

# Sommaire

<b>Biographie de l'auteure</b>	IX
<b>Avant-propos</b>	XI
<b>Préface</b>	XV
<b>Introduction et définitions</b>	XXI

## Partie I

### Identification des risques

<b>1. Outils d'identification des risques</b>	3
1. Identification des risques <i>top-down</i> et <i>bottom-up</i>	3
2. Expositions et vulnérabilités	6
3. La roue du risque	7
4. Les causes des pertes et des revenus	9
5. La cartographie des processus	10
6. Interviews des personnes clés	11
7. Les incidents passés : pertes internes, pertes externes et erreurs évitées de justesse ( <i>near misses</i> )	12
<b>2. Processus d'identification des scénarios</b>	15
1. Préparation et gouvernance	16
2. Élaboration et choix des scénarios	17
<b>3. Définition des risques et taxonomie</b>	23
1. Définir les risques	23
2. Taxonomie de la gestion des risques	28
<b>4. Interdépendance et présentation des risques en réseau</b>	33
1. Gestion des risques en réseau	34
2. L'interdépendance pour hiérarchiser les priorités	36
3. L'interdépendance appliquée aux risques émergents	37

## Partie II

### Évaluation des risques

<b>5. Appétence au risque</b>	43
1. Contexte et objectifs	43
2. Le rendement : la pièce manquante de l'appétence au risque	45

3.	Structure de l'appétence au risque	47
4.	Définition de l'appétence au risque : approches <i>top-down</i> et <i>bottom-up</i>	53
5.	L'appétence au risque pour une gestion cohérente	54
6.	Quel est le seuil à ne pas dépasser ?	57
<b>6.</b>	<b>Cartographie des risques</b>	<b>59</b>
1.	Structure et objectifs de la cartographie des risques (RCSA)	59
2.	Échelles de probabilités et d'impacts	62
3.	Combiner la probabilité et l'impact : la cartographie	67
4.	Différents points de la courbe	70
<b>7.</b>	<b>Quantification des scénarios</b>	<b>73</b>
1.	Évaluation de la gravité	74
2.	Évaluation de la fréquence	75
3.	Ensemble de techniques de quantification des scénarios	76
4.	Documentation et validation des scénarios	87
5.	Bonnes pratiques de gestion à tirer de l'analyse des scénarios	88
<b>8.</b>	<b>Capital réglementaire et modélisation</b>	<b>91</b>
1.	Capital réglementaire : les raisons et l'historique en quelques mots	91
2.	Pilier 1 – capital réglementaire couvrant le risque opérationnel	95
3.	Pilier 2 – procédure de surveillance et d'évaluation prudentielle	108
4.	<i>Stress testing</i>	110
5.	Plan de fermeture des activités	111

### Partie III

## Atténuation des risques

<b>9.</b>	<b>Gouvernance des risques opérationnels</b>	<b>115</b>
1.	Gouvernance des risques et rôle du conseil d'administration	115
2.	Modèle des trois lignes de défense (3 LdD)	116
3.	Deuxième ligne : entre recommandations et remise en question	121
4.	Organisation et comités de gestion des risques	123
5.	Politiques générales et procédures	125
<b>10.</b>	<b>Atténuation du risque</b>	<b>129</b>
1.	Définitions	129
2.	Types de contrôles	129
3.	Test des contrôles	131
4.	Prévention par l'aménagement des processus	136
<b>11.</b>	<b>Analyse des causes profondes et plans d'action</b>	<b>141</b>
1.	Généralités et bonnes pratiques	141
2.	Méthode <i>bow-tie</i> et facteurs systématiques d'échec	142
3.	Gouvernance et élaboration des plans d'action	145
<b>12.</b>	<b>Comportement et culture</b>	<b>147</b>
1.	Définitions	147
2.	Faire évoluer les mentalités	151

Partie IV  
**Surveillance des risques**

<b>13. Collecte des données d'incidents</b>	159
1. Importance du reporting des pertes et exigences réglementaires	159
2. Pertes vs incidents et impacts dits non financiers	161
3. Processus de collecte des données d'incidents	163
4. Reporting des <i>boundary events</i>	168
5. Révision et validation	169
<b>14. Indicateurs clés de risques</b>	173
1. Introduction : des indicateurs essentiels	173
2. Rôles des indicateurs de risques	174
3. Indicateurs clés : performance, risques et contrôles	177
4. Dix caractéristiques des KRI préventifs	178
5. Catégories de KRI	181
6. Structure des KRI : nombre, niveaux d'alerte et gouvernance	184
7. Validation de l'efficacité des KRI	191
8. Résumé : cadre d'analyse pour les KRI préventifs	191
<b>15. Reporting des risques</b>	193
1. Les règles d'or du reporting	193
2. Contenu habituel des rapports	194
3. Les difficultés du reporting des risques	195
4. Reporting et risques de comportement	202
5. Gérer l'asymétrie des données de pertes opérationnelles	203
6. Transformer les données en histoires	209
<b>16. La valeur de la GRO</b>	211
1. Critères pour un cadre d'analyse mature	211
2. Une approche de la GRO axée sur les risques	213
3. Péchés capitaux et règles d'or	213
4. Démontrer la valeur ajoutée de la gestion des risques	216

Partie V  
**Le risque opérationnel en plein essor**

<b>17. Gestion des risques liés aux projets</b>	223
1. Contexte	223
2. Niveau d'implication de l'équipe risques dans la gestion de projet	224
3. Évaluation des risques pour les projets	228
4. Identification et évaluation des risques liés aux projets	232
5. Surveillance et reporting des projets	233
<b>18. Risques liés à la sécurité de l'information</b>	237
1. Contexte	237
2. Les pertes de données à la une des journaux	238
3. Normes de gestion de la sécurité de l'information et autres références	241
4. Identification : taxonomie des risques pour la sécurité de l'information	242
5. Évaluation : enquêtes, cartographie des risques et scénarios	245

6. Atténuation : mesures comportementales et techniques	251
7. Surveillance : KRI	252
<b>19. Risque opérationnel et cryptomonnaies</b>	<b>255</b>
1. Contexte et recherche universitaire	255
2. Résumé	256
3. Bitcoin	257
4. <i>Blockchain</i>	258
5. Identification des risques : vulnérabilités et expositions de la cryptomonnaie	259
6. Risques opérationnels et types d'incidents potentiels pour les cryptomonnaies	260
7. Mesures d'atténuation des risques opérationnels liés aux cryptomonnaies	261
8. Considérations sur les facteurs de risques opérationnels des cryptomonnaies	263
<b>20. Résilience et réputation</b>	<b>271</b>
1. Contexte	271
2. Gestion de la réputation	272
3. Gestion des crises et résilience	276
<b>Conclusion</b>	<b>283</b>
<b>Glossaire</b>	<b>289</b>
<b>Index</b>	<b>295</b>