

GUIDE PRATIQUE

Comment intégrer les risques ESG aux dispositifs de maîtrise des risques opérationnels ?

Alors que les risques opérationnels sont clairement référencés et pilotés par les Directions des Risques des banques à travers des dispositifs réglementaires tels que Bâle II¹, les risques Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) ne le sont pas encore. Le Club Finance de l'ORSE a initié une réflexion collective qui a débouché sur une grille d'analyse commune.

Les risques sont inhérents à l'activité bancaire. Leur maîtrise est un des enjeux majeurs pour le secteur et sa pérennité.

Traditionnellement, les banques gèrent trois grandes catégories de risques :

- les **risques de crédit et de contreparties**, résidant dans les pertes potentielles pouvant résulter du défaut d'une contrepartie
- les **risques de marchés et de bilan** susceptibles de résulter d'une variation de taux d'intérêt, d'une baisse sur le marché des actions...
- et les **risques opérationnels** qui sont les risques de pertes directes ou indirectes liés à une inadaptation ou une défaillance des procédures et systèmes internes de l'établissement, de son personnel ou à des risques externes.

Ces trois catégories de risques ont pour caractéristiques communes de se focaliser sur les impacts du risque sur l'entreprise elle-même.

Or, avec la montée en puissance de la RSE, on assiste à **l'émergence d'une nouvelle nature de risques, les risques ESG** (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance) dont la caractéristique principale est de s'intéresser à l'impact potentiel des parties prenantes (clients, salariés, fournisseurs, milieu naturel...) sur l'entreprise et en sens inverse, aux risques que cette dernière fait peser du fait de son activité sur ses parties prenantes et son environnement.

Le Club Finance de l'ORSE a initié une réflexion collective associant les représentants de Directions de Développement Durable et de Directions des Risques des banques pour déterminer dans quelle mesure les risques ESG pouvaient aider à une meilleure compréhension de certaines catégories de risques, notamment au niveau des risques opérationnels.

A cet effet, il a été procédé à un rapprochement entre le référentiel Bâle II pour les risques opérationnels et l'ISO 26000 (et sa déclinaison sous forme d'indicateurs répertoriés par le GRI et l'EFFAS) pour les risques ESG. Ce rapprochement s'est traduit par la rédaction d'un guide pratique² montrant les interactions entre ces deux catégories de risques, les points de recouvrement entre les deux, ou au contraire les écarts. Au final, il permet de compléter et d'enrichir l'approche « risques opérationnels », leur conférant une assise plus large.

Ce document donne par ailleurs des exemples de bonnes pratiques mises en œuvre par les organisations dans le cadre de leurs démarches RSE pour compléter les dispositifs existants dans la maîtrise des risques opérationnels et les processus de décision qui leur sont liés. En effet, si la montée en puissance de la RSE peut être à la source de nouveaux risques, elle est aussi une démarche de progrès.

Ce guide est destiné plus particulièrement aux directions des Risques des établissements bancaires, aux praticiens de la responsabilité sociale et environnementale et du Développement Durable, aux analystes extra financiers et aux agences de notation extra financière.

¹ Le référentiel Bâle II est décrit plus loin. Pour plus d'informations voir le site de l'Autorité de Contrôle Prudentiel (ACP) : www.acp.banque-france.fr/international/les-grands-enjeux/les-accords-de-bale/bale-ii.html

² Disponible sur le site de l'ORSE : www.orse.org

Ce travail permet un double enrichissement. D'une part, il complète les référentiels des directions des risques en leur apportant un nouvel éclairage à travers le prisme ESG. D'autre part, il vient compléter l'approche des analystes et des agences de notation extra financière qui ne couvrent pas systématiquement les questions liées aux risques opérationnels.

Les référentiels choisis

- **Le référentiel de Bâle II³** est le document de référence pour les risques opérationnels dans les banques (cf. texte réglementaire de référence à ce jour, arrêté du 20 février 2007).
- **L'ISO 26000**, en tant que référentiel d'actions consensuel, fournit une approche assez exhaustive des enjeux à adresser en matière de RSE.
- **Le GRI (Global Reporting Initiative)⁴ et de l'EFFAS⁵** à travers sa liste d'indicateurs, permettent de décliner en principes opérationnels la maîtrise des risques ESG.

Les principaux enseignements issus du rapprochement des référentiels Bâle II et ISO 26000

Trois enseignements majeurs résultent du rapprochement opéré entre risques opérationnels et risques ESG :

1. Une meilleure compréhension des risques déjà adressés par Bâle II

- Les catégories 1 (**fraudes internes**) et 2 (**fraudes externes**) au sens de Bâle II pouvaient rester encore floues aux yeux de certains responsables métiers (les causes explicatives ou les facteurs aggravants de comportements de fraude étant difficiles à expliquer) → **les référentiels RSE permettent de mieux les cerner. Ils accordent une grande importance à la lutte contre la corruption et la loyauté des pratiques** et vont au-delà du risque financier unitaire et de la conception juridique de la fraude. D'où en lien avec cette évolution, la multiplication de codes de conduite portant notamment sur la gouvernance et l'éthique des affaires.
- La catégorie 5 (**dommages aux actifs corporels**) prenait déjà en compte des notions de type catastrophes naturelles et leurs impacts sur l'implantation physique du siège social ou des centres informatiques → les référentiels ESG précisent ces notions. Ils interpellent plus particulièrement l'entreprise sur les enjeux du **changement climatique** et offrent ainsi une lecture plus large **des risques de type catastrophes naturelles renforçant le besoin de mettre en place des plans d'adaptation ad hoc intégrant ces dimensions**. La notion d'ancrage territorial est également présente dans cette catégorie.

