RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERI. TIZI OUZOU

FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES, ET DE GESTION

Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de

MAGISTÈRE EN SCIENCES ÉCONOMIQUES

OPTION : MONNAIE-FINANCE-BANQUE

Thème

ANALYSE DU PROCESSUS DE GESTION DU RISQUE OPÉRATIONNEL PAR LES BANQUES

Un mémoire présenté et soutenu publiquement par :

Mr : SAIDANI Zahir

Sous la direction du :

Pr : Mr AMMOUR Benhalima

Membres du jury:

Melle BOUZAR.Ch, Professeur, UMMTO…….. (Président)

Mr AMMOUR.B, Professeur, Université d'Alger……..... (Rapporteur)

Mr BENNOUR.A, Maître de conférences classe A, ESC Alger…..... (Examinateur)

Mr SALMI.M, Maître de conférences classe B, UMMTO……..… (Examinateur)

Année universitaire : 2011/2012

REMERCIEMENTS

A l'occasion de l'achèvement de ce travail de recherche, je tiens à remercier, en premier lieu, mon encadreur le Professeur AMMOUR BenHalima qui m'a beaucoup aidé à réaliser ce travail.

Mes remerciements vont également aux membres du jury qui ont bien voulu accepter d'évaluer ce travail

Mes remerciements également à l'ensemble des enseignants du département des sciences économiques qui ont participé à ma formation en licence et en magistère, et tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à l'élaboration et la réalisation de ce modeste travail.

Dédicace

Je dédié ce modeste travail à :

La mémoire de mon père

Ma chère mère que dieu la protège

Toute ma famille

Tous mes proches et mes amis

Ainsi qu'à toute personne qui m'est très chère.

Sommaire

Introduction générale……..……..01

Partie I. Présentation globale de la notion de risque dans l'environnement bancaire.

Introduction……...11

Chapitre premier. Vue d'ensemble sur les accords de Bâle.

Introduction……...14

Section01. Point sur les premiers accords de Bâle de 1988 à 1996:……15

1.1. Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres……15

1.2. L'amendement de l'accord pour son extension au risque de marché……20

Section 02. Évolutions récentes sous Bâle II et Bâle III …….……27

2.1. Les innovations de la reforme Mc DENOUGH ……..…..27

2.2. Mise en place d'un nouveau dispositif ; Les accords de Bâle III……...40

Conclusion……....48

Chapitre II : La démarche de gestion des risques dans les banques.

Introduction…….……..49

Section 1 : La gestion des risques dans les établissements bancaires…..……...….51

1.1. Principes de base d'une gestion efficace……...….52

1.2. Présentation du processus de gestion des risques : ……...60

Section02 : Gouvernance d'entreprise et gestion des risques bancaires ……..……...71

2.1. La première catégorie d'acteurs de la gouvernance d'entreprise ……..72

2.2. La seconde catégorie d'acteurs de la gouvernance d'entreprise……74

2.3. La direction du risk managment ……....86

Conclusion……...…….88

Conclusion de la première partie……..90

Partie II : Le processus de gestion du risque opérationnel par les banques

Introduction……...92

Chapitre I. Définition, identification et mesure, première étape du processus de gestion du risque opérationnel.

Introduction…….....…..95

Section 01. Comprendre qu'est ce qu'un risque opérationnel ……..…97

1.1. Périmètre du risque opérationnel ……..……99

1.2. Identification des risques opérationnels ……..107

Section 02. Les mesures du risque opérationnel ……...…….121

2.1. Les méthodes traditionnelles……121

2.2. Les méthodes de mesures selon le comité de Bâle…….…….122

Conclusion du chapitre I……...……...…135

Chapitre II : Pratiques en matière de gestion du risque opérationnel, deuxième étape du processus.

Introduction…….……137

Section 01 : Couverture des risques opérationnels……...……...……..139

1.1. Pratiques en matière de couverture interne ……..…139

1.2. Pratiques en matière de couverture externe……...……..144

Section 02 : Le rôle du contrôle interne, l'audit interne et les saines pratiques dans la gestion du risque……..……149

2.1. Le rôle du contrôle interne dans la gestion du risque opérationnel ……..……149

2.2. L'audit interne et le risque opérationnel …….150

2.3. Saines pratiques pour la gestion du risque opérationnel. ……152

Conclusion……...…162

Conclusion de la partie II……164

Conclusion générale……166

Bibliographie…...……169

Liste des abréviations…….....…….173

Liste des figures……..……175

Liste des tableaux ...……...……...……176

Liste des annexes……177

Table des matières……...……178

Introduction générale

De la banque administration à la firme bancaire, les établissements de crédit ont connu, au fil du temps, des changements et des mutations profondes. Désormais, la banque n'est plus le simple intermédiaire financier entre agents économiques, et ne se contente plus de son rôle traditionnel qui consiste dans la transformation. De nos jours, la banque cherche plutôt à jouer le rôle d'intermédiation de service sans pour autant marginaliser l'intermédiation de bilan. En fait, les mutations enregistrées, ces dernières années, dans le métier de la banque peuvent être expliquées, en partie, par le processus de libéralisation financière engagé depuis plusieurs années, par la plupart des pays dans le but de remédier à une situation marquée par la répression financière et un système financier géré par les pouvoirs publics. En fait, cette nouvelle donne a astreint les banques à rechercher de nouveaux créneaux d'intervention notamment :

- ✓ La prise en charge des émissions de titres (actions et obligations) ;
- ✓ La gestion de portefeuilles-titres ;
- ✓ Le lancement de nouveaux produits bancaires ;
- ✓ La titrisation de créances.

Le processus de libéralisation financière a, non seulement entrainé la diversification des métiers de la banque, mais a, aussi, contribué de façon indirecte à l'apparition de crises bancaires et aucun pays, aujourd'hui, n'est à l'abri de ses crises. Des reformes ont été entreprises, un peu partout dans le monde, pour contrecarrer ces crises, mais les mesures prises, par certains pays n'ont pas été respectées sur le terrain. A titre d'exemple, nous pouvons citer : l'Argentine, la Corée ou le Mexique. Une petite explication du rôle négatif de ces reforme se présente sur deux plans :

En premier lieu :

- ***Le comportement spéculatif des banques :*** la notion de spéculation peut être considérée comme étant l'achat (ou la vente) de biens avec l'intention de revente (ou de rachat) à une date ultérieure. Toutefois, cette action est motivée par l'espoir d'une modification du prix en vigueur et non par l'avantage lié à l'usage du bien. Pour ce qui est de notre domaine, la spéculation des banques peut concerner la prise de position sur les taux d'intérêt, les prix des actifs ainsi que les taux de change. Un tel comportement peut être justifié par la baisse du rendement des opérations bancaires traditionnelles, conséquence imminente de l'intensification de la concurrence de par des établissements bancaires et des marchés financiers ; une concurrence qui s'est traduite par le recours croissant des entreprises vers l'émission des titres pour se financer, et aussi les autres établissements non bancaires qui tendent à se lancer dans le domaine des affaires bancaires ;

En second lieu :

- ***La prise de risque excessive de la part des banques :*** les établissements de crédit, connaissant un manque voire même une absence de pressions concurrentielles, sont plus que jamais confrontés à une nouvelle donne, il s'agit de l'entrée en scène de nouveaux acteurs financiers nationaux et étrangers et face à ce nouvel environnement, les banques se trouvent dans l'obligation de prendre des risques, c'est-à-dire réaliser des investissements risqués de diverses natures mais dont le taux de rentabilité est plus au moins élevé. Dans le but de compenser la baisse de leurs taux de rentabilité ainsi que les pertes éventuelles, la prise de risque peut être excessive puisqu'elle est souvent soutenue par la libéralisation financière qui donne aux banques une plus grande liberté et un champs d'intervention plus vaste, elle est aussi favorisée par l'assurance d'une intervention du prêteur en dernier ressort, en l'occurrence la banque centrale, sans se préoccuper du coût de la faillite.

Il apparaît très clairement que les deux notions « banque - risque » sont intimement liées, sauf que la prise en compte des risques au sein de la banque apparait suite aux différentes faillites intervenues dans le monde bancaire depuis les années 70. C'est justement pour éviter la survenance de ces crises ajouté à la volonté des autorités publiques de protéger les intérêts des déposants que le métier du banquier est soumis à une réglementation à l'instar de plusieurs autres professions pour que ce métier ne soit exercé que par les personnes ou les entreprises ayant obtenu une autorisation préalable de la part des autorités monétaires. Il s'agit d'un ensemble de prescriptions qui s'imposent aux établissements de crédit puisque les conséquences d'une crise bancaire sont importantes à cause de l'effet domino et de la contagion. En fait, la défaillance d'une banque peut entraîner celle des autres banques, sous l'effet de contagion, et par la suite se transférer vers le secteur réel et affecter l'économie mondiale du fait de l'internationalisation des opérations bancaires.

Afin de parvenir à éviter ces défaillances, l'activité bancaire est régie par une réglementation prudentielle qui est l'un des domaines fondamentaux de la réglementation bancaire, son objet principal est la solvabilité de la banque c'est-à-dire le respect des engagements pris envers ses créanciers. Cette réglementation prudentielle vise deux principaux objectifs :

- ***Protéger les intérêts des déposants :*** puisque ces deniers n'ont ni les moyens, ni les compétences nécessaires pour évaluer les établissements bancaires, et donc, le risque encouru en faisant confiance à tel ou tel établissement. De même que l'attrait des banques pour les déposants n'est pas un fait du hasard, c'est justement cette réglementation bancaire, dans sa totalité, qui constitue une garantie, d'autant plus que les épargnants ont à faire un choix entre intermédiaires financiers et marché financier et s'orientent, le plus souvent, vers les banques du fait que la surveillance sur les marchés financiers est moins importante.

- ***Eviter les crises systémiques :*** issues d'une défaillance de l'un des sous systèmes composant le système financier. La banque est au cœur de ces sous systèmes et peut être concernée de trois (03) manières différentes. Elle peut être : soit victime de ces

crises, soit un canal de transmission ou encore à l'origine de ses crises en étant source de défaillance.

La réglementation prudentielle a considérablement évolué sous l'impulsion des travaux du comité de Bâle (Basel Committee On Banking Supervision). Toutefois, ce comité n'a pas de pouvoir décisionnel, et ses travaux sont plutôt des recommandations émises en vue d'harmoniser la réglementation bancaire pour une meilleure supervision de ce secteur, et c'est ce qui explique les différences, peu significatives ou mineurs, entre les recommandations du comité et les textes officiels adoptés dans les différents pays. Appelé initialement Ratio Cooke du nom de Peter COOKE , l'ex-gouverneur de la Banque d'Angleterre qui avait été le premier à proposer sa création et fut son premier président, avec comme principe la mise en place d'un ratio minimal de fonds propres par rapport à l'ensemble des engagements de crédits, sauf que la principale variable prise en compte était le montant du crédit distribué sans tenir compte de la qualité des emprunteurs, ce qui constitue aussi sa principale limite, d'où son remplacement par le nouvel accord publié par le comité de Bâle en 2004 et ce suite aux imperfections constatées dans le premier accord. Il s'agit du « Nouvel accord de Bâle sur les fonds propres » ou encore le ratio Mc Donough ; un ensemble de règles et de méthodes de calcul, dont l'objet est de permettre de définir le niveau de fonds propres obligatoires puisqu'il s'intéresse plus à l'adéquation des fonds propres avec l'ensemble des risques ; du fait que le niveau des fonds propres relève de mesures règlementaires et se présente comme une solution aux problèmes posés par l'incitation des banques à une prise excessive de risque.

Le processus de surveillance prudentielle, défini par le Nouvel accord, vise, non seulement à garantir la disposition, par les banques, de fonds propres adéquats pour couvrir l'ensemble des risques auxquelles sont exposées dans leurs activités, mais également à les inciter à élaborer et à utiliser de meilleures techniques de surveillance et de gestion des risques avec une mise en place d'un ensemble de ratios financiers qui permettent de suivre la situation financière de chaque établissement. L'intérêt que présente ce nouvel accord ne se focalise pas uniquement sur les deux objectifs cités précédemment mais il assure et protège aussi les banques en cas de difficultés rencontrées, ainsi que le bon fonctionnement du marché bancaire.

Toutefois, la définition de la notion de risque reste difficile, même d'une façon approximative, il est seulement possible, a priori, de considérer le risque comme étant un danger éventuel plus au moins prévisible caractérisé par une incertitude et une certaine probabilité d'apparition. Cette notion comporte deux aspects : le premier est positif, dans le sens où la prise de risque est accompagnée par un accroissement des résultats et génère des gains, pour le second, il concerne l'exposition à un risque avec survenance de l'événement indésirable, elle est non seulement accompagné d'une diminution du résultat, mais peut engendrer des pertes à l'établissement en question.

Dans le domaine bancaire, on distingue quatre (04) grandes catégories de risque auxquelles les établissements de crédits doivent faire face dans l'exercice de leurs activités. En fait, c'est le métier du banquier qui exige l'exposition aux risques puisque, déjà en principe, le métier du banquier est celui de la prise de risque, et il faut noter qu'avant tout, l'activité d'une banque, à travers son intermédiation traditionnelle entre agents économiques à besoin de financement et agents à capacité de financement, est confrontée à une pratique assez connue dans ce domaine, il s'agit bien de « la transformation » qui suppose que le banquier prends la charge -pour ne pas dire le risque- de trouver de nouveaux prêteurs avant que le premier décide à un moment donné –ce qui relève de son droit- de retirer son argent avant échéance de l'emprunt. Globalement, la banque est confrontée à quatre (04) catégories de risque qu'elle doit surveiller et maîtriser :

- Le risque stratégique et business qui résulte de l'incertitude inhérente à toute décision majeure sur l'orientation des affaires et sur des investissements importants.

- Le risque de crédit : qui représente le risque pour le banquier de constater une défaillance de son client qui se trouve dans l'incapacité à honorer son engagement financier pour une raison quelconque. L'engagement financier dans ce stade concerne le remboursement de sa dette à échéance convenue, il varie selon la nature de la contre partie ainsi que selon le montant du crédit accordé.

- Le risque du marché : qui traduit l'exposition à une évolution défavorable des taux et des prix sur le marché. Elle concerne aussi bien les taux d'intérêt, les cours de change et les cours boursiers.

- Le risque opérationnel : défini par le comité de Bâle comme étant le risque de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables aux procédures, aux personnes, aux systèmes internes ou à des événements extérieurs. Sa spécificité est qu'il engendre non seulement des pertes à l'établissement en question mais, il est aussi à l'origine de la dégradation de l'image de l'établissement en question.

Nous allons, donc, nous intéresser tout au long de ce travail, à ce dernier type de risque, en l'occurrence le risque opérationnel, qui constitue l'apport majeur du nouvel accord du comité de Bâle. Notons que depuis plusieurs années, ce risque ne fait que prendre de l'ampleur, plusieurs banques ont été victimes de ce risque, et à titre d'exemple, la banque Anglaise « La Barings » en 1995 a été mise en faillite à cause des placements supérieurs aux fonds propres de la banque réalisés par le trader Nick LEESON à Singapour, les pertes ont été estimées à 1,3 milliards de dollars. La société générale en France, quant à elle, a perdu 4,9 milliards d'Euro auxquels s'ajoutent deux (02) milliards d'Euro de dépréciation liés à la crise des crédits hypothécaires à risque, les Subprimes aux Etats Unies, soit un total de 6 ,9 milliards d'Euro suite à des transactions effectuées par l'un de ses Traders du nom de Jérôme KERVIEL, et d'autres exemple encore peuvent être évoqués pour mieux confirmer la grandeur de ce risque et la nécessité pour les banques de le maîtriser pour éviter, ou du moins atténuer, ses effets et les conséquences qui peuvent en découler.

La manifestation du risque opérationnel est en terme de pertes, affecte de façon plus ou moins directe le résultat de la banque. La gestion de ce type de risque est récente au niveau de la banque et doit son développement au nouvel accord de Bâle et il a été intégré, par MC DONOGH, dans le calcul du ratio de solvabilité. En effet, il représente 20% de l'exigence globale en fonds propres, soit 1,6 % des 8% qui constituent les exigences en fonds propres calculées par le nouveau ratio de solvabilité, ce qui signifie qu'une partie du capital doit être affectée pour assurer la couverture du risque opérationnel.

La notion de risque, notamment au niveau de la banque, est intimement liée à celle de la rentabilité. Nous allons à présent, évoquer cette notion qui est très importante au niveau des banques comme au niveau de toute autre entreprise. Il faut noter aussi que l'objectif d'une banque n'est pas l'exposition aux risques mais la réalisation d'un rendement maximum pour un risque donné et cela en se référant à la théorie financière qui suppose que seul le risque est rémunéré et, de ce fait, le rendement d'un projet est fonction du risque encouru, et plus le risque est élevé, plus la rentabilité espérée est élevée. Pour la notion de rentabilité, puisque celle du risque est suffisamment expliquée dans le passage précèdent, elle désigne sa capacité à dégager de son exploitation des gains suffisants après déduction des coûts nécessaires en prenant notamment en considération l'ensemble des facteurs (internes et externes) qui peuvent influencer, d'une manière ou d'une autre, cette rentabilité. Les facteurs internes sont plutôt liés à la gestion, contrairement aux facteurs externes qui ne dépendent pas de la banque elle-même, mais de l'environnement économique et financier dans lequel elle exerce son activité. Sans être exhaustif, ces facteurs peuvent concerner la taille de l'établissement, la concurrence, le taux de concentration, les risques bancaires…etc. Le facteur auquel on s'intéresse tout au long de ce travail est évidemment le risque, et plus particulièrement la gestion du risque opérationnel.

