affaires n'est pas l'absence de signaux mais le refus de les interpréter, parce que la position était **profitable**. Un profit anormalement élevé et régulier devrait déclencher la même vigilance qu'une perte — c'est un principe de contrôle interne, pas une intuition statistique.

Mesurer le risque opérationnel

Les données et leurs limites

Quatre sources

Les **données internes** de pertes, seules réellement pertinentes mais peu nombreuses. Les **données externes**, issues de consortiums ou de la presse, qui souffrent d'un biais de déclaration. L'**analyse de scénarios**, indispensable là où les données manquent. Les **indicateurs d'environnement et de contrôle**, qui décrivent la qualité du dispositif.

Le problème fondamental

Les événements qui déterminent le capital sont **rares par nature** : une banque n'a pas d'historique de ses propres catastrophes. Estimer un quantile à 99,9 % sur quelques dizaines d'observations est statistiquement intenable — c'est ce qui distingue radicalement le risque opérationnel du risque de marché.

Le recours aux scénarios

Quand les données manquent, on construit des **scénarios** : experts métier et fonction risque estiment la fréquence et la sévérité d'événements plausibles mais non observés. La démarche est subjective, mais c'est la seule qui explore la queue. On l'encadre par des ateliers structurés et une documentation des hypothèses, pour limiter les biais d'ancrage et de disponibilité du chapitre 8 du premier cours.

L’approche standardisée

Pourquoi le Comité de Bâle l’a imposée

Les modèles internes avancés produisaient des exigences de capital **très dispersées** entre banques de profils comparables, sans que ces écarts s’expliquent par le risque réel. Cette absence de comparabilité, jointe à la fragilité statistique des estimations, a conduit le Comité à les retirer au profit d’une **approche standardisée** unique.

Son principe

Le capital combine un **indicateur d’activité** — construit à partir du produit net bancaire, des revenus de commissions et des résultats financiers — avec un **multiplicateur fondé sur l’historique de pertes** de l’établissement. Une banque au passé chargé se voit donc appliquer une exigence supérieure.

Le compromis assumé

On abandonne la finesse d’un modèle interne au profit de la **comparabilité** et de la robustesse. La contrepartie est une moindre sensibilité au dispositif de contrôle réel : deux banques de même taille et même historique paient le même capital, quelle que soit la qualité de leur gouvernance.

Gérer et allouer

Du capital à l'action

L'allocation aux métiers

Le capital opérationnel est réparti entre lignes métier selon leur activité et leur historique de pertes. L'objectif n'est pas comptable : c'est d'**inciter** chaque métier à réduire son exposition, puisque le capital alloué pèse sur sa rentabilité mesurée.

La condition pour que cela fonctionne

L'allocation ne modifie les comportements que si le métier peut **agir** sur les facteurs retenus. Fondée sur le seul volume d'activité, elle est vécue comme une taxe arbitraire ; fondée sur les pertes et les indicateurs de contrôle, elle récompense l'amélioration du dispositif.

Les leviers de réduction

Renforcer les **contrôles** et la séparation des tâches. **Transférer** une partie du risque par assurance, avec les limites du plafond et des exclusions. **Externaliser** certaines activités — en créant un risque de tiers en contrepartie. Et améliorer la **culture du risque**, seul levier agissant sur les comportements que les procédures ne couvrent pas.

Synthèse

Ce qu'il faut retenir

Synthèse du chapitre

Le risque opérationnel — processus, personnes, systèmes, événements externes, risque juridique inclus — se distingue par le fait qu'il n'est **pas rémunéré** et que ses données manquent précisément dans la queue. Les pertes les plus lourdes viennent des **pratiques commerciales** et de la **fraude interne**, le trader non autorisé en étant le cas d'école, avec pour constante des signaux ignorés parce que la position était profitable. Quatre sources alimentent la mesure — données internes, externes, **scénarios** et indicateurs de contrôle — mais estimer un quantile à 99,9 % sur si peu d'observations reste statistiquement intenable. C'est pourquoi le Comité de Bâle a retiré les modèles internes au profit d'une **approche standardisée** combinant indicateur d'activité et historique de pertes, échangeant la finesse contre la **comparabilité**. Enfin, l'**allocation** du capital aux métiers ne change les comportements que si elle porte sur des facteurs qu'ils maîtrisent.