2. Un renforcement du champ d'application et du poids des risques déjà adressés par Bâle II

Classiquement, les risques opérationnels se concentrent sur les processus de l'organisation et recherchent essentiellement les impacts sur cette dernière. La prise en compte des « risques ESG » permet de resituer la maîtrise des risques opérationnels dans un système qui va au-delà de l'organisation elle-même, au travers de la notion d'impact pour autrui.

- La catégorie 3 (**emploi et sécurité au travail**) porte principalement sur le respect de la réglementation, du droit du travail et les litiges qui peuvent en découler → **le prisme ESG englobe les questions liées à la promotion de la diversité, l'égalité professionnelle et plus généralement le respect de normes internationales (Droits de l'Homme, Organisation Internationale du Travail...)**, ce qui se traduit au plan opérationnel par la mise en place de politiques « droits de l'homme », de démarches de promotion de la diversité, d'engagements au respect des conventions de l'OIT...

³ Le référentiel Solvency II est pour le secteur de l'assurance l'équivalent de Bâle II. Dans le cadre de nos réflexions, les premières comparaisons menées pour rapprocher ce référentiel avec les risques ESG encourus par les assureurs, fait apparaître des analogies avec les constats effectués pour le secteur bancaire.

⁴ Pour plus d'informations sur la GRI : www.globalreporting.org

⁵ Pour plus d'informations sur le référentiel de l'EFFAS / DVFA et le guide sur l'intégration des critères ESG dans le reporting des entreprises : [www.reportingrse.org/force_document.php?fichier=document_513.pdf&fichier_old=KPIs_ESG_FINAL\[1\].pdf](http://www.reportingrse.org/force_document.php?fichier=document_513.pdf&fichier_old=KPIs_ESG_FINAL[1].pdf) - Rubrique Financials

- La catégorie 4 (**clients et pratiques commerciales**) traite des notions de loyauté des pratiques (vente forcée, informations tournées vers le client...) et de qualité des produits → **les référentiels RSE confortent cette lecture en renforçant l'importance de la connaissance du client, de son écoute et de sa protection qui se matérialisent, par exemple, par des chartes d'engagement de services, la mise en place de systèmes de médiation, le renforcement du dialogue avec les associations de consommateurs.**

Sont ici également concernés **les financements destinés aux secteurs considérés comme sensibles** (*secteur de l'armement, de l'énergie...*) → leur octroi est de plus en plus souvent conditionné par le respect d'un certain nombre de critères destinés à en apprécier les impacts sociaux et environnementaux. Citons à cet égard, les Principes de l'Equateur⁶ pour les financements de projets.

- La catégorie 6 (**interruption et défaillance des systèmes**) développait, sous l'angle de Bâle II, une approche exclusivement technique de ces sujets → **l'approche ESG consacre la notion de « service essentiel »** recouvrant à la fois la capacité d'assurer la continuité de ce service dans le temps (Distributeurs Automatiques de Billets -DAB- disponibles sans discontinuité par exemple) et la fourniture de services bancaires de base et leur accessibilité à tout un chacun.
- Dans la catégorie 7 (**exécution, gestion et livraison des processus**), l'approche ESG permet d'enrichir les interactions entre l'entreprise et ses parties prenantes externes (contreparties, fournisseurs...) → **la diffusion des principes de RSE dans la chaîne de valeur** permet de se prémunir contre les pratiques inadéquates de certains fournisseurs qui, par ricochet, impacteraient l'entreprise. Elle impose par ailleurs aux entreprises d'adopter des pratiques d'achats responsables (responsabilité dans la relation donneurs d'ordre/fournisseurs). Dans ce cadre, les banques sont amenées à proposer des Chartes Achats à leurs fournisseurs et mettent en œuvre des processus d'audit. Certaines vont jusqu'à noter leurs fournisseurs sur leur performance extra financière.

3. Une vision étendue du risque d'image et de réputation

L'approche ESG conduit en fin de compte à **une vision étendue du risque d'image susceptible d'affecter la réputation des établissements bancaires. Le champ de leur responsabilité tend à s'élargir au-delà de leur cœur de métier** pouvant aller jusqu'à la remise en cause de leur « licence to operate ».