La recherche incessante de la rentabilité par les établissements bancaires est quelque part justifiée, puisque il s'agit de l'objectif ultime de tout établissement. Toutefois, cette recherche de rentabilité, elle pousse les banques à se plonger dans des activités à risque élevé dès lors que les rendements associés seront, eux aussi, élevés. C'est, à cet effet, que la réglementation prudentielle a été mise en place, avec pour objectif de limiter la prise de risque par ces établissements. Or, mesurer le risque n'est pas du tout suffisant, puisqu'il ne s'agit là que d'un seul aspect de tout un processus, le processus de gestion des risques dans les établissements bancaires. Cette gestion qui doit prendre en considération toutes les expositions de la banque, et donc gérer et maitriser tout les risques que peut encourir une banque. Notant à ce stade que la gestion du risque n'est pas une démarche unique, c'est-à-dire qu'il n'existe pas une procédure unique qui est appliquée par toutes les banques du fait des différences qui existent entre elles dans certains domaines d'activité. Notre travail s'intéresse à la gestion du risque opérationnel.

La problématique :

A travers le sujet proposé et intitulé « analyse du processus de gestion du risque opérationnel par les banques », la question principale que nous proposons de poser est la suivante : « quelles sont les recommandations du comité de Bâle sur le contrôle des activités bancaires, et comment concevoir la gestion des risques bancaires, et quelle est la place du risque opérationnel dans ce processus de gestion ? ».

Hypothèses :

Pour répondre à cette question fondamentale, les hypothèses suivantes ont été posées :

- Le risque opérationnel est très difficile à gérer, et nécessite donc la mise en place d'une gestion spécifique ;
- Le processus de gestion des risques opérationnels n'est pas unique et revêt plusieurs formes ;
- Et en dernier lieu, le processus de gestion de risque demeure difficile à mettre en ouvre à cause de la diversité des risques et des événements liés à son origine.

Objectif général:

Le but de cette étude est de présenter les accords de Bâle sur le contrôle bancaire afin de mieux cerner le dispositif recommandé par le comité et d'en tirer des leçons, et puis, concernant la gestion, des risques qui constitue une base essentielle pour un bon fonctionnement des établissements bancaires, Il sera utile de présenter la démarche de gestion adaptée par les banques, notamment en ce qui concerne le risque opérationnel qui constitue une menace majeure pour ces établissements étant donné ses conséquences énormes en terme notamment de pertes financières. Toutefois, l'objectif visé est de présenter une démarche de gestion du risque opérationnel en énumérant l'ensemble des pratiques destinées à gérer cette

catégorie de risque d'autant plus qu'il n'existe pas de processus standard. Ce nous permettra de situer le processus de gestion de ce type de risque au niveau de la banque.

Choix du sujet :

Notre choix s'est porté sur le sujet de gestion des risques opérationnel dans les banques pour les raisons suivantes :

- Au départ, il s'agit d'une acquisition de connaissances en terme de gestion des risques opérationnels et des risques bancaires en général, dès lors qu'aujourd'hui, il s'agit de deux concepts d'actualité brulante ;

- En second lieu, la complexité des activités bancaires incite à mieux connaitre le métier de banque ;

- En fin, le risque opérationnel est une notion réglementaire récente et sa compréhension est plus que nécessaire.

Approche méthodologique:

Nous avons utilisé, dans l'analyse du processus de gestion du risque opérationnel, les deux (02) méthodes généralement utilisées dans tout travail de recherche :

- la méthode descriptive notamment lors de la présentation du processus de gestion des risques dans les banques;
- La méthode analytique notamment en ce qui concerne les accords de Bâle, ainsi que tout au long de la seconde partie où est analysé le processus de gestion des risques opérationnels.

Structure du travail :

Le présent travail sera structuré de la façon suivante :

- D’abords nous commençons par la première partie intitulée : présentation globale de la notion de risque dans l’environnement bancaire.
  Cette partie comporte deux chapitres :

  Chapitre I : vue d’ensemble sur les accords de Bâle.
  Chapitre II : la démarche de gestion des risques dans les banques.

- puis une seconde partie intitulée « le processus de gestion du risque opérationnel dans les banques ».
  Cette partie comporte deux chapitres :

  Chapitre I : définition, identification et mesure, première étape du processus de gestion du risque opérationnel.
  Chapitre II : pratiques en matière de gestion du risque opérationnel, deuxième étape du processus.

Puis nous achèverons notre travail par une conclusion générale.

Partie I : Présentation globale De la notion du risque dans l’environnement bancaire

Partie I : Présentation globale de la notion de risque dans l'environnement bancaire.

Introduction :

Crises bancaires et financières, faillites et bulles ne font que confirmer, depuis plusieurs décennies, l'un des faits marquant de notre époque qu'est l'instabilité financière à travers le monde. Les causes sont de diverses natures (avancées technologiques, innovations financières, globalisation,…etc.), alors que les conséquences sont pratiquement les mêmes (crises, faillites, pertes financières, licenciements,…etc.). Depuis le temps, l'activité bancaire, ou tout simplement la banque, était et demeure au centre et au cœur des systèmes financiers du fait qu'elle est un acteur principal qui s'assure de son fonctionnement même, et vue son rôle crucial, elle n'a cessé de faire l'objet de réglementations dès lors qu'il est reconnu que son rôle dans une économie est important et que la maitrise de ses opérations permet d'éviter les défaillances de toutes natures qui peuvent en découler. Cependant, et vue les faits, la mise en place d'une supervision efficace censée répondre aux besoins du secteur bancaire, n'est pas encore atteint, et ce, malgré les efforts des autorités de supervision locales sanctionnés par l'instauration des règles de bonne conduite, les crises n'ont cessé de survenir. En 1974, les gouverneurs des banques centrales appartenant au groupe dit « groupe des dix (10) », ont pu créer un organisme nommé « le comité de Bâle sur le contrôle bancaire » ayant comme tâche d'uniformiser la réglementation bancaire et d'apporter des améliorations aux réglementations existantes dans le but de renforcer la solidité et la stabilité du système financier international. Les accords de Bâle concernent essentiellement l'adéquation des fonds propres et la couverture des risques encourus par les établissements bancaires. Les travaux de ce comité sont en constante amélioration, ce que confirme notamment les différentes réformes apportées aux accords de 1988. En 1988, le comité publie ses premiers travaux « convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres » et qui s'articulaient autour du risque de crédit encouru par les banques, c'était la première publication du comité concernant l'adéquation des fonds propres avec ce risque.

En 1995, le comité a reçu plusieurs commentaires à propos du risque de marché, qui était exclu des premiers accords, et de la nécessité de sa prise en considération. Il a donc décidé au mois d'avril de cette même année, de publier un nouveau document «Exigences de fonds propres pour le risque de marché, approche fondée sur les modèles internes » destiné à inclure le risque de marché dans le calcul des exigences en matière de fonds propres. En 2004, le comité propose dans sa nouvelle publication, une nouvelle vision des risques encourus par les établissements bancaires, le « nouvel accord de Bâle sur les fonds propres, appelé

couramment les accords de Bâle II », une vision basée sur trois piliers censés améliorer la solidité du système financier international. A travers ce même document, une autre catégorie de risques a été ajouté à celles évoquées dans les premiers accords, il s'agit notamment du risque opérationnel, et par ce fait, une autre mesure de fonds propres réglementaire ait été mise en place pour remplacer la première dite « Ratio Cooke ». Une dernière date, aussi plus importante que les autres, c'est le 10 Septembre 2010 où le comité a voté les « accords de Bâle III ». À noter que l'une des causes majeure à l'origine de la mise en place de ce nouveau dispositif est la faillite de la banque « **Lehmann Brothers ».** En fait, ce nouvel accord est destiné à s'assurer que les banques peuvent absorber des pertes énormes (importantes) et éviter de la sorte les faillites qui nuiront à la santé d'un système financier, qui sont susceptibles de se transférer aussi sur d'autres sphères et d'autres pays. A travers le document de 2004, une attention particulière est accordée au risque opérationnel, vue sa complexité, son importance, et le fait que les pertes financières engendrées par cette catégorie de risque sont énormes. C'est pour pratiquement ces raisons que nous avons décidé d'entamer ce travail de recherche qui consiste à analyser le processus de gestion de ce risque au niveau des banques et pour y parvenir, nous avons articulé notre travail comme suit :

- Un premier chapitre qui traite des risques bancaires selon la vision du comité de Bâle essentiellement la question de mesure de fonds propres au titre des risques de crédit et de marché. A travers ce premier chapitre, il sera question de présenter les accords élaborés entre 1988 et 1996, essentiellement les accords qui traitaient du risque de crédit (accords de 1988) et des accords qui ont touché le risque de marché (1996), et ce dans la première section. La seconde section sera consacrée au deux séries d'accords qui sont venus remplacer les premiers, à savoir les accords dits de Bâle II avec une présentation des différentes réformes apportées en comparaison aux premiers accords, et puis les accords dits de Bâle III qui sont eux aussi, venus remplacer le deuxième accord de 2004.

- Un second chapitre consacré à l'étude du processus de gestion des risques dans les établissements bancaires. Il s'agit d'une sorte de présentation globale de cette gestion du moment qu'il n'existe pas une démarche standard de gestion des risques, c'est pour cela que le second chapitre sera éclaté en deux sections, avec comme première section, une présentation de la démarche de gestion des risques bancaires, avec énumération de ses objectifs et les bases fondamentales de son bon déroulement, et une seconde section

consacrée aux différents organismes impliqués dans la gestion de risque à savoir le dispositif de contrôle interne, de l'audit interne, et de la nouvelle notion de « risk management ». sans oublier l'importance du concept de « gouvernance d'entreprise ».

Chapitre I : Vue d’ensemble sur Les accords de Bâle.

Introduction :

Il est généralement admis que le métier du banquier est, dès son origine, basé sur la prise de risque, comme c'est le cas avec son activité traditionnelle basée sur le processus de transformation sous toutes ses formes (par exemple la transformation des taux). Cependant, l'innovation, les progrès technologiques et bien d'autres facteurs ont modifié, chacun à sa manière, l'activité de la banque qui n'a cessé de subir des mutations accompagnées souvent de l'émergence de risques nouveaux au fur et à mesure que les opérations de la banque se développent. Ce qui reste inchangé, est le souci majeur des autorités de contrôle, qui demeure celui de la protection des déposants et du système financier dans son ensemble. Ce qui ressort notamment à travers la mise en place, par les autorités de contrôle, de réglementations destinées à superviser l'activité de la banque. Cependant, ces règles ne sont apparemment pas à la hauteur souhaitée et connaissent, elles mêmes, des évolutions à travers le temps et en fonction de la conjoncture. Rappelons ici que le risque majeur qui préoccupe depuis des décennies les autorités de supervision est le « risque systémique et la réaction en chaine », le fait est que la défaillance d'une seule banque peut nuire à la santé de tout le système financier. C'est dans cette optique que le comité de Bâle sur le contrôle bancaire a été créé. Son objectif ultime est celui de mettre en place une réglementation uniforme et harmonieuse pour les banques surtout celles de dimension internationale. Les travaux du comité ont été sanctionnés par plusieurs documents et publications depuis 1988 traitant des risques bancaires, et les principaux restent les accords de 1988, 1995, 1996, 2004, et enfin 2010 où est proposé des normes de gestion des principaux risques bancaires ainsi que les méthodes de calcul et de mesure des fonds propres réglementaires nécessaires pour leur couverture. A cet effet, ce premier chapitre sera réparti en deux (02) sections :

- Une première section, qui sera consacrée à une présentation des premiers accords issus des travaux du comité de Bâle, qui s'est concentré, dès sa création, sur la possibilité de mise en place d'un ratio de solvabilité. L'autre aspect, qui sera abordé, sera l'amendement de l'accord en 1996 afin d'inclure le risque de marché dans formule initiale du ratio Cooke.
- La seconde section, quant à elle, sera consacrée aux deux publications de ce même comité, en l'occurrence les accords de 2004 (dits de Bâle II), une reforme des premiers accords et qui introduit un nouveau risque dans l'assiette des risques bancaires ; le risque

opérationnel qui ne cesse de prendre de l'ampleur et gagner l'attention des régulateurs à travers tous les pays ; vue sa gravité et l'importance de ses conséquences.. Il sera question aussi de présenter les accords de 2010 (dits de Bâle III) ; un nouveau dispositif du comité visant beaucoup plus à s'assurer que les banques détiennent des fonds propres de haute qualité. A la fin, il sera question d'aborder les effets escomptés à travers ses accords notamment ceux de Bâle III.

Section01. Point sur les premiers accords de Bâle de 1988 à 1996:

Historiquement, les principaux travaux du comité de Bâle sur le contrôle bancaire qui traitent des risques bancaires sont :

- La convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres de1988;
- Le nouvel accord de Bâle sur les fonds propre, appelé couramment les accords de Bâle II de 2004 ;
- Les accords de Bâle III de 2010.

Dans cette première section, nous allons les premiers accords du comité pour mieux comprendre l'évolution survenue depuis 1988, date de la première publication des accords du comité, et mettre en évidence le souci du comité à parvenir à une gestion efficace des risques, notamment du risque de crédit et du risque de marché.

1.1. Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres : A rappeler que le comité a été créé en 1974 suite à l'incident survenu avec la banque allemande Herstatt, nom qui a été sélectionné pour designer le risque de défaillance du système de règlement/livraison interbancaire. Bien avant la publication de ce premier accord en 1988, des réglementations internes à chaque pays ont toujours existé. Cependant, l'absence d'harmonisation, d'une part (définition des fonds propres et du ratio minimal de fonds propres étaient différentes), et d'autre part, la non prise en compte de certains risques constituaient un inconvénient majeur pour la pérennité du système financier. L'accord de 1988 institué le ratio

Cooke du nom de William Peter Cooke, gouverneur de la banque d'Angleterre. Ce ratio issu des premiers accords, fixe une limite à l'encours pondéré des prêts accordés par un établissement bancaire en fonction de ses capitaux propres. En d'autres termes, ces établissements doivent se conformer au respect d'un ratio de solvabilité au moins égal à 8% (rapport minimum entre fonds propres et niveau des engagements de crédit). Le ratio de mesure de l'adéquation des fonds propres a été formalisé comme suit :

$$\text{Le Ratio Cooke} = \frac{\text{Total des Fonds propres}}{\text{Risque de crédit}} \geq 8\,\%$$

Ce qui signifie que pour un prêt de 100 unités à un client, la banque doit détenir au minimum 8 unités de fonds propres et utiliser au maximum 92 unités de ses autres sources de financement (emprunts, dépôts, financement interbancaire…etc.). Cette méthode de mesure des fonds propres est censée favoriser l'émergence d'un système bancaire prudent en imposant aux établissements bancaires de diversifier leurs sources de financement, puisque la banque se trouvera dans une meilleure position si elle s'oriente à financer ses prêts par des ressources dont elle dispose pour une longue durée. L'autre cible, à travers ce ratio, est d'obliger les banques à s'impliquer davantage dans le financement de ses opérations de prêts par ses fonds propres. Elle devra réduire ses activités et surtout celles qui sont très risquées, et que les banques ne prenaient pas en compte du fait qu'elles étaient en constante couverture de la part des banques centrales et des autorités locales. A travers ce premier document, le comité choisit une définition plus large des éléments constitutifs de la formule des fonds propres en l'occurrence les fonds propres et les engagements de crédit. Pour les fonds propres qui se trouvent au numérateur du ratio, ils sont en fait repartis en deux catégories, les premiers dits fonds propres de base (appelé aussi noyau dur) et les seconds sont les fonds propres complémentaires (appelé aussi quasi fonds propres). Les premiers concernent le capital social et les réserves publiées, et doivent représenter 50% au minimum des fonds propres d'une banque. Le comité considère aussi cet élément comme le plus essentiel puisqu'il est « le seul qui soit commun à tous les systèmes bancaires des divers pays; il ressort clairement des comptes publiés et constitue la donnée centrale sur laquelle se fondent la plupart des

jugements du marché pour évaluer le niveau de capitalisation; il influe, en outre, de manière déterminante sur les marges bénéficiaires et la capacité concurrentielle des banques ».[1] La seconde catégorie, dite quasi fonds propres, ou encore Tiers 02, regroupe les quasis fonds propres :

- ✓ Réserves non publiées ;
- ✓ Réserves de réévaluation des actifs ;
- ✓ Provisions générales ;
- ✓ Instruments hybrides ;
- ✓ Et enfin les dettes subordonnées.

Une nouvelle contrainte est désormais imposée par le comité avec la classification des fonds propres selon deux catégories, il est exigé que les :

- ✓ Fons propres (2) ≤ au fonds propres 1
- ✓ Fonds propres (1) / encours pondéré des crédits ≥ à 4.

Au niveau du dénominateur du ratio, on trouve les engagements de crédit qui, eux, aussi ont fait objet de définitions précises à travers les premiers accords de Bâle. La méthode d'évaluation des engagements, telle que le suggère le comité, est La Méthode du ratio des risques pondérés dans laquelle les fonds propres sont rapportés à différentes catégories de risque, ce qui signifie qu'un taux de pondération est appliqué aux engagements de crédit. Au départ, les critères retenus dans les estimations des pondérations étaient fonction de plusieurs facteurs :

- ✓ La nature juridique du débiteur ;
- ✓ La localisation des risques ;
- ✓ Et enfin, la durée des engagements.

[1] Basel comitee on banking supervision, Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres, (Juillet 1988, mise à jour en date d'avril 1998). P 03.

La formule détaillée du ratio Cooke et qui était établie par le comité de Bâle en 1988 prend la forme suivante :

$$\frac{\sum \ capitaux \ \ propres}{\sum_{i} a_i A + \sum_{i}^{j} w_j A_{HB} + \sum_{i}^{k} q_k C_{HB}} \geq 8\%$$

Cette fonction contient les éléments suivants :

Tableau 01. Explication de la formule du ratio Cooke.

Les variables	Les coefficients de pondérations
A = L'actif du Bilan AHB = L'actif Hors-bilan CHB = Contrats Hors Bilan (taux de change et Taux d'intérêt)	a w q

Source : conception personnelle

Dans la formule, (i) représente le type d'emprunteur, (j) et (k) la nature des transactions effectuées, (a) la pondération appliquée à l'actif considéré en fonction de la contrepartie, (wj) et (qk) les facteurs de conversion appliqués, en plus de la pondération, aux actifs hors bilan et aux contrats hors bilan de taux de change ou d'intérêt.

Pondérations pour les actifs du bilan :

- (a1 = 0) pour les encaisses, les créances sur les Etats nationaux de l'OCDE, leurs Banques centrales et les créances garanties par eux, ainsi que pour les créances sur les Administrations et les Banques centrales des autres pays. Pour les créances sur les autres entités du secteur public, et les prêts non garantis Î {0 ; 0,2 ; 0,5 ; 1} i a, ce coefficient est déterminé au niveau national.

- (a2 = 0.2) pour les créances sur les organisations internationales ou les banques enregistrées dans l'OCDE, ou par les banques des autres pays, et les créances garanties par ces mêmes organisations, si elles ont une échéance d'une année, ainsi que pour les actifs en cours de recouvrement.

- (a3 = 0.5) pour les prêts hypothécaires.

- (a4 = 1) pour tous les autres actifs et notamment les prêts sur le secteur privé, les actifs immobiliers, créances détenues sur les banques et Administrations de pays n'appartenant pas à l'OCDE et tout autre investissement.

Pour les actifs hors bilan et les contrats hors bilan de taux de change ou d'intérêt :

En plus de la pondération appliquée a l'actif considéré en fonction de la contrepartie (a), toutes les catégories d'engagements hors bilan, y compris les nouveaux instruments, sont converties en équivalent risque de crédit en multipliant les montants nominaux du principal par un facteur de conversion (wj) pour les actifs hors bilan et (qk) pour les contrats hors bilan de taux de change ou d'intérêt. Les valeurs ainsi obtenues sont ensuite pondérées en fonction de la nature de la contrepartie.

La méthode de pondération des risques est censée permettre :

✓ D'effectuer, sur une base plus équitable, des comparaisons internationales entre des systèmes bancaires de structures parfois différentes;

- ✓ D'incorporer plus facilement les risques hors bilan dans le système de mesure;
- ✓ Et puis, il ne dissuade pas les banques de détenir des actifs liquides ou autres assortis d'un faible risque.[2]

1.2. L'amendement de l'accord pour son extension au risque de marché:

a. Présentation des accords de 1996 : À travers les premiers accords de Bâle de 1988, il apparait très clairement que le risque qui a attiré l'attention particulière des régulateurs est sans doute le risque de crédit, il n'était pas jugé utile au départ d'inclure le risque de marché dans le calcul des exigences minimales de fonds propres. Toutefois, le comité a laissé le soin aux banques d'appliquer soit un coefficient (0) ou une pondération faible pour ces risques, (10%) pour les titres, 10% pour les titres avec échéances inferieures à un (01) an, 20% pour les titres avec échéances de plus de deux (02) ans. Certainement, et d'un point de vue global, le second type de risque, en l'occurrence le risque de marché a été traité d'une façon assez vaste, ce qui ne permet pas une approche globale destinée uniquement pour ce risque et ce qui a sans doute poussé le (G10) à se pencher davantage sur cette question. Au mois d'Avril 1993, il y a eu la publication du « risque de taux d'intérêt encouru par la banque » qui était destiné à mesurer l'exposition des banques de dimension internationale au risque de taux d'intérêt et dont l'objectif est d'élaborer une approche commune de mesure de ce risque, suivi de la surveillance prudentielle de la compensation, des risques de marché et du risque de taux d'intérêt. En avril 1993, M.E. Gerald, CORRIGAN, qui était à la tète de cet organisme, publie un ensemble de propositions destinées à modifier certains aspects des accords de 1988, et élabore une proposition soumise à consultation pour permettre de collecter les avis des professionnels de la banque ainsi que de bénéficier de l'expérience de certaines banques en la matière. Toutefois, il aura fallu attendre deux (02) ans pour que les efforts du comité soient concrétisés. Ce n'est en effet, qu'en avril 1995, que « la proposition en vue de publication d'un supplément à l'accords de Bâle sur les fonds propres pour prendre en compte les risques de marché » a été publiée. L'aspect nouveau qui a marqué cette proposition est que les avis et les commentaires reçus ont été pris en considération, et ont

[2] Basel comitee on banking supervision, Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres, (Juillet 1988, mise à jour en date d'avril 1998). P 06.

.

abouti à laisser le choix aux banques de choisir l'une des mesures de risques de marché adapté à ses besoins. Le choix en question peut être effectué sur un modèle standardisé, ou encore d'opter pour les modèles internes de mesure, ce second choix a été évoqué avec plus de détails dans le document « exigences de fonds propres pour les risques de marché, approche fondée sur la notation interne ». Les méthodes de mesure internes se résumaient en :

- *Analyse Variance/Covariance :* selon un modèle qui établit « la Variation de la valeur du portefeuille en combinant la sensibilité des diverses positions aux facteurs de risque – dérivée des modèles d'évaluation- avec une matrice de variance/covariance élaborée à partir de la volatilité des facteurs de risques et de leurs corrélations. Ces derniers paramètres sont calculés par chaque banque sur la base des périodes de détention et d'observation. La perte potentielle est alors déterminée en fonction du niveau de confiance ».

- *La simulation historique :* qui « évalue la variation hypothétique de la valeur du portefeuille courant en fonction des fluctuations des facteurs de risque effectivement constatées par le passé. Le calcul, effectué – pour chacune des périodes de détention définies – sur un intervalle de temps donné, établit une gamme de profils et perte simulé. La perte potentielle est alors déterminée d'après le niveau de confiance.

- *La simulation Monte-Carlo :* qui « estime la valeur d'un portefeuille dans un grand éventail de combinaisons de variables de prix, choisies de façon aléatoire, mais dont la probabilité d'occurrence est fondée sur l'expérience historique. Ce procédé particulièrement utile pour mesurer le risque lié aux options et autres instruments dont les caractéristiques de prix ne sont pas linéaires ».

Le choix de l'une des trois méthodes de mesure est laissé au soin de la banque puisqu'elle devra choisir une méthode adaptée à son portefeuille ainsi qu'à ses moyens financiers et techniques. Cependant, pour que l'approche de mesure soit efficace, il est exigé de respecter certains critères qualitatifs et remplir certaines conditions avant d'être autorisée à recourir à l'utilisation de ces méthodes internes, (pour les critères qualitatifs, voir « exigences de fonds propres pour les risques de marché, approche fondée sur la notation interne ».

En janvier 1996, le document « Vue d'ensemble de l'amendement à l'accord sur les fonds propres pour son extension aux risques de marché » a été publié. Cette publication visait à prévoir une marge des fonds propres destinée à couvrir les risques de marché, ainsi que de nouveaux critères qualitatifs plus rigoureux ont été élaborés pour s'assurer du bon déroulement des mesures pour les banques qui optent pour leurs modèles internes ainsi qu'une reprise de la méthode standardisée de celle de 1993 et de 1995 avec certaines légères modifications.

b. Principes des accords de 1996 : C'est à travers cet aperçu historique sur les travaux du comité de Bâle sur le contrôle bancaire, que le comité s'intéresse davantage au risque de marché dans le souci d'élaborer une mesure plus au moins standardisée des expositions des établissements bancaires à ce type de risque. En résumé, ces travaux ont été sanctionnés par une publication de deux documents clés afin de mieux saisir la façon dont seront calculées les exigences de fonds propres au titre des risques de marché. Les documents dont il s'agit sont les «exigences de fonds propres pour les risques de marché, approche fondée sur la notation interne » publié en Avril 1995, et le document : « Vue d'ensemble de l'amendement à l'accord sur les fonds propres pour son extension aux risques de marché » publié en Avril 1996. Ce qui est cependant à retenir de tous les documents et les efforts du comité est qu'en conclusion, le comité a abouti à certains résultats et faits nouveaux modifiant ainsi les accords de 1988. Les modifications apportées se résument en :

- ***Une redéfinition des fonds propres réglementaires :*** les accords de Bâle de 1988 ont simplement défini les fonds propres selon deux (02) niveaux ; les fonds propres de base et les fonds propres complémentaires (quasi fonds propres). Toutefois, à travers l'extension au risque de marché, un nouvel élément a été introduit dans la définition des fonds propres ; il s'agit de fonds propres sur-complémentaires (tier 03), composés de dettes subordonnées à court terme que les banques sont autorisée à émettre pour couvrir leurs expositions aux risques de marché et ne doivent être utilisées que pour cette fin (c'est-à-dire la couverture du risque de marché).

- ***Une utilisation de modèles internes :*** pour mesurer les expositions de la banque au risque de marché, et après une étude portant sur 15 banques appartenant au G10, et portant sur un ensemble de portefeuilles composés de 350 expositions, sur une période de 10 jours, le

comité est parvenu à adopter trois (03) méthodes dédiées aux mesures internes des expositions. Il s'agit des méthodes exposées précédemment, auxquelles est ajoutée la mise en place d'un ensemble de critères d'ordre qualitatif destinés à assurer une meilleure et efficace application des modèles internes, et d'ailleurs, un document spécial est réservé à cette approche de mesure afin de faciliter la tâche aux banques.

- Enfin, et dans un but d'exhaustivité, les travaux du comité sur le risque de marché ont abouti à une proposition d'une méthode standard pour mesurer les risques de marché de la banque, les méthodes concernent toutes les catégories de ce risques, et comportent une méthode pour chaque type d'exposition. Les types de risque de marché inclus dans cette standardisation sont :

✓ ***Les titres de créance :*** qui incluent tous les titres de cette nature à taux fixes et variables ; les instruments dont le comportement est identique (actions prioritaires non convertibles), les obligations convertibles ;

✓ ***Les titres de propriété :*** qui incluent les actions ordinaires, les titres convertibles au comportement identique à celui des actions, et les engagements d'acquisition ou de cession.

✓ ***Le risque de change :*** concernant notamment la position dans les devises, ainsi que celle de l'or ;

✓ ***Le risque sur produits de base :*** qui incluent tous les produits de nature physique pouvant être négociés sur un marché secondaire (denrée agricoles, minéraux (pétrole compris), et métaux précieux à l' exclusion de l'or).

✓ Et enfin, ***le traitement des options*** : les expositions concernant les options sont traitées selon deux méthodes, une concernant les banques qui n'exercent que l'achat des options, et des méthodes spéciales pour le traitement des banques qui exercent à la fois l'achat et l'émission des options.

C'est de cette façon que les grandes catégories du risque de marché ont été prises en considération par cette extension des premiers accords. Cependant, que ce soit les approches

basées sur la notation interne (modèles internes), les méthodes standards, ou encore la combinaison des deux (puisque c'est désormais possible), les résultats obtenus ne constituerons que l'exigences de fonds propres pour les risques de marché encourus, et pour arriver finalement à calculer un ratio de fonds propres total d'une banque, le résultat obtenu doit être multiplié par 12,5 (soit l'équivalent du ratio de fonds propres minimal de 8 %), pour parvenir à un chiffre notionnel d'actifs pondérés à l'égal du risque de crédit, une fois le calcul des (03) catégories de fonds propres nécessaires à cette couverture est fait, le ratio final sera équivalent à la formule suivante :

$$\frac{\Sigma\ (Capitaux\ propres)}{(Risques\ de\ crédit + risques\ de\ marché)} \geq 8\ \%$$

c)Limites des premiers accords de Bâle :

Avec la publication des premiers accords de Bâle sur le contrôle bancaire et qui visaient à déterminer une quantité de fonds propres destiné à couvrir le risque de crédit, plus particulièrement, certaines lacunes ont été vite constatées de ce document et notamment les critiques et les propositions que le comité a reçu afin d'intégrer le risque de marché et établir une nouvelle exigence de fonds propres correspondant à l'exposition de la banque à cette catégorie de risque, et c'est en effet ce que le comité a fait en modifiant l'accords de 1988, essentiellement en intégrant le risque de marché dans le calcul des exigences de fonds propres, pour que l'assiette de risque comprend outre le risque de crédit, le risque de marché. Cependant, cette première initiative de la part du comité de Bâle sur le contrôle bancaire reste discutable et plusieurs reproches ont été formulés à son encontre. Ces reproches peuvent être scindés en quatre (03) volets, notamment :

- L'échelle de pondération relativement simpliste ne permettait plus une estimation efficace du risque de crédit. Ce qui veut dire que les estimations, puisqu'elles traitent des

groupes entiers de contrepartie avec uniquement une prise en compte de sa localisation ou de son appartenance à un groupe n'étaient, pas très précises, et c'est ce qui apparait très clairement dans le système de pondération des risques présenté par le comité (un coefficient de pondération de 0% est affecté à tous les membre de l'O.C.D.E, et ainsi de suite), ainsi que ce système de pondération ne tenait pas compte de l'évolution de la qualité de la signature des contreparties qui peut varier dans le temps, de la maturité des engagements ou de leur durée résiduelle. En d'autres termes, il s'agit de la « rusticité : les pondérations forfaitaires, uniquement basées sur une logique institutionnelles, ne prennent pas en compte la probabilité de défauts et l'évolution dans le temps ». [3]Les durées et les diversifications des portefeuilles n'étaient pas retenues. Le ratio constituait donc une norme de gestion prudentielle à posteriori et non un outil de prévision.

- D'autre part et pour ce même système de pondération, il n'est retenue que la nature juridique de la contrepartie, ce qui constitue sa limite majeure, en d'autres termes, le comité n'a retenu dans l'élaboration d'un système de pondération des risques que cinq (05) grandes catégories de contrepartie, et qui sont traitées pour chaque catégorie de la même sorte, les pays de l'OCDE étaient tous pondérés à 0%, les crédits aux entreprises pondérés a 100%, ce qui a échappé au comité à cette époque et que même appartenant à une même catégorie, les emprunteurs présentent certainement plusieurs similitudes, mais d'autre part, il ont aussi des différences et notamment en ce qui concerne leur taille, leur solvabilité, leur secteur d'activité etc. Un autre aspect, est que le coefficient de pondération affecté aux prêts octroyés aux entreprises était le même quel que soit le niveau de risque supporté par la banque. La charge en capital était donc identique pour une entreprise présentant un risque de défaut élevé et pour une entreprise présentant un meilleur risque de contrepartie.

- L'autres aspect, présentant lui aussi une limite des premiers accords de Bâle, réside dans le fait que les catégories de risque qui ont bénéficié de normes de mesures n'étaient pas exhaustives, puisque les risques traités concernaient uniquement le risque de crédit et le risque de marché, alors qu'en réalité, et en présentant une réelle volonté de la part du comité de Bâle à mettre en place un dispositif ou des normes globales afin de maitriser l'ensemble des risques encourus par les établissements bancaires, il sera sans doute indispensable de prendre en

[3] HAMID Atid, « gestion des risques bancaires, enjeux réglementaires et opérationnels », institut supérieur de commerce et d'administration, mémoire en vue d'obtention du diplôme national d'expert comptable. 2004. P 76.

compte l'intégralité des risques auxquels une banque est exposée. Ce qui a été redéfini selon l'accord de Bâle II ou le risque opérationnel regroupant le risque humain, le risque de défaillance de systèmes, ou encore d'événement externe à l'établissement ont été inclus dans le dispositif du comité.

Section 02. Évolutions récentes sous Bâle II et Bâle III :

Les limites présentes dans les premiers accords, ainsi que les défaillances des banques même après publication des recommandation du comité de Bâle (Bâle I et extension pour couvrir le risque de marché) ont incité le comité à procéder à une reforme des anciens accords, dans le souci de l'adapter à la réalité ainsi qu'à la complexité des opérations bancaires qui se sont développées très rapidement grâce, essentiellement, aux innovation financières et le développement des techniques bancaires. Les travaux du comité ont été finalement sanctionnés en 2003 par la publication du nouvel accord dit de Bâle II, un dispositif plus complet et plus précis comparé au premier. L'avantage présent dans ce nouveau document réside dans le fait qu'il propose, à la fois, une démarche générale (standard) de mesure des risques tout en laissant le choix aux établissements bancaires de se fier à leurs propres estimations des risques sous réserve de respecter un ensemble de critères d'ordre qualitatif afin de mieux réussir cette tâche. La validation de ses modèles est, cependant, laissée à l'appréciation des autorités de contrôle locales qui jugeront de son efficacité. Au départ, ce nouvel accord est considéré plus performant que les premiers notamment en matière d'exhaustivité et de complexité, cependant avec essentiellement la crise de 2007 qui avait secoué le monde, le comité à décidé une fois de plus de reformer les accords de 2004 subissant ainsi le même sort que son prédécesseur, puisque en 2010, il fut lui aussi remplacé par les accords dit de Bâle III.

2.1. Les innovations de la reforme Mc DENOUGH : les accords de Bâle II de 2004 viennent remplacer les premiers accords de 1988 publiés par le même comité (comité de Bâle sur le contrôle bancaire) poursuivant pratiquement les mêmes objectifs que ceux attendus à travers les premiers accords. Cependant, ce nouvel accord espère impliquer davantage les établissements de crédit dans le processus d'évaluation de leurs expositions à travers l'autorisation qui leur est accordée en matière de recourir à des modèles d'évaluation internes des risques qu'elles encourent. A noter qu'à travers les limites des premiers accords telle que susmentionnées, il était nécessaire de revoir certaines dispositions déjà émises dans un souci d'exhaustivité et de précision. Ce nouveau dispositif prudentiel mis à la portée des établissements bancaires, destiné à apporter des améliorations en matière de gestion et de maitrise des risques découlant de l'activité bancaire, comporte plusieurs modifications et innovations comparé à 1988. Il s'agit notamment de la constitution de fonds propres, des

méthodes qui devront être adoptées par les banques pour l'évaluation des risques (particulièrement du risque de crédit et du risque opérationnel ; une nouvelle catégorie de risques bancaires qu'il incombe aux banques de traiter à l'égard des autres catégories, d'autant plus qu'elle ne cesse de gagner de l'importance ainsi que ses conséquences sur les banques qui peuvent être énormes. Les accords de 2004 sont censés combler le vide et les lacunes de l'expérience précédente, et pour ce faire, le document est structuré en trois (03) piliers conçus spécialement pour s'assurer du bon déroulement des pratiques bancaires et de la gouvernance de ces établissements. Les objectifs à atteindre en exigeant des banques à adopter ces nouvelles normes se résument comme suit :

- Renforcer les égalités des conditions de concurrence ;
- Constituer une meilleure méthode pour le traitement des risques ;
- Comporter des approches relatives à l'adéquation des fonds propres correspondant de manière appropriée au degré du risque inhérent aux positions et activités d'une banque.

Ainsi, pour atteindre ces trois buts, il est estimé que cela ne sera possible qu'avec le respect des trois piliers sur lesquels repose tout le travail du comité :

- ✓ Exigence minimale de fonds propres ;
- ✓ Processus de surveillance prudentielle ;
- ✓ Discipline de marché.

Expliquons à présent en quoi consiste ses trois piliers.

A travers les accords du comité de Bâle sur le contrôle bancaire, et puisque le ratio de fonds propres initial connu sous le nom du ratio Cooke était jugé insuffisant, il fut remplacé par un second ratio dit ratio Mc Donough (du nom du président du comité à cette époque). Un ratio qui exige la même portion de fonds propres que celui de Cooke (c'est-à-dire 8%) est proposé selon une nouvelle formule qui prend en compte au numérateur l'exigence de fonds propres réglementaires, et aux dénominateur, outre le risque de crédit, et le risque de marché, le risque opérationnel; ce qui signifie que ce ratio comporte une nouvelle assiette de risque qui intègre désormais le risque opérationnel. Ce risque se présente dans l'activité de la banque

autant que pour les autres risques. Le risque opérationnel n'est pas un fait nouveau dans l'activité bancaire, en fait, l'exposition de la banque à cette catégorie de risque ne découle nullement des mutations économiques ou financières à l'échelle internationale, encore moins de la modification du cadre de l'activité bancaire. Ce qui est un fait nouveau, c'est la prise de conscience que ce risque a causé beaucoup de tort à plusieurs banques, et systèmes bancaires ainsi que la nécessité de mettre en place un processus visant à le maitriser et le gérer. Ce que confirme notamment l'intérêt particulier que lui accorde le comité en le classant à la deuxième position après le risque de crédit. La proposition initiale de 2001 en matière d'importance des risques bancaires se présentait comme suit :

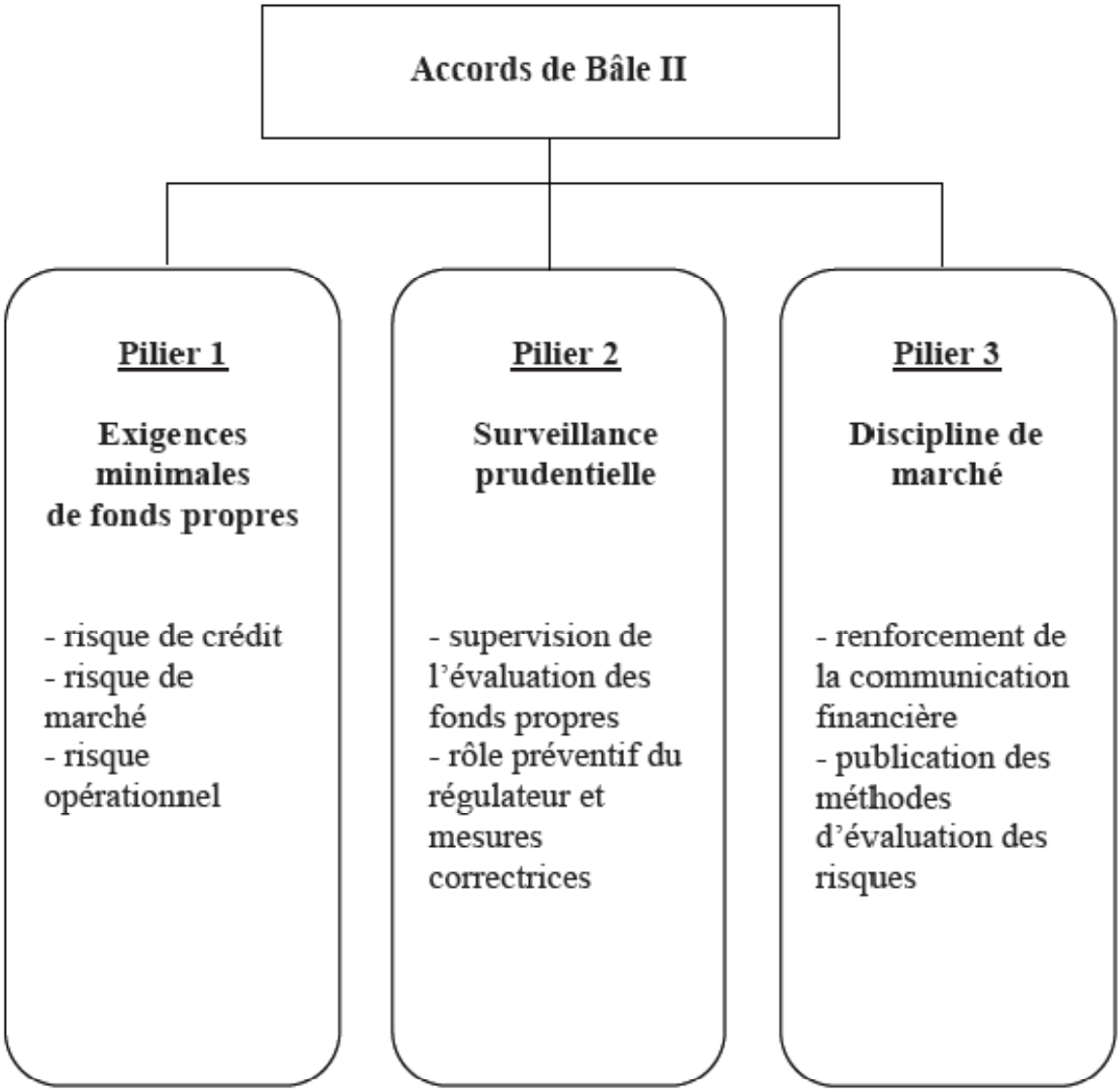
Tableau 02. La pondération des risques dans les accords de Bâle II.

Type de risque	Exigence de fonds propres	Répartition
Risque de crédit	6.0 %	75%
Risque de marché	0.4%	05%
Risque opérationnel	1,6%	20%
Total	08%	100%

Source : conception personnelle

Les principes de base sur lesquels repose le nouvel accord de 2004 concernent les trois piliers énumérés à travers le document et peuvent être représentés schèmatiquement comme suit :

Figure N° 01. Résumé des piliers des accords de Bâle II



Source : Le dispositif prudentiel Bâle II, autoévaluation et contrôle interne. Application au cas français. Novembre 2008, Sylvie Taccola-lapierre. P 101

2.1.1 Pilier I : L'exigence minimale en fonds propres : à travers ce premier pilier, le comité s'est forcé de trouver et d'instaurer des méthodes plus au moins précises permettant le calcul des exigences minimales de fonds propres au terme du risque de crédit, et du risque opérationnel. Pour ce qui est du risque de crédit (risque de défaillance de la contrepartie), deux méthodes de mesures sont désormais à la portée des établissements bancaires.

a. Une approche standardisée : et contrairement à ce qui a été proposé en 1988, la pondération des risques ne repose plus sur le même principe où la pondération des risques est calculée en fonction de la nature de la contrepartie. Cependant, dans ce nouveau dispositif, la distinction entre O.C.D.E et non O.C.D.E, sur laquelle reposait son précédent, n'a pas lieu d'exister dès lors que les banques doivent recourir à des évaluations externes effectuées par les organismes de notation externe dits aussi « O.E.E.C, organismes externes d'évaluation du crédit », le système de référence retenu par le comité est le système de notation de l'agence Standard And Pool avec possibilité pour les banques de recourir à d'autres agences de notation. En fait, la notation concerne trois (03) catégories de créanciers, les emprunteurs souverains, les banques et les entreprises. De ce fait, avec la notation externe, la banque se trouve face à une évaluation plus objective des contreparties ; une évaluation qui prend en compte, à la fois, la nature et la qualité des emprunteurs. La matrice de pondération adoptée par Bâle se présente comme suit :

Tableau 03. La matrice de pondération adoptée par Bâle.

<table>
<tr><td>Notations</td><td colspan="2">AAA à AA-</td><td>A+ à A-</td><td>BBB à BBB-</td><td>BB+ à B-</td><td>CCC à C</td><td>NR</td></tr>
<tr><td>Souverains</td><td colspan="2">0%</td><td>20%</td><td>50%</td><td>100%</td><td>150%</td><td>100%</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Banques</td><td>1</td><td>20%</td><td>50%</td><td>100%</td><td>100%</td><td>150%</td><td>100%</td></tr>
<tr><td>2</td><td>20%</td><td>50%</td><td>50%</td><td>100%</td><td>150%</td><td>50%</td></tr>
<tr><td>A ct</td><td>20%</td><td>20%</td><td>20%</td><td>50%</td><td>150%</td><td>20%</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Entreprises</td><td colspan="2" rowspan="2">20%</td><td rowspan="2">50%</td><td colspan="2">BBB+ à BB-</td><td colspan="2">B+ à C</td><td rowspan="2">100%</td></tr>
<tr><td colspan="2">100%</td><td colspan="2">150%</td></tr>
</table>

Source : conception personnelle.

Donc on distingue trois (03) catégories d'emprunteurs :

- ***Les emprunteurs souverains :*** pour cette catégorie de contrepartie, on possède deux méthodes d'évaluation : l'une est celle présentée selon le tableau précédent. La seconde concerne un mapping entre les scores du risque pays (Country risk rating) tels qu'établis par les organismes de crédit à l'exportation sous réserve que l'autorité de contrôle locale autorise ce mapping. La méthode à utiliser est la suivante :

Tableau 04. Le mapping entre la notation du risque pays et les pondérations du comité.

Note de S & P	AAA à AA	A à A-	BBB+ à BBB-	BB+ à B-	CCC+ à C	NR
Notes des ECA (export credit agencies)	0 et 1	2	3	4 à 6	7	
Les pondérations	0%	20%	50%	100%	150%	100%

Source : nouvel accords de Bâle sur les fonds propres, avril 2003, p08.

Avec une pondération de 0% pour la BRI, le FMI, la BCE, et la communauté européenne.

- ***Pour les banques :*** deux options se présentent telles que présentées aux tableaux précédents.

✓ **Option 01 :** dans cette première option, la pondération ne dépond nullement de la banque elle-même, mais du pays ou se trouve son siège. Par ce fait, la banque se voit affecter une pondération supérieure d'un cran à celle des créances sur l'Etat de son pays;

✓ **Option 02 :** à travers cette seconde option, l'évaluation des crédits est liée à l'évaluation de la banque elle-même et non à son pays. Il est question de notation des banques elles mêmes, avec une possibilité d'un traitement préférentiel pour les créances d'échéance

initiale égale ou inferieure à trois (03) mois, y compris pour les banques non notées. Il s'agit d'une pondération spécifique aux créances à court terme.

- ***Les créances sur les entreprises*** : la troisième catégorie d'emprunteurs. Le système de notation est celui établi selon le même tableau. Toutefois, avec approbation des autorités de contrôle, les banques peuvent décéder d'opter pour une pondération de 100% pour toutes les créances sur les entreprises et s'en passer de recourir aux agences de notation externes

b. La méthode fondée sur la notation interne : cette méthode consiste à utiliser des estimations internes des composantes du risque, il s'agit de quatre (04) variables qui permettent de calculer les exigences de fonds propres. Au départ, il faut adopter une classification des expositions de la banque. Selon celle adopté par le comité, on aura cinq (05) catégories distinctes de contreparties : entreprises, emprunteurs souverains, banques petite clientèle et les actions. Pour chacune des expositions, les quatre (04) variables en question seront estimées selon les critères propres à chaque type d'exposition, c'est notamment :

- ***La probabilité de Défaut :*** ou encore (PD, en Anglais default probability), il s'agit de la probabilité de défaillance de l'emprunteur ; ce qui signifie que l'emprunteur, pour des raisons volontaires ou involontaires, ne satisfait pas ses engagements en matière de remboursement de sa dette à l'échéance prévue. La probabilité de défaut est établie soit selon l'expérience de la banque elle-même, soit selon la transposition sur les données externes en adoptant celle des organismes d'évaluation du crédit, ou encore par l'utilisation de modèles statistiques;

- ***La perte en cas de défaut (lgd en Anglais loss given default) :*** il s'agit d'une estimation en pourcentage des pertes en cas de défaut. En optant pour les valeurs établies par le comité sinon, pour les banques possédant les aptitudes nécessaires pour élaborer ces estimations, elles peuvent utiliser leurs propres estimations des pertes en cas de défaut ;

- ***L'exposition en cas de défaut EAD en Anglais Exposeur at default)*** **:** La troisième composante, elle correspond au montant dû par la contrepartie au moment où elle fera défaut sur un engagement donné, à un horizon correspondant à celui utilisé pour la probabilité de défaut ;

- ***L'échéance effective (E)* :** La quatrième et dernière composante, elle représente la durée restant à couvrir pour la facilité considérée. Les banques qui ont recours à l'un des éléments de l'approche de notation interne complexe doivent mesurer l'échéance effective de chaque facilité selon la formule établie par le comité. Pour chacune des catégories d'emprunteurs, une formule spécifique a été élaborée par le comité afin de faciliter la tâche dans le calcul final. Une fois ces variables ont été calculées, on applique la formule finale du comité afin d'estimer les exigences de fonds propres.

Il apparait très clairement que le comité à développé deux nouvelles approches (l'approche standard et l'approche fondée sur la notation interne), pour la mesure notamment du risque de crédit en se concentrant sur l'aspect qualité ainsi que la solvabilité de l'emprunteur selon une évaluation externe dans le but d'assurer une objectivité dans le processus d'évaluation des risques encourus par ces établissements. L'autre fait nouveau est l'intégration des techniques dites d'atténuation des risques de crédit dans le calcul des exigences de fonds propres, d'autant plus que les banques ont souvent recours à ces techniques, afin de transférer les risques qu'elles doivent supporter à d'autres intervenants sur le marché. Le comité n'a traité la problématique des techniques d'atténuation, qu'on trouve dans les premiers accords sous le nom de ''*technique de réduction du risque''*, que d'une façon superficielle, c'était le cas aussi pour le risque de marché. La raison étant la variété des pratiques des établissements en la matière ainsi que du peu d'expérience du comité en ce qui concerne la mesure de certain risques liés notamment aux engagements hors bilan, donc ce n'était pas aisé de mettre en place un dispositif complet destiné à prendre en compte ces techniques. Le traitement superficiel dont il était question, reposait sur une évaluation selon ou pas la contrepartie faisait partie de l'O.C.D.E. ce qui n'est pas le cas en 2003, puisqu'il est question de traiter les techniques d'atténuation du risque de crédit, avec une prise en compte de ces techniques dans le calcul des exigences de fonds propres sous réserve de se conformer à certains critères qualitatifs et quantitatifs énoncés dans les accords de Bâle II. Les techniques prises en compte se résument en : transactions assorties de sureté, la compensation des éléments du bilan, les garanties et dérivés de crédit, les asymétries d'échéances ainsi que la combinaison entre deux ou plus de ces techniques.

Pour ce qui est des éléments du hors bilan, ils seront convertis au moyen d'un (F.C.E.E : Facteur de conversion en équivalent-crédit). Le facteur qui est de 20% pour Les engagements dont l'échéance initiale est inférieure ou égale à un an, 50% pour les

engagements dont l'échéance initiale est supérieure à un an, et de 0% pour les engagements révocables. Les prêts de titres bancaires ou remises de titres comme sûretés par les banques sont affectée d'un facteur de 100%, et lettres commerciales de crédit à court terme (crédit documentaire garanti par les marchandises expédiées) reçoivent un facteur de conversion de 20%.

La titrisation a été, aussi, à l'ordre du jour en 2003. Le comité a mis en place un dispositif applicable à la titrisation, il s'agit d'un calcul des exigences de fonds propres vis-à-vis des expositions liées à cette technique selon une approche simple ou de formule prudentielle, pour celles qui remplissent les conditions exigées par le comité, elles seront exclues de ce calcul.