Le risque d'image s'est beaucoup diversifié, notamment sur la pression de la société civile, et concerne de façon transversale l'ensemble des catégories de risques « bâlois ». La réputation et la confiance accordée par les clients sont devenues des actifs majeurs des entreprises bancaires. Ceci impose aux établissements bancaires de protéger leur réputation comme un instrument stratégique. La notion d'image, assez subjective, rend complexe l'appréhension des risques qui lui sont attachés et leur quantification.

⁶ Les Principes de l'Equateur sont un référentiel du secteur financier pour l'identification, l'évaluation et la gestion du risque social et environnemental en matière de financement de projet. Pour plus d'information : www.equator-principles.com/resources/equator_principles_french.pdf

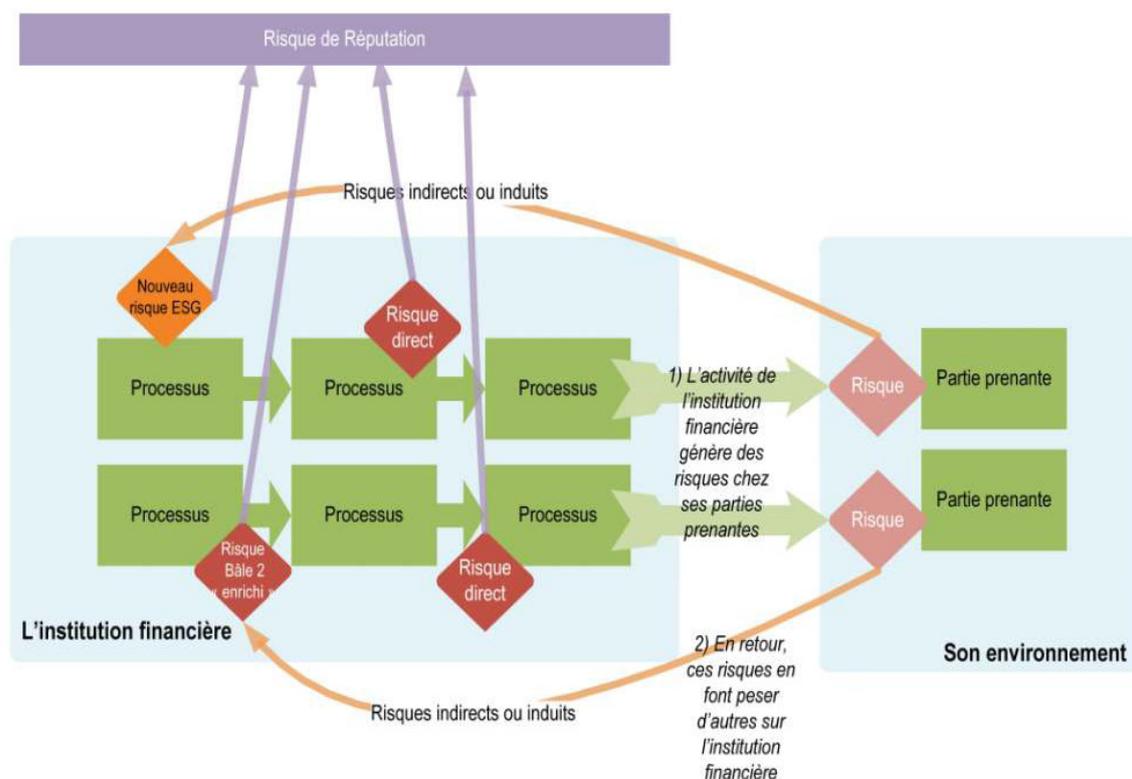
Pour conclure

L'exercice de la Responsabilité Sociétale et Environnementale des Entreprises complète et prolonge les **fondements de la gestion du risque opérationnel** telle qu'elle est pratiquée par les établissements bancaires dans le cadre du référentiel de Bâle II.

La prise en compte de critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) dans la gestion des risques opérationnels, enrichit cette gestion du risque de deux volets :

- d'une part, elle permet de prendre en compte de nouveaux risques pesant sur les institutions financières, notamment l'impact des risques (indirects ou induits) sur d'autres parties prenantes et leur effet sur la performance globale de l'organisation, notamment grâce à des indicateurs de mesure dédiés,
- et d'autre part, elle apporte un éclairage complémentaire sur les risques définis dans les référentiels traditionnels.

La gestion du risque « ESG » pesant sur l'entreprise ne doit pas constituer un pan séparé de la **gestion des risques opérationnels**, qui serait confiée à une autre fonction que la direction des risques. En effet, in fine, c'est bien l'institution financière qui subira les pertes. Les moyens de maîtrise de ces risques, au-delà de l'immobilisation d'un capital prudentiel, se situent bien dans les processus opérationnels que les directions de gestion des risques opérationnels supervisent et contrôlent. Leur légitimité s'en trouve ainsi renforcée.



Analyse des risques ESG : la compréhension des risques ESG induits par l'activité de l'institution financière permet de situer l'institution dans un système doté de « rétroaction », les parties prenantes font peser sur l'institution un risque à la mesure de celui qu'elle induit.

Avec le soutien de :