L'autre aspect relevant du premier pilier, concernant toujours l'exigence en fonds propres est comme signalé précédemment, l'introduction du risque opérationnel dans l'assiette du risque. Il sera exploré davantage dans la seconde partie de ce travail. Pour qu'enfin la formule du ratio issu de ces derniers accords revêt la forme suivante :

$$\frac{\Sigma\ (Capitaux\ propres)}{(Risques\ de\ crédit + risques\ de\ marché + risque\ opérationnel)} \geq 8\ \%$$

la méthode de pondération des risques de crédit est profondément modifiée

la méthode de pondération des risques de marché est inchangée

une pondération des risques opérationnels est créée

2.1.2. Pilier II « processus de surveillance prudentielle »: La seconde partie du document est intitulée constitue aussi le second pilier de ces accords. Elle est destinée à définir les procédures que les superviseurs devraient imposer aux établissements bancaires pour s'assurer qu'ils appliquent au mieux les méthodes de détermination des fonds propres réglementaires sur une base d'évaluation approfondie des risques encourus, et selon les termes du comité, il est question de quatre (04) principes fondamentaux:

Les banques devraient disposer d'une procédure permettant d'évaluer l'adéquation globale de leurs fonds propres par rapport à leur profil de risque ainsi que d'une stratégie permettant de maintenir leur niveau de fonds propres ;

Les autorités de contrôle devraient examiner et évaluer les mécanismes internes d'appréciation du niveau de fonds propres et la stratégie des banques à cet égard ainsi que leur capacité à surveiller et garantir le respect des ratios de fonds propres réglementaires. Si leurs conclusions ne sont pas satisfaisantes, elles devraient prendre les mesures prudentielles appropriées;

Les autorités de contrôle devraient attendre des banques qu'elles maintiennent des fonds propres supérieurs aux ratios réglementaires et devraient pouvoir exiger qu'elles détiennent des fonds propres au-delà des montants minimaux ;

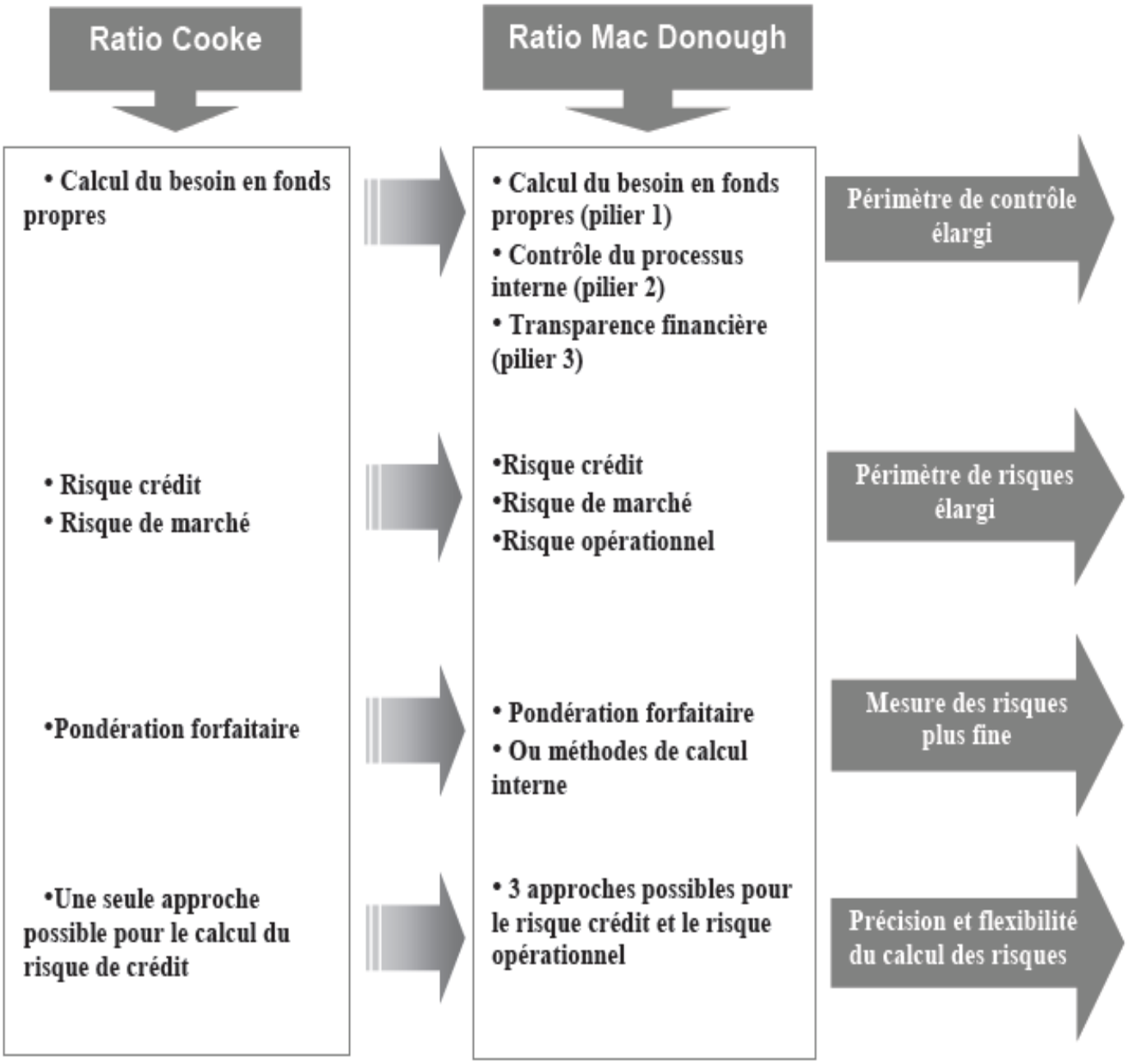
Et enfin, Les autorités de contrôle devraient s'efforcer d'intervenir rapidement afin d'empêcher que les fonds propres ne deviennent pas inférieurs aux niveaux minimaux correspondant aux caractéristiques de risque ; elles devraient imposer la mise en œuvre, à bref délai, de mesures correctives si le niveau de fonds propres n'est pas maintenu ou rétabli.[4]

[4] Basel comitee on banking supervision, « Nouvel accord de Bâle sur les fonds propres », 2003. , p 125, 128, 130.

2.1.3. Pilier III, dit « discipline de marché » : concerne essentiellement la communication financière pour les banques qui ont adopté les recommandations et exigences du comité de Bâle, notamment les accords de Bâle II sur les fonds propres. L'objectif recherché à travers ce troisième pilier, comme mentionné dans le document du comité de Bâle, est de permettre aux différents intervenants d'apprécier les éléments d'information essentiels sur : le champ d'application, les expositions aux risques, ainsi que les procédures d'évaluation afin que ces mêmes intervenants puissent aisément établir des comparaisons entre les différents établissements bancaires. Bien qu'il existe une large différence entre les pays en matière de pouvoir, afin d'imposer aux banques le respect des règles de la communication financière, les autorités de contrôle nationales possèdent tout de même des mesures de pression allant de pressions morales aux sanctions financières. Les banques qui adoptent les normes de Bâle II sont désormais contraint de diffuser leurs informations financières ; des informations qui peuvent être rendues publiques en totalité ou en partie. Afin que ce troisième pilier soit pertinent, le comité a tout mis en ouvre pour éviter que l'exigence de communication financière n'aille à l'encontre d'un principe dit *« importance relative »* qui stipule qu'une information est considéré comme pertinente s'elle ne participe pas, d'une façon ou d'une autre, à influencer l'appréciation et le jugement de son utilisateurs. Une fois définies, les informations doivent être diffusées de façon à ce qu'elles soient accessibles à tous utilisateurs. La diffusion doit se faire chaque semestre. Toutefois le comité précise que sauf cas exceptionnels, la banque n'a pas à présenter des informations qui peuvent nuire à sa santé en faveur de ses concurrents ; il s'agit d'informations confidentielles (informations sur ses produits, sa clientèle,…). La banque ne doit diffuser que des informations générales respectant ce troisième pilier avec une précision que «des éléments spécifiques n'ont pas été diffusée ainsi que les raisons de leur non diffusion ».

La comparaison entre les deux accords (1988 et 2004) et notamment en ce qui concerne les deux principaux ratios issus des accords de Bâle I et de Bâle II peut être représentée schématiquement comme suit :

Figure N° 02. Résumé des deux principaux ratios issus des accords de Bâle I et de Bâle II.



Source : Le dispositif prudentiel Bâle II, autoévaluation et contrôle interne. Application au cas français. Novembre 2008, Sylvie Taccola-lapierre. P 110.

Les accords de Bâle II sont venus remplacer les premiers accords de 1988. Cependant, les nouvelles normes recommandées par le comité n'étaient apparemment pas à la hauteur des attentes des régulateurs. Durant et même après le déclenchement de la crise financières de 2007, tout le monde s'est retourné vers le comité de Bâle pour remettre en cause essentiellement ses nouvelles normes de gestion. Alors, essayons d'analyser les reproches formulés à l'encontre de ces accords.

- Le reproche principal fait à l'encontre du comité est que les nouvelles normes de 2004 présentent un aspect pro-cyclique, ce qui signifie que lorsque la conjoncture économique connait un effet de retournement, il est évident que le risque de défaillance augmente. Les banques seront contraint de réduire leurs activités de crédit ce qui ne permet pas une reprise (relance) rapide de l'économie.

- L'autre limite, se présente beaucoup plus pour les banques ayant mis en place le nouveau dispositif du comité, surtout avec l'intégration du risque opérationnel dans l'assiette des engagements de la banque. Elles ont du voire leur rentabilité diminuer puisqu'avec l'exigence supplémentaire de fonds propres, les banques ont du prévoir une part supplémentaire de fonds propres pour la couverture du risque opérationnel. Afin de compenser les fonds propres alloués aux risques opérationnels, les banques ont eu recours à des techniques et instrument nouveau, cela consiste essentiellement dans : la titrisation, les opérations de dérivé de crédit, ou de structuration de produit à d'autre intermédiaires financiers n'étant pas soumis à l'exigence de fonds propres. Ces techniques permettaient aux banques de présenter des ratios de fonds propres performant et respectant les normes.

Les limites présentes dans les accords de Bâle II ont donné naissance à un troisième accord dit de « Bâle III » mis en place en 2010 afin de prévenir les faillites et de ramener les banques à se constituer des fonds propres de haute qualité afin de pouvoir absorber plus de pertes. Expliquons à travers l'analyse qui suit.

2.2. Mise en place d'un nouveau dispositif ; Les accords de Bâle III: bien que la crise financière qui a débuté en 2007 a causé beaucoup de tort au système financier international, notamment lorsqu'on a assisté à une réaction en chaine des faillites bancaires et leurs conséquences qui se sont prolongées sur la sphère réelle, elle a été source d'inspiration pour le comité de Bâle sur le contrôle bancaire. Les lacunes présentes dans les accords de 2004, connu sous le nom de Bâle II, et qui constituent leurs limites ont surgie pour donner davantage de réflexions et d'efforts en vue d'améliorer les précédents accords. Les nouveaux accords connus sous le nom de « *Bâle III : dispositif réglementaire mondial visant à renforcer la résilience des établissements et systèmes bancaires* **»,** viennent, en effet renforcer, le dispositif mis en place en 2004. Le comité a voté les accords de Bâle III en septembre 2010, confirmé en juin 2011. Ces accords visent, non seulement à atteindre les objectifs fixés en 1988 et en 2004 mais aussi à : Renforcer le dispositif mondial de fonds propres, Instaurer de normes mondiales de liquidité, et accorder une attention particulière aux déposants qui devront être protégés davantage dès lors qu'à travers la crise, il est apparu que les banques ne se souciaient que de leurs actionnaires (qui sont ses bailleurs de fonds), et de leurs salariés en leurs versant des primes pour leurs prises de risques au détriment des intérêts des déposants. Ces accords s'articulent autour de cinq (05) éléments nouveaux introduits et qui se résument en :

- ✓ Une redéfinition des fonds propres réglementaires ;
- ✓ La prise de conscience du risque de contrepartie ;
- ✓ Mise en place d'un Volant de conservation des fonds propres ;
- ✓ Mise en place d'un Volant contra cyclique ;
- ✓ Et enfin, une mise en place d'un Ratio de levier.

2.2.1. Redéfinition des fonds propres : l'une des préoccupations majeures qui gagne de plus en plus l'intérêt des régulateurs du comité étant la définition des fonds propres pour qu'ils soient à même de couvrir l'ensemble des risques encourus par les banques. Cependant, le dispositif mis en place en 2004, et notamment en ce qui concerne la définition des fonds propres n'était pas parfait, bien qu'il réponde aux exigences des banques en matière de fonds propres. Ce qui a échappé aux autorités de contrôle, est que les banques peuvent présenter des ratios de fonds propres respectant les limites exigées par les superviseurs, alors qu'elles encourent des risques de plus en plus importants. Cela se fait en les transférant sur d'autres intervenants du marché à travers les différentes techniques de transfert de risque

comme : la titrisation, les opérations de dérivés de crédit ou tout autres instrument permettant ce transfert. Ces transferts étaient plutôt orientés vers des intervenants qui, eux, n'étaient pas soumis aux exigences de fonds propres. D'un coté, c'est une décision qui est quelque part justifiée, puisque les banques craignaient que les exigences de fonds propres des accords de Bâle II ne diminuent leurs rentabilités. De plus que les actionnaires (apporteurs de capitaux) qui contrôlent la rentabilité des fonds propres ne se souciaient que des rendements à collecter. Alors, les accords de Bâle III vont dans ce sens, dans la mesure où les fonds propres réglementaires ont été redéfinis de la façon suivante :

- ***Tier 1 :*** qui est composé d'actions ordinaires et de bénéfices mis en réserve (non distribués). Dans cette première catégorie de fonds propres, on y trouve la composante dite « actions ordinaires et assimilées de Tier 1. Cette composante est désormais soumise à une condition fondamentale ; elle doit à tout moment représenter 4,5% des actifs pondérés à elle seule contrairement aux accords de 2004 où elle était limitée à 2% des actifs pondérés et à l'ensemble des éléments des fonds de Tier 1, qui devront représenter 06% du total des actifs pondérés. L'objectif recherché à travers les modifications apportées au terme des fonds propres de catégorie 1, est que les banques devront détenir des fonds propres de haute qualité vis-à-vis de leurs expositions pour leur permettre d'assurer la continuité de leur exploitation durant un choc. Cette détention de fonds propres de haute qualité permettra, pour les banques à l'avenir, de se constituer de fonds propres avec une large capacité d'absorption de pertes, d'autant plus que, comme constaté par le comité qu'à travers la crise financier de 2007, les pertes de crédit et les dépréciations sont couvertes par les bénéfices non distribués, lesquels entrent dans la composition des actions ordinaires corporelles, raison pour laquelle elles ont été introduites dans le Tier 1. Cependant, d'autres mesures ont été définies afin de permettre aux établissements qui ne sont pas constitués en sociétés par action de détenir les mêmes niveaux de fonds propres de haute qualité.

- **Tier 2 :** dénommé aussi fonds propres complémentaires est composé d' :

✓ Instruments émis par la banque qui satisfont aux critères d'inclusion dans T2 (et qui n'entrent pas dans la composition de T1) ;

✓ Primes liées au capital résultant de l'émission des instruments inclus dans T2 ;

✓ Instruments émis par les filiales consolidées de la banque et détenus par des tiers, qui satisfont aux critères d'inclusion dans T2 et qui n'entrent pas dans la composition de T1 ;

- ✓ Certaines provisions pour pertes;
- ✓ Ajustements réglementaires appliqués au calcul de T2.

Les fonds propres complémentaires seront plutôt destinés à absorber les pertes en cas de liquidation. Les éléments de cette catégorie doivent, cependant, représenter 02% du total des actifs pondérés. Ce qui fait que la somme des éléments des fonds propres du Tier 01 et du Tier 02 seront, de ce fait, équivalents à la limite fixée par le comité c'est-à-dire au moins égal à 08%.

2.2.2. Couverture des risques : il est admis que certaines expositions liées notamment aux opérations sur dérivés ont eu un effet amplificateur de la crise de 2007. C'est pourquoi le comité réserve un traitement à part des expositions de la banque au risque de contrepartie découlant des opérations sur dérivés. Le traitement en question consiste à inclure, dans les exigences de fonds propres, certaines expositions liées à ces opérations. Sa rentrée en vigueur est prévue pour 2013. Rappelons que le principe sur lequel se fonde les travaux du comité depuis sa création en 1974, demeure la limitation de la prise de risque par les banques ou, le cas échéant, les ramener à un niveau de risque acceptable. A reconnaitre aussi que la tâche n'est guère facilitée par les innovations financières et les techniques, de plus en plus complexes, auxquelles les banques ont souvent recours afin de compenser la baisse de leurs rentabilité occasionnée par le respect rigoureux des normes du comité. Les risques en question se résument en : le risque de contrepartie découlant des activités sur dérivés, les mises en pension, et les cessions temporaires de titres en plus des ajustements de valorisation sur actifs CVA, en Anglais ; *crédit value adjustment.* A travers le document de 2010, le comité relève les normes et les méthodes de mesure des exigences de fonds propres pour couvrir ces risques ; une méthode standard et une méthode basée sur les modèles internes pour les risques de contrepartie. Il est, aussi, exigé de procéder au calcul des exigences de fonds propres au terme du risque d'ajustement de valorisation sur actifs (pertes en valeur de marché découlant d'une détérioration de la note de crédit d'une contrepartie).

Le Comité relève les normes de gestion du risque de contrepartie dans divers domaines, notamment le traitement du risque de corrélation défavorable (*wrong-way risk*), c'est-à-dire les cas où l'exposition s'accroît alors que la qualité du crédit de la contrepartie se détériore.

L'autre nouveauté à travers ces accords réside dans l'instauration de deux coussins de capital, « le premier fixerait un ratio cible supérieur au ratio réglementaire qui, faute d'être atteint, conduirait à des restrictions en matière de distribution des dividendes ou de rachat d'action. Le second coussin, macro-prudentiel, verrait son montant évoluer en fonction de variables macro-économiques ». [5]Expliquons mieux :

2.2.2. Mise en place d'un Volant de conservation des fonds propres : L'autre aspect nouveau que porte les accords de Bâle III est la mise en place de deux volants (coussins) : un volant de conservation ; dit aussi ‘’*matelas de précaution*’’ qui est composé d'actions ordinaires et assimilées de T1, indépendamment des exigences de fonds propres réglementaires, et qui doit respecter les normes décrites auparavant. Cet élément vient s'ajouter à la constitution de fonds propres, rappelons que les éléments de T1 doivent constituer 4,5% de l'ensemble des fonds propres, avec ce nouvel élément, cette exigence s'élève à 7%, dès lors que le matelas de précaution doit être constitué à hauteur de 2% d'actions ordinaires et assimilées. Le comité prévoit les normes minimales comme exposées au tableau suivant :

Tableau 05. Les Normes minimales de conservation des fonds propres.

Ratio des actions ordinaires et assimilées de T1	Ratio minimal de conservation des fonds propres
4,5 % – 5,125 %	100%
> 5,125 % – 5,75 %	80%
> 5,75 % – 6,375 %	60%
> 6,375 % – 7,0 %	40%
> 7,0 %	00%

Source : nouvel accords de Bâle sur les fonds propres, avril 2003, p62.

[5] FREDERIC Mishkin « Monnaie, banque et marchés financiers », éd. Pearson Education France.2010. p 454.

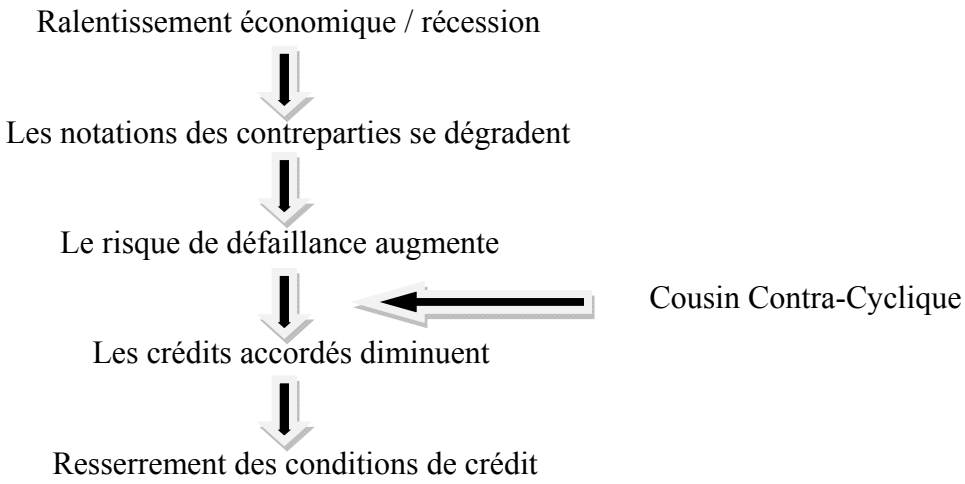
L'exemple fournit par le dispositif de Bâle se présente comme suit : une banque ayant un ratio des actions ordinaires et assimilées (CET1) compris entre 5,125 % et 5,75 % est tenue de conserver 80 % de ses bénéfices au cours de l'exercice suivant (elle ne doit pas verser plus de 20 % de ses bénéfices sous forme de dividendes, rachat d'actions et de primes de rémunération discrétionnaires). Si elle voulait effectuer des versements supérieurs à ce que permet ce régime, elle aurait la possibilité de lever des capitaux privés à hauteur de la différence entre le montant qu'elle souhaite verser et celui qu'elle est autorisée à verser. Ce nouveau dispositif vise à garantir essentiellement la capacité des établissements à faire face à des pertes futures durant les périodes de tension (récessions économiques). Les banques seront davantage appelées à reconstituer ce volant dès qu'il sera affaibli (épuisé). Sa reconstitution peut se faire, elle peut soit par décision de réduire les distributions discrétionnaires prélevées sur les bénéfices, ou encore lever des capitaux privés au lieu de conserver des fonds propres générés en interne. La cible fondamentale visé à traves ce dispositif est la limitation de certaines pratiques propres aux banques ; des pratiques qui ont fait surface lors de la crise financière de 2007. C'est notamment le besoin de satisfaire les apporteurs de capitaux par le versement excessif de dividendes, pour les établissements qui se conforment à cette nouvelle réglementation, le versement des bénéfices aux salariés sous formes de primes ou autres sera empêché, d'autant plus que ce type de pratiques vont à l'encontre des principes même de la mise en place de la réglementation de Bâle, dès lors qu'elles touchent directement les déposants. Bien que son rôle est important pour parvenir à faire face aux pertes futures ainsi que de renforcer les fonds propres en qualité et en quantité, ce processus ne rentrera en vigueur qu'à partir de janvier 2019.

2.2.4. Mise en place d'un Volant contra cyclique : Un volant contra cyclique (ou encore matelas conta cyclique) ; une autre nouveauté qui ressort des travaux du comité. Le fondement de ce matelas est soutenu par plusieurs auteurs et chercheurs qui ont traité la question de la croissance comme déterminants de la rentabilité bancaire, l'idée commune est qu'en périodes de croissance économique, on assiste à une augmentation des tendances des banques à augmenter leurs activités de distribution de crédit ; une pratique qui est associée à une accumulation du risque de défaillance qui survient généralement en période de retournement du cycle. Certains auteurs comme ont soutenu la nécessité de se constituer

davantage de provisions pour pouvoir faire face à cette situation, et c'est dans ce sens que va le volant contra cyclique.

Ce volant se situera entre 0 et 2,5 % du total des actifs pondérés des risques. Sa détermination est laissée aux soins des autorités de contrôle en fonction des constats et des évaluations à faire quant à la croissance des activités de crédit de toutes les banques formant un système, toutefois, cette exigence diminue ou même sera levée dès lors que le risque diminue. L'explication peut être schématisée comme suit :

Figure N° 03. Explication du rôle du coussin contra cyclique.



Source : Le nouvel accord de Bâle répond-il correctement aux lacunes de son prédécesseur et quels sont les effets de cet accord, Bouchat Caroline, Romato Marie, 2010-2011, p 14.

Comme le montre le schéma précédent, le coussin contra cyclique intervient au niveau des crédits accordés, il s'agit d'un schéma retraçant la manifestation du risque de défaillance après une tension baissière de la croissance économique. En fait, toute situation de croissance économique est suivie d'une conjoncture inverse ; dite aussi retournement de conjoncture ou du cycle. Le processus se déroule de la manière suivante : en cas de situation de récession, les notations des contreparties se dégradent. Cela provoque une augmentation du risque de défaillance de plus en plus importante. Les banques, dans des situations pareilles, se trouvent contraint de réduire, de plus en plus, leur activité de crédit, ce qui est en lui-même un obstacle pour une relance économique. A ce niveau que le coussin en question devrait intervenir, il est

censé limiter la baisse de l'activité de crédit des banques du moment qu'elles peuvent puiser dans le coussin, et donc ne pas prendre des mesures plus sévères en matière d'octroi de crédit. Le coussin sert à absorber les pertes tout en permettant aux établissements de crédit de poursuivre leurs activités, et bien qu'il est attendu que cette activité diminue mais pas autant qu'elle diminuera sans ce coussin.

2.2.5. Une mise en place de nouveaux ratios : Et pour finaliser ses travaux, le comité a mis en place un ratio de liquidité qui rentrera en vigueur en 2018, il s'agit en fait de trois ratios qui sont les suivants :

- LCR (liquidity Risk Ratio) qui impose aux banques de dimension internationale de détenir des actifs sans risque facilement négociables (et donc des actifs liquides) pour pouvoir faire face à une crise pendant trente (30) jours, ce ratio correspond à la formule suivante :

Actifs liquides haute qualité / engagements à 30 jours > 100%

- L'autre ratio est dit NSFR (net stable funding ratio), un ratio de long terme qui vise à inciter les banques à se financer par des sources plus stables, ce ratio est égal à :

Ressources stables à 1 an / engagements à 1 an > 100%.

- L'autre ratio est dit ratio de levier (Leverage Ratio), qui vise à prévenir les leviers excessifs qui provoquent des ralentissements et des resserrements du crédit dans les situations de crises. Ce ratio sera en test de 2013 à 2017, et sa formule est la suivante :

Ratio de levier : Tier 1 / actifs > 3%.

2.2.6. Les effets escomptés de l'accord :

En conclusion, les effets escomptés de ces derniers accords dénommés « accords de Bâle III » se présentent sur deux niveaux :

- **Les effets sur les banques et actionnaires** : les banques, à travers ce nouveau dispositif, sont incitées à détenir des fonds propres de haute qualité et d'une quantité supérieure, ce qui leur permet, sans doute, de pouvoir faire face à des crises futures ainsi qu'aux pertes. En somme, il 'agit d'une plus grande stabilité financière et de solidité pour les banques. Pour ce qui est des actionnaires, avec une distinction faite entre banques d'investissement et banques commerciales, ceux de la première catégorie de banques seront les plus touchés puisque les activités de leurs banques consistent à prendre des risques, plus que la seconde catégorie. Avec cette augmentation de fonds propres, ils devraient s'attendre à une diminution de leurs bénéfices. Cependant, ce qui est positif, est que la constitution de fonds propres de haute qualité permet d'assurer une longue exploitation aux établissements en question.

- **Les effets sur la clientèle des banques :** et notamment ce qui concerne les créanciers et les débiteurs, pour les premiers, ils peuvent s'attendre à une diminution du rendement de leurs dépôts, puisque la banque peut recourir à une baisse des taux de rendement sur les dépôts afin d'augmenter ses profits qu'elle mettra en réserve. Pour ce qui est des débiteurs de la banque, l'augmentation des taux créditeurs et la baisse des taux débiteurs, afin de réaliser pour elle-même une augmentation de ses réserves, peut se répercuter sur son activité de crédit qui devrait diminuer, ce qui peut nuire même à la reprise économiques.

Conclusion :

Des accords de Bâle de 1988 à ceux de 2010, le comité ne cesse de s'efforcer pour arriver à un objectif apparemment éloigné, plus éloigné que ce qu'on le pensait avec les accords de 1988, et de 2004. En effet, les changements de grande ampleur dans la conjoncture économique mondiale, le développement de plus en plus accru des techniques de financement et des opérations de la banque et d'autres facteurs encore ne facilitent pas la tâche au comité, au contraire, il s'agit d'obstacles qui entravent la mise en place d'une démarche globale de gestion des risques encourus par la banque. D'autant plus que les accords de Bâle II qui étaient les plus importants du comité, ont montré à travers la crise de 2007, que le comité a encore du chemin à faire pour parvenir à ces fins. En outre, les inégalités constatées à travers les différents systèmes bancaires ainsi que la réglementation, elle aussi, différente d'un pays à un autre, peuvent être à l'origine d'une impossibilité de mise en place d'un dispositif complet pour toutes les banques. Une autre raison encore, c'est que les banques ne sont plus ce qu'elles étaient, dès lors qu'il existe des banques de petite taille qui ne posent que peu de souci. Toutefois, et c'est ce qui préoccupe le comité ainsi que les régulateurs, ce sont les banques de dimension internationale, du fait de l'internationalisation des opérations bancaires et le risque systémique qui peut en découler.

L'autre aspect qui n'a pu bénéficier de l'attention des régulateurs qu'a travers les travaux du comité, est le risque opérationnel ; qui ressort des travaux du comité en 2004, une nouvelle catégorie de risque que les régulateurs doivent prendre en considération autant pour les deux autres grandes catégories (risque de crédit et risque de marché). A travers les différentes pertes causées par ce même risque, il incombe aux banques de mettre en place un dispositif destiné à sa maitrise d'autant plus que ses effets sur la banque peuvent être énormes.

Chapitre II : La démarche de gestion des risques dans les banques

Introduction:

Sans avoir à rappeler encore une fois de plus le rôle crucial que jouent les banques dans le système financier et dans l'économie toute entière, il est toutefois indispensable de passer en revue une activité au sein de ces mêmes établissements et qui demeure d'une importance exclusive. Il s'agit de la gestion des risques encourus par ces établissements. En effet, la gestion des risques bancaires, elle aussi se situe au centre de toute activité bancaire quelque soit la taille des banques ou encore ses types d'opérations dès lors que le métier de la banque repose en pratique sur la prise de risque. A noter, à ce niveau, que la mesure et la gestion des risques sont deux concepts complètement différents, alors que le premier concerne l'aspect quantitatif du risque, notamment la mesure de probabilité d'occurrence, mesures d'impact en cas de survenance…etc., le second concerne « le processus global poursuivi par une institution financière pour définir sa stratégie, identifier les risques auxquels elle s'expose, quantifier ces risques, comprendre et contrôler la nature des risques qu'elle est appelée à faire face ».[6]

D'ailleurs à ce propos, il est à admettre que la gestion des risques, bien qu'elle vise pratiquement les mêmes objectifs quelque soit l'institution, et qui peuvent être résumés à la maitrise des risques, réduire l'exposition des établissements à ces risques, et essentiellement minimiser leurs impacts, peut prendre des dimensions multiples, et cela en fonction des établissements, ceci revient à dire qu'il n'existe pas une démarche globale utilisée par les institutions financières pour la gestion des risques du fait aussi des différences existantes au niveau de ces établissements, et principalement en ce qui concerne ce qui est appelé ‘‘profil de risque de la banque’’. Ce concept renvoie aux notions de risques encourus par les banques et qui ne se situe pas à un même niveau pour tous les établissements. Il existe encore un autre concept qui intervient comme facteur de différenciation de la démarche de gestion des risques, il s'agit de ce qui appelé ‘appétit aux risques’, en d'autres termes, l'appétit des banques aux risques, puisque le degré de risques encourus par les banques est encore fonction de ce facteur qui signifie que les banques peuvent encourir des risques supplémentaires pour réaliser des gains aussi supplémentaires, c'est-à-dire que l'appétit des banques aux risques est déterminé par d'un coté, les objectifs fixés et souhaités par l'établissement et de l'autre, par son degré de maitrises et de connaissance de la totalité des risques encourus, puisqu'avant de

[6] TARIQULLAH Khan, HABIB Ahmed, « La gestion des risques, analyse de certains aspects liés à l'industrie de la finance islamique, banque islamique de développement», institut islamique de recherches et de formation. Djeddah, Arabie Saoudite. 2002. P 28.

s'introduire dans un projet à risque élevé, l'établissement doit avoir une conception quasi parfaite des risques qui peuvent en découler et de s'assurer de sa capacité à les gérer. Donc, il existe des établissements qui par la nature de leurs activités complexes et développées encourent des risques plus importants et plus multiples que ceux pouvant être rencontrés par des banques de petite taille ou d'activités restreintes. A ce stade, ce qui est à retenir, est que la problématique de gestion des risques est une problématique largement d'actualité, et les besoins d'une gestion des risques dans les banques a fortement évolué au cours de ces dernières années, conséquence de la complexité des instruments financiers, l'internationalisation des services bancaires…etc.

C'est pour cette même raison que la gestion des risques a suscité un intérêt particulier de notre part, et ce chapitre sera consacré à une présentation des pratiques de gestion de risques au niveau des établissements, en restant sur l'aspect général de la démarche. Pour ce faire, nous avons décidé de présenter le chapitre comme suit :

- Une première section qui va traiter du processus de gestion des risques au niveau des banques en présentant quelques recommandations notamment de professionnels afin de réussir cette tâche et en énumérant les principes de base de gestion des risques, ainsi qu'une représentation d'un déroulement d'une démarche de gestion de risques.

- Une seconde section ou seront énumérés les organes directeurs de la banque et qui s'impliquent dans la gestion des risques. Il s'agit notamment des : dispositifs de contrôle interne, de l'audit interne et une autre fonction qui n'existe, pour le moment, que dans les institutions de grande taille où la maitrise de risques reste un objectif ultime, c'est la gestion de risque dite ''Risk Management''.

Section 1 : la gestion des risques dans les établissements bancaires :

Le métier du banquier dans sa totalité est intimement lié à la notion de risque. Cette notion s'est développée au fil du temps, grâce aux différents travaux ayant pour finalité de mettre en place des normes globales de gestion et de mesure des risques bancaires, notamment ceux élaborés par le comité de Bâle. Il s'est concentré au départ sur le risque de crédit, qui était la préoccupation majeure des établissements bancaires. Toutefois, avec le développement des marchés financiers, des innovations et des procédures informatiques, et d'autres facteurs encore, d'autres catégories de risque ont suscité l'intérêt des régulateurs ; il s'agit particulièrement du risque de marché et du risque opérationnel. Désormais, et avec les travaux de ce même comité, il est recommandé de se conformer aux normes prudentielles établies dans la finalité de réduire la prise de risque par ces établissements. Vu qu'il ne dispose d'aucun pouvoir supranational, les banques ne sont pas tenues de se soumettre à ces recommandations. Toutefois, la notion de risque n'est pas spécifique à la banque puisque même les autres organismes ou entreprises rencontrent différentes formes de risques, la différence essentielle entre les deux, est que ceux assumés par les établissements bancaires sont plus complexes et plus difficiles à gérer. Malgré ces différences, les banques sont appelées à mettre en place un dispositif de gestion des risques qui soit adéquat et adapté à son profil de risque, c'est-à-dire un processus de gestion destiné à maitriser l'intégralité des risques découlant de son activité. Toutefois, un processus de gestion des risques n'est pas identique pour toutes les banques du fait des différences existantes à leurs niveaux. Des différences qui peuvent concerner la taille des établissements, le type d'opérations…etc

A travers cette première section, nous allons essayer d'aborder les principales différences en matière de perception des risques par les banques, et en second lieu, il sera question d'aborder les recommandations pour une mise en place d'un processus de gestion efficace.

1.1. Principes de base d'une gestion efficace :

1.1.1. Les éléments incitatifs à la gestion du risque bancaire:

Durant ces dernières années, plusieurs travaux ont été dédiés à l'étude des crises bancaires ; qui sont l'une des manifestations les plus représentatives de l'instabilité financière qui règne sur le monde, de nos jours. Selon l' article *''libéralisation financière, spéculation et crises bancaires''*, deux raisons principales sont à l'origine de ces perturbations ; « d'une part, la libéralisation financière rend les banques plus vulnérables aux chocs macro-économiques et, d'autre part, la fragilité financière de ces dernières serait aggravée par l'insuffisance des dispositifs de supervision, particulièrement dans les pays émergents ».[7] Dans notre cas on s'intéressera plutôt à une de ces causes, et qui est, elle aussi, à l'origine des crises et des défaillances bancaires. Il sera question de politiques défectueuses des banques en matière de gestion des risques. Bien que plusieurs facteurs puissent, eux aussi, expliquer ces crises au delà des deux raisons proposées par l'article en question, la gestion des risques est une nécessité absolue, et avoir un système ou un processus de gestion des risques efficace ne contribuera, certainement, qu'à atténuer les effets des risques bancaires. A ce propos, que se soit réglementations bancaires propres à chaque pays, ou encore la réglementation prudentielle établie par le comité de Bâle, l'objectif ultime pour lequel ont été conçues ces réglementations, est sans doute la protection des déposants, et de s'assurer de la stabilité du système financier dans sa totalité. Cependant, et c'est à remarquer notamment par la crise de 2007, que la réglementation en vigueur reste insuffisante. Comme expliqué dans le chapitre précédent, notamment dans les limites des accords de Bâle II, les banques parviennent assez souvent à contourner la réglementation en leur faveur, ce qui a été rappelons le, à l'origine de la crise qui a secoué le monde fin 2007.

La nécessité de gestion des risques se situe aussi en dehors de la réglementation mise en place. Le fait est que même les établissements bancaires, sont eux aussi, conscients de son importance puisqu'une gestion efficace des risques permet de réaliser des gains supplémentaires mais aussi d'assurer la continuité d'exploitation de l'établissement. C'est pour cette même raison que cette gestion se trouve au centre de toute activité bancaire et à ce

[7] MIOTTI Luis et PLIHON Dominique, « Libéralisation Financière, Spéculation et Crises Bancaires », Article publié dans Economie Internationale, N° 85, 1er trimestre 2001. P 01.

niveau, il sera utile de mettre en évidence deux aspects cruciaux qui sont non seulement à l'origine de mise en place des dispositifs de maitrise ou de gestion des risques mais aussi deux facteurs incitatifs à les développer davantage.

a. La complexité des activités des banques: on parle de complexité dès lors que la banque présente des différences face à d'autres entreprises (industrielle et commerciale), sans pour autant nier les points de ressemblance entre elles. Cette complexité vient du fait que les établissements bancaires se basent essentiellement, dans leurs activités, sur une prise de risque qui peut être, parfois, excessive. Ce qui fait d'elle une structure assez complexe que les autres. La complexité peut être aperçue en terme de nature des opérations (basées essentiellement sur la collecte d'épargne et la distribution des crédits, intervention sur le marché financer…etc.), la nature de sa clientèle aussi ; puisque tout une politique de fidélisation de la clientèle doit être mise en place, afin de parvenir à gagner leur confiance, ajouté à la recherche de nouvelles parts de marché, ce qui devient, de plus en plus, difficile avec le phénomène de concurrence qui s'instaure entre les établissements. D'autre part, il y a lieu de signaler la complexité et la technicité croissante des opérations de la banque, surtout en conséquence des avancées technologiques. Tous ses facteurs viennent réduire, de plus en plus, le droit à l'erreur, dès lors que les coûts liés à ces erreurs peuvent rapidement se chiffrer à des centaines de milliers, voire des millions d'unités monétaires.

b. Le facteur « risque » : l'autre aspect à prendre en considération est le facteur risque. Ce facteur qui est omniprésent dans tout établissement bancaire, quelque soit sa taille ou sa structure. Dès lors que l'activité bancaire est intimement liée à cette notion, une démarche de gestion des risques s'avère indispensable, d'autant plus que, même pour les risques bancaires, ils sont eux aussi en évolution. Revenant ici aux travaux réalisés par le comité de Bâle pour mieux représenter cette évolution. En 1988, le comité a essayé de mettre en œuvre une démarche standard de mesure de risque. A cette époque, le seul risque qui le préoccupait était le risque de crédit. Pour qu'en suite une autre catégorie de risque apparaisse, il s'agit du risque de taux et le risque de change (d'autres catégories ont été introduites sous la dénomination de ‘’risque de marché’’). Finalement, le risque opérationnel, qui représente lui aussi un défi majeur, du fait de son caractère spécifique lié à sa complexité, à la diversification de ses facteurs, ainsi que les difficultés constatées en ce qui concerne sa quantification. Toutefois, ce qui est le plus important dans toute démarche de gestion des

risques, est que toutes les expositions de la banque soient prises en considération. En d'autres termes, toutes les expositions de la banque doivent bénéficier d'une démarche de gestion, respectant leurs natures, leurs effets, leurs fréquences, ainsi que tout autre élément marquant une différence entre ces catégories. A ce titre, il existe généralement, trois méthodes de classification des risques, qui sont les suivantes :

- ***Une première classification :*** qui se base sur les différences existantes entre le risque financier et le risque d'affaire. Le premier est lié aux pertes éventuelles sur le marché financier causées par les mouvements des variables financières. Le second (risque d'affaires en anglais Business risk), est le risque lié à l'activité de la firme elle-même, et concerne les facteurs affectant le produit et/ou le marché ;

- ***Une seconde classification :*** qui tient compte du caractère systémique ou non du risque. Le risque systémique étant défini au départ. Pour le risque non systémique, il est lié à un bien ou à une entreprise spécifique, et peut être atténué par une diversification du portefeuille, ce qui n'est pas le cas pour le risque systémique ;

- ***La dernière classification :*** considère que les risques encourus par les banques peuvent être de trois catégories : des risques qui peuvent être éliminés, des risques qui peuvent être transférés, et enfin des risques qui peuvent être gérés par l'institution.[8]

Ces trois approches de classification des risques s'intéressent, chacune d'entre elle, à un aspect particulier des risques bancaires. Il faut retenir que quelque soit la classification adoptée, et quelque soit, aussi, le critère de base de la classification, le plus important est de parvenir à définir les risques encourus par les établissements bancaires de manière exhaustive. Ce qui revient à dire que la définition des risques est une composante très importante car, on le verra par la suite dans la présentation du processus de gestion des risques, elle est la première phase déterminante de tout dispositif de maitrise ou de gestion qui peut être mis en place.

[8]TARIQULLAH Khan, HABIB Ahmed, « La gestion des risques, analyse de certains aspects liés à l'industrie de la finance islamique, banque islamique de développement», institut islamique de recherches et de formation. Djeddah, Arabie Saoudite. 2002. p 27.

Cependant, ce qui est indispensable, c'est de mettre en place un dispositif destiné à gérer et à maitriser l'exposition de la banque à toutes les catégories de risques qui découlent de son activité. Ce qui signifie que la fonction de gestion de risque au sein de ces établissements est primordiale pour leur bon fonctionnement. Une tâche qui est souvent assumée par le département ''risk management'' ; un organe clé dans la gestion des risques de crédit, de marché et des risques opérationnels de la Banque. Ses missions consistent à développer et à continuer à améliorer les méthodes et principes de la gestion des risques de la Banque, de développer la culture de risque des collaborateurs dans les différents métiers, à surveiller le profil de risque de la Banque et sa stratégie de prise de risque, et enfin, s'assurer du reporting des risques.

1.1.2. Justification des différences entre les processus de gestion : en fait, plusieurs variables interviennent pour modifier, chacune à sa manière, la configuration des risques encourus par une banque. Ce sont ces mêmes facteurs qui font que la gestion des risques soit une démarche unique pour chaque établissement, et donc il n'existe pas de processus de gestion applicable à l'ensemble des établissements. D'ailleurs, et selon une étude sur les mécanismes internes de gouvernance bancaire et risques financiers dans la zone UEMOA, l'auteur met en évidence plusieurs facteurs susceptibles d'être évoqués comme à l'origine de la modification du profil risque de la banque. Il est notamment question de :

***a) La structure de la propriété dans la banque* :** on parle, ici, des détenteurs de capitaux de la banque, en l'occurrence les actionnaires. La mesure de cette variable se fait traditionnellement par le pourcentage des actions détenues respectivement par l'Etat, les privés nationaux et les étrangers. Ainsi, les premiers travaux sur la relation entre la structure de la propriété de la banque et du risque « remontent aux travaux de Berle et Means (1932) et ceux de Jensen et Meckling (1976). La relation entre la prise de risque et la structure actionnariale est complexe. Les résultats sont sensibles à la période, la nature de la mesure du risque, la nature de la relation et aussi à l'échantillon de l'étude (Thierno, 2007) ».[9]

[9] DANNON Pascal Hodonou, « Mécanismes internes de gouvernance bancaire et risques financiers dans la zone UEMOA, une analyse par les données de panel », http://ead.univ-angers.fr. P 10.

b) Impact de la composition du conseil d'administration des banques sur le risque :

Concernant le conseil d'administration, le document nous fournit, là encore, cinq (05) éléments cruciaux dans la détermination du profil de risque de la banque. Toujours en se penchant sur le rôle du conseil d'administration, la variable conseil d'administration va être évoquée sous cinq (05) angles différents, représentant ainsi la taille du conseil d'administration, la dualité de la structure de leadership du conseil d'administration, les administrateurs étrangers, les administrateurs représentant l'Etat et les établissements publics, et enfin, les administrateurs institutionnels.

- ***la taille du Conseil d'Administration*** : concernant cet élément, deux idées contradictoires sont à mettre en évidence. Une première qui stipule que moins la taille du conseil d'administration est importante, plus son efficacité et sa performance augmentent. Cependant, le reproche à faire à cette première idée, réside dans le fait que la taille réduite du conseil d'administration, qui suggère un nombre réduit d'administrateurs, possède un aspect négatif. Le fait est que ce nombre moins important d'administrateurs peut être influencé par les dirigeants, c''est ce que soutiennent notamment Adams et Mehran (2003) : « lorsqu'il s'agit d'un conseil d'administration dont la taille est réduite, ses membres peuvent être facilement manipulés et influencés par le dirigeant ». Par ailleurs, ils ont « précisé que lorsque la taille du CA est élevée, les firmes enregistrent toujours des niveaux élevés de performance associés à des niveaux de risques élevés ». [10]Cette idée, et quasiment partagée par Blanchard et Dionne (2004), qui « ont suggéré que plus le nombre des administrateurs augmente, plus l'utilisation des instruments sophistiqués pour la couverture contre le risque augmente, ce qui justifie la prise de risque excessif par les managers ». [11]toutefois, et même si la sophistication des techniques de couverture du risque soit au même niveau que le risque encouru, cela ne justifie nullement une prise de risque excessive. D'autre part, cette prise de risque, « excessive » nuira un jour ou l'autre à la santé, financière bien sur, de la banque puisque avec la crise de 2007, c'était cette même confiance en instruments de couverture qui était, non pas directement, à l'origine de l'explosion de la bulle alors que toutes les banques étaient quasiment certaines d'être couvertes par le biais de la titrisation.

[10] DANNON Pascal Hodonou, « Mécanismes internes de gouvernance bancaire et risques financiers dans la zone UEMOA, une analyse par les données de panel », http://ead.univ-angers.fr. P 12.
[11] Idem.

- ***Impact de la dualité de la structure de leadership du conseil d'administration:*** par dualité de la structure de leadership du conseil d'administration, on entend l'implication du directeur général dans la fonction de présidence du conseil. Lorsque, les deux postes sont occupés par la même personne, les décisions ainsi que le fonctionnement global du conseil peuvent être influencés, d'une manière positive ou, au contraire, d'une manière négative. Par ailleurs, cette relation est estimée, souvent, négative du fait de cette influence qui accorde au dirigent de se lancer dans des politiques de prise de risque afin d'augmenter le rendement de l'établissement.

- ***Les administrateurs étrangers :*** la présence des administrateurs étrangers dans le conseil d'administration d'une banque est une conséquence directe de la privatisation des banques. Ce qui fait que le capital de la banque est aussi ouvert pour les participations étrangères. Selon le même document, plusieurs études ayant traité l'impact de ce facteur sur la performance de la firme bancaire dans sa totalité, ont été réalisées. C'est notamment les travaux de (Beck et al, 2004 ; Marimuthu, 2008 ; Mamoghli et Dhouibi, 2009), et concluent que « Leurs résultats montrent globalement que la présence des administrateurs étrangers améliore la performance financière des firmes ». [12]A cet effet, plusieurs hypothèses peuvent être avancées, essentiellement, car dans des pays plus développés, le degré d'avancée technologique et technique restent incomparables avec les banques du tiers monde, qui, elles, sont moins aptes sur ces deux plans. Ajouté aussi à leurs expériences en matière de gestion des risques, et de management en générale. Ces différences sont à l'origine d'un meilleur accès aux marchés des capitaux, d'une capacité supérieure à diversifier les risques, et de plus grandes opportunités à offrir certains de leurs services à des clients étrangers non facilement accessibles aux banques locales.

- ***Impact des administrateurs représentant l'Etat et les établissements publics sur le risque de la banque :*** dans les faits, les banques publiques, qui sont assez souvent orientées à satisfaire des exigences politiques qu'économiques, sont des instruments de financement utilisées par l'Etat pour se financer ou encore financer des projets, rarement risqués. Dans le cas ou ils le sont, les banques demeurent garanties par ces mêmes Etats. Ce qui revient à dire que même lorsque les projets sont risqués, les banques peuvent les financer, dès lors que d'une part, il est question de programmes, de secteurs d'activité, ou des marchés imposés par

[12] DANNON Pascal Hodonou, « Mécanismes internes de gouvernance bancaire et risques financiers dans la zone UEMOA, une analyse par les données de panel », http://ead.univ-angers.fr. P13.

l'Etat, et d'autre part, ils sont généralement choisis pour leurs risques moins importants, ou encore, car ils sont sous leurs contrôles et, donc, couvets.

- ***Impact des administrateurs institutionnels sur le risque de la banque :*** les administrateurs institutionnels accordent à la banque un certain nombre d'avantages liés notamment à leurs expériences en matière de gestion des risques. Expériences acquises, puisqu'il s'agit d'une activité commune (prise de risque). Ajouté au fait qu'ils possèdent une vaste compétence en matière de choix et de sélectivité des projets. Dans ce sens, Jensen (1993), précise que la présence des administrateurs institutionnels au sein des conseils d'administration permet un meilleur contrôle du dirigeant, étant donné que ces administrateurs ont un meilleur accès aux informations et ont une plus grande expertise dans la gestion des risques bancaires. Soutenu aussi par Mamoghli et Dhouibi (2009), pour qui les investisseurs institutionnels ont une meilleure expertise dans le domaine de prise de risque qui pourrait inciter les dirigeants à faire une meilleure sélection des projets d'investissement.[13]

***c) L'Impact des variables de contrôle sur le risque* :** pour cet élément, il sera question de présenter deux variables dites de contrôle, il s'agit de la taille de la banque, ainsi que de son âge.

- ***La taille de la banque :*** concernant le facteur « taille de la firme », et selon le même document « Mécanismes internes de gouvernance bancaire et risques financiers dans la zone UEMOA, une analyse économique par les données de panel », ses implications sur les risques encourus par l'établissement est à évoquer selon deux aspects : un premier qui suggère une relation positive entre la taille et le risque, et un second aspect pour qui la relation entre ses deux éléments ne peut être que négative. Concernant la première, il est admis que même une rentabilité élevée est associée à cette catégorie de banques (banques de grande taille). Le fait est que ces établissements sont connus pour une diversification des risques et donc, même dans le cas où elles ont recours à une prise de risque importante, ce facteur de diversification de risques mais aussi de la clientèle, leur sert de bouclier. Autre chose encore, puisque à ce stade, on doit évoquer une notion très liée à ce contexte, c'est notamment la doctrine de « *too big to fail » ;* un concept économique qui « décrit la situation décrit la situation d'une banque ou toute autre institution financière dont la faillite aurait des conséquences

[13] DANNON Pascal Hodonou, « Mécanismes internes de gouvernance bancaire et risques financiers dans la zone UEMOA, une analyse par les données de panel », http://ead.univ-angers.fr. P13.

systémiques désastreuses sur l'économie et qui par conséquent se retrouve renflouée par les pouvoirs publics dès lors que ce risque de faillite est avéré ». [14]A ce sujet, les autorités de tutelle ne permettront pas la faillite d'une grande banque en raison des effets de contagion qui sont à redouter : soit elles sont la cheville ouvrière d'un plan de redressement, soit elles interviennent en tant que prêteur en dernier ressort. Ce qui n'est pas le cas pour les banques de petite taille, et pour qui la relation entre le risque et la taille est négative. La justification de cette relation est l'inverse de la première, en d'autres termes, les banques de taille moins importante, possèdent par conséquent une diversification du risque qui, elle aussi est moins importante.

Dans tous les cas de figure, La taille de la firme est un facteur important dans la détermination et dans la mise en place de la politique de gestion des risques. En effet, la mise en place d'une politique de gestion des risques nécessite du personnel qualifié, du matériel nécessaire et aussi des frais de transactions qui sont, tous, des coûts inévitables pour une firme qui cherche à couvrir ses risques financiers. Ces coûts comportent des économies d'échelle importantes, rendant la gestion des risques plus accessible pour les firmes de plus grandes tailles.

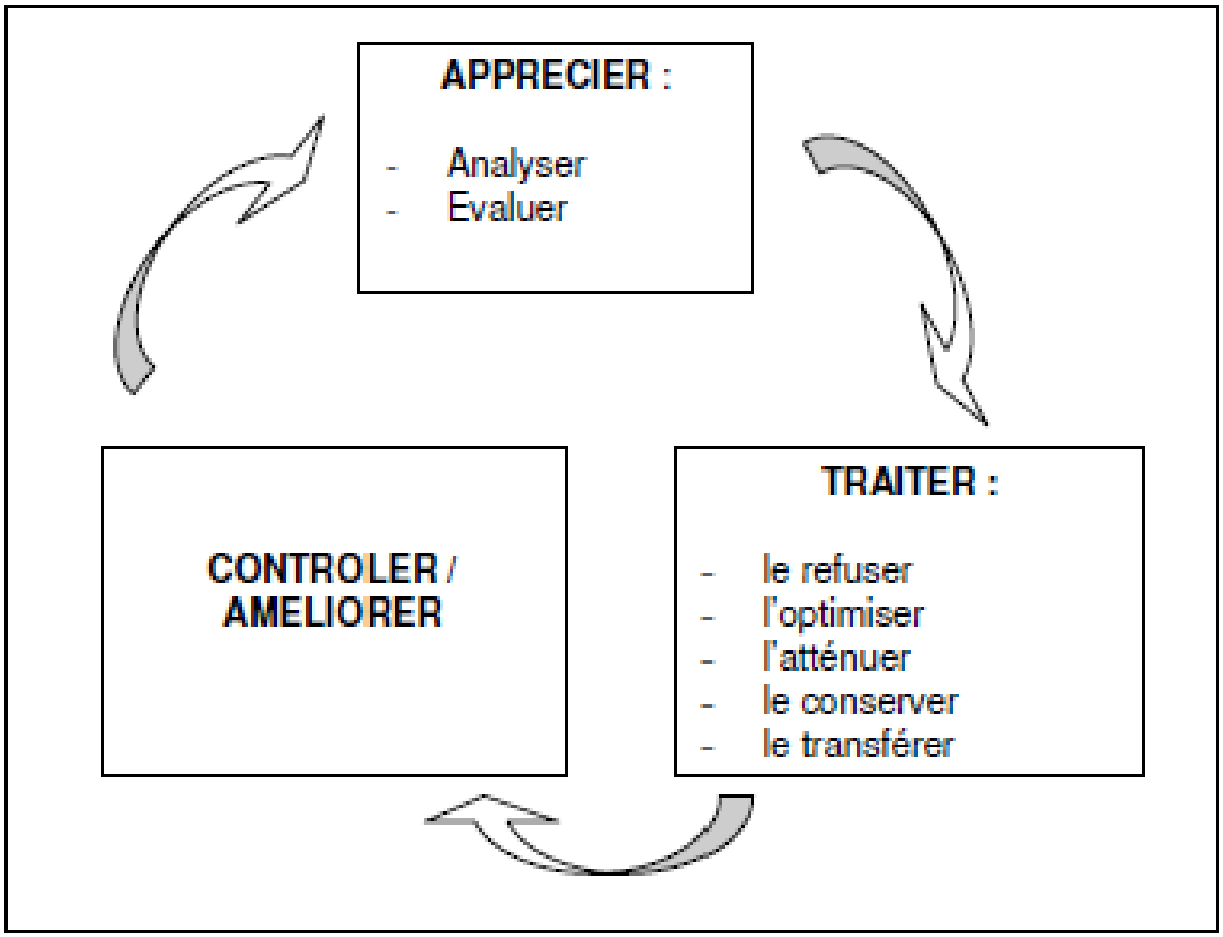
- ***L'âge de la banque :*** en parlant d'âge de la banque, on fait allusion à son ancienneté puisque c'est un facteur clé mais non exclusif dans la détermination du risque. cependant, cela reste relatif. Le fait est que, certes, cette catégorie de banques peut être considérée comme plus apte en matière de gestion du risque. Un avantage particulier qu'elles se sont forgées à travers leur expérience dans ce domaine précisément. Mais, aussi sa compétence qui lui accorde une large vision de la notion du risque et lui permet d'aboutir à une sélection pertinente de projet, sinon, une gestion meilleure et plus efficace du risque. Ce qui laisse supposer que la relation existante entre le risque et l'ancienneté de la firme est négative. Toutefois, la relativité évoquée précédemment, réside dans le fait que ce constat ne veut nullement nier le fait que les banques moins anciennes peuvent être à une compétence égale avec ces firmes du moment que l'on assiste à une avancée technologique énorme, et ses mêmes banques peuvent détenir des compétences (personnels et moyens) qui lui seront de grande utilité en matière de gestion des risques.

[14] http://fr.wikipedia.org/wiki/Too_big_to_fail

1.2. Présentation du processus de gestion des risques :

Il est à noter qu'on ne possède pas de modèle unique. Il existe, aussi, une variété entre les approches prises en considération dans la schématisation du processus de gestion du risque. Nous avons choisi d'adopter une approche qui comptabilise (03) trois étapes générales regroupant tous les éléments d'un processus. La démarche est illustrée par le schéma suivant :

Figure N° 04. Processus de gestion des risques en trois étapes.



Source : AGNAOU Akim, « La gestion du risque opérationnel, application à la lutte contre la fraude en milieu bancaire ». Thèse de Graduat en comptabilité.2007-2008, p 09

1.2.1. Les étapes d'un processus de gestion des risques : Les trois étapes de tout processus de gestion des risques doit prendre la forme du schéma, donc procéder selon trois étapes qui se complètent afin d'aboutir à un système de gestion efficace. Les trois étapes (qui

seront largement exposées dans ce qui suit), sont : l'appréciation du risque encouru, le traitement du risque et enfin, le contrôle et l'amélioration du processus de gestion au fur et à mesure que le processus soit mis en ouvre, et en fonction des conclusions à en tirer. Expliquons :

a) L'appréciation du risque : Au départ, et comme première étape qui demeure d'une importance cruciale, l'appréciation du risque : c'est la première étape qui se déroule selon deux phases qui sont : l'analyse et l'évaluation du risque.

a.1. L'analyse, étant la première phase, qui consiste dans l'utilisation systématique d'informations pour *identifier les sources* et pour *estimer le risque*. Elle doit dès le départ, démarrer sur de bonnes bases, ce qui signifie que cette phase doit d'abord se fier à une *identification des risques.*

- ***L'identification du risque* :** consiste dans l'identification de l'intégralité des risques qu'encourt une banque : cette première phase et très importante puisque c'est sur elle que repose tout le processus de gestion. Il est primordial de déterminer avec un max de certitude et de précision les risques auxquels une banque aura à faire, dans cette première phase, il sera question de passer en revue toute l'activité de la banque afin de détecter les risques potentiels avant leur matérialisation. Une bonne identification prendra en considération certains aspects cruciaux tels que : la nature des risques, les circonstances susceptibles de favoriser leur matérialisation, leur impact en cas de survenance ainsi que la détermination de leurs sources. Notant ici que l'identification ne doit pas être figée mais continuelle. Le fait est qu'une fois l'identification réalisée, certains risques peuvent être ignorés involontairement, ou encore d'autres catégories de risque inexistantes lors de la première identification peuvent surgir lors du déroulement de l'activité de la banque. Ce processus d'identification sera d'autant plus précis avec une intégration plus vaste du personnel de l'établissement et, d'ailleurs, il est recommandé à ce sujet que cette tache soit réalisée par une équipe que par un seul individu ; du fait qu'il peut ignorer certains aspects du processus. Toutefois, l'analyse du risque ne s'arrête pas à ce niveau puisque après identification, les risques doivent être analysés, à travers l'étape suivante :

- ***L'estimation du risque :*** quant à elle, constitue, selon ISO/IEC 73 : le « processus utilisé pour affecter des valeurs à la probabilité et aux conséquences d'un risque». Ce processus d'estimation, est d'autant plus important que l'identification, puisqu'il permet, après identification des risques, d'établir une combinaison des probabilités d'occurrence ainsi que des conséquences des risques identifiés. Cela peut se dérouler selon l'illustration dans les tableaux suivants:

Evaluation des conséquences :

Tableau 06. Exemple d'une évaluation des conséquences d'un risque.

Fort	Impact financier sur l'organisation susceptible d'excéder x € Impact significatif sur la stratégie ou les activités opérationnelles de l'organisation. Parties prenantes fortement préoccupées.
Moyen	Impact financier sur l'organisation compris entre €y et €x. Impact modéré sur la stratégie ou les activités opérationnelles de l'organisation. Parties prenantes modérément préoccupées.
Faible	Impact financier sur l'organisation susceptible inférieur à €x Faible impact sur la stratégie ou les activités opérationnelles de l'organisation. Parties prenantes faiblement préoccupées.

Source : AGNAOU Akim, « La gestion du risque opérationnel, application à la lutte contre la fraude en milieu bancaire ». Thèse de Graduat en comptabilité.2007-2008p 12

Evaluation de la probabilité d'occurrence :

Tableau 07. Exemple d'une évaluation de la probabilité d'occurrence d'un risque.

Estimation	Description	Indicateurs
Forte	Susceptible de survenir chaque année ou plus de 25% de chances de survenir.	A le potentiel de survenir plusieurs fois dans la période considérée (par exemple dix ans). S'est produit récemment.
Modérée (Possible)	Susceptible de survenir dans les dix prochaines années ou moins de 25% de chances de survenir.	Pourrait survenir plus d'une fois dans la période considérée (par exemple dix ans). Peut être difficile à maîtriser en raison d'influences externes. Y a t il un historique de survenance.
Faible (peu probable)	Susceptible de survenir dans les dix prochaines années ou moins de 25% de chances de survenir	Ne s'est pas encore produit. Peu susceptible de survenir.

Source : AGNAOU Akim, « La gestion du risque opérationnel, application à la lutte contre la fraude en milieu bancaire ». Thèse de Graduat en comptabilité.2007-2008. P 12.

a.2. L'évaluation du risque : est la seconde étape. Elle est définie par ISO/IEC 73 : comme étant le «processus de comparaison du risque estimé avec des critères de risque donnés pour déterminer l'importance d'un risque». [15]L'évaluation du risque aide à décider de l'importance de chaque risque spécifique pour l'organisation, et à déterminer s'il est supportable et donc accepté par le propriétaire du risque.

[15] AGNAOU Akim, « La gestion du risque opérationnel, application à la lutte contre la fraude en milieu bancaire ». Thèse de Graduat en comptabilité.2007-2008. P 13.

b) Le traitement du risque : la seconde étape sur laquelle doit reposer tout processus de gestion des risques est le traitement du risque. C'est à travers cette démarche que sera traité le risque de manière approfondie dans le but de conclure ce qui est nécessaire à faire à son égard. En d'autres termes, une fois le risque est identifié, estimé, et évalué, le traitement consiste à sélectionner et mettre en œuvre des mesures visant à modifier le risque et à déterminer la stratégie à adopter soit :

b.1. Acceptation du risque : ce qui implique la décision d'accepter ce risque et en d'autres termes, On ne fait rien et l'on accepte de courir le risque. Le Choix est opportun s'il correspond à la stratégie et aux limites de tolérance déjà définies. Mais c'est un choix catastrophique s'il n'est que le résultat du hasard ou du manque d'information. Dans ce cas, les mesures à prendre peuvent être résumées comme suit :

- ***La réduction* :** qui concerne l'ensemble des actions entreprises en vue de diminuer la probabilité, les conséquences négatives, ou les deux, associées à un risque.

- ***L'atténuation* :** qui se fait par la limitation de toute conséquence négative d'un événement particulier.

- ***Le financement :*** qui consiste à réserver des fonds pour couvrir les coûts de mise en œuvre du traitement du risque et les coûts associés. Dans certaines industries, le financement du risque consiste à provisionner uniquement les conséquences financières relatives au risque.

- ***Le transfert :*** par transfert, on entend le partage du risque avec une autre partie de la charge de la perte, ou du bénéfice du gain, d'un risque.

- ***La prise de risque* :** concerne l'acceptation de la charge d'une perte, ou du bénéfice d'un gain, d'un risque particulier. La prise de risque n'inclut pas les traitements effectués par le biais des assurances, ou le transfert par d'autres moyens.

b.2 Le refus de ce risque : ce qui implique pour la banque de ne pas être impliqué dans une situation à risque, ou à se retirer de cette situation. Un large éventail de choix s'offre aux établissements dans le cas ou la décision prise concerne l'acceptation du risque,

concernant le traitement de risque, et selon les normes ISO/IEC 73, le traitement peut s'effectuer comme suit :

c) Contrôle et amélioration : la dernière étape du processus, concerne le contrôle et l'amélioration. Le rapport constitue le principal moyen de circulation de l'information et contribue à prendre les actions nécessaires dans le cadre du processus de gestion des risques. C'est pourquoi il doit être conçu et transmis à son destinataire interne ou externe sous une forme utile et facilement exploitable. Le reporting interne est destiné à l'instance dirigeante afin de définir l'approche générale de gestion des risques et la répartition des responsabilités. Il incombera généralement aux unités opérationnelles de se tenir informées des risques qui relèvent de leur responsabilité, de leurs impacts possibles afin de rendre compte aux responsables de l'organisation de tout nouveau risque ou échec des mesures de maîtrise des risques existants. Le reporting externe rend compte aux parties prenantes extérieures à l'organisation (les actionnaires ou investisseurs potentiels par exemple) sur la politique de gestion des risques et son efficacité quant à la protection des intérêts des parties prenantes.

En résumé, les principes d'une gestion efficace du risque peuvent être résumés comme suit :

- ✓ La Banque prend des risques stratégiques/business, de crédit et des risques de marché dans le but de générer une plus-value ;
- ✓ La Banque cherche à minimiser son exposition aux risques opérationnels ;
- ✓ Toute prise de risque s'inscrit clairement dans l'exercice des métiers de la Banque ;
- ✓ La Banque s'assure de la transparence des risques pris, elle engage une transaction uniquement lorsqu'elle sait gérer les risques qui en découlent ;
- ✓ La gestion des risques de la Banque considère de façon cohérente l'ensemble des facteurs (sources) de risque et surveille leur impact potentiel ;

✓ La Banque applique dans la gestion de ses risques des définitions, des fondements méthodologiques et des principes organisationnels uniformes ;

✓ La Banque améliore de façon continue l'organisation, les processus et méthodes de la gestion des risques ;

✓ Le niveau maximal de prise de risque doit être en adéquation avec la tolérance (appétit) de risque en termes de variabilité du résultat net ainsi qu'avec les fonds propres Disponibles ;

✓ La Banque entretient et développe de façon continue sa culture et ses compétences en matière de gestion des risques. Elle s'oriente en particulier sur les pratiques de référence et les recommandations du Comité de Bâle ;

✓ La Banque veut maîtriser elle-même l'ensemble des techniques de gestion des risques qu'elle utilise.

En pratique, sachant qu'un processus de gestion des risques doit comprendre l'identification, la mesure, le contrôle, et la gestion des différentes situations à risque, il est tout à fait acceptable que la démarche de gestion des risques ne soit pas identique pour l'ensemble des établissements, en raison essentiellement des différences qui peuvent exister entre eux. Notant essentiellement les différences dans la nature des activités, de la taille de chaque établissement, de la sophistication de ses techniques de mesure ainsi qu'au niveau de ses moyens humains et financiers, raisons pour lesquelles le processus de gestion des risques est propre à chaque banque.

1.2.2. Les principes fondamentaux devant régir un système de gestion performant : TARIQULLAH Khan et HABIB Ahmed, dans un document intitulé « gestion de risques dans la finance islamique » énumèrent trois principes fondamentaux devant régir un système de gestion performant.

a. L'instauration d'un environnement approprié de gestion des risques, de politiques et de procédures viables : Ce premier principe consiste à fixer les objectifs généraux et la stratégie globale de gestion de risque par la banque. Deux acteurs principaux interviennent à travers cette démarche :

- ***Le conseil d'administration :*** qui aura à sa charge de choisir les objectifs globaux, les politiques, et les stratégies de gestion de risque propres à l'institution en fonction de ses moyens financiers et humains, ainsi qu'en rapport avec son degré d'avancement technologique. Outre ce rôle, il incombe au conseil d'administration de surveiller les gestionnaires afin de s'assurer de la bonne application des procédures mises en place.

- ***La Direction Générale :*** sera l'organe responsable de l'application des normes établies et approuvées par le conseil d'administration, elle doit définir les organes chargés de la gestion des risques, avec une définition claire et précise de la hiérarchie et des responsabilités de tout les participants dans le processus. Pour réussir cette tâche, la direction générale doit détenir quelque outils et instruments lui permettant de s'assurer du bon déroulement du processus ;

- ✓ Le processus de révision de la gestion des risques ;
- ✓ Un processus de limite de prise de risque ;
- ✓ Un système de mesure de risque ;
- ✓ Un système de suivi et de rédaction des rapports ;
- ✓ Et enfin, un système de contrôle interne efficace.

b. Le maintien d'une mesure appropriée de risque, l'atténuation et le processus de surveillance des risques : à fin que tout système ou processus de gestion des risques soit réussi, il est primordial que la banque ait une connaissance parfaite des risques qu'elle encourt. Ajouté à une mise en place d'un processus de gestion qui prend en compte l'intégralité des risques dès lors que l'objectif est de pouvoir cerner et maitriser tous les risques qui sont identifiés. A ce propos, la mesure des risques peut se faire selon les méthodes choisies par la banque et approuvées par les autorités de contrôle locales. Ce système de mesure des risques doit être révisé régulièrement et mis à jour en fonction de l'évolution de l'activité de la banque et de son exposition. Les établissements bancaires peuvent cependant recourir à des techniques d'atténuation des risques tel que les garanties, l'externalisation d'activité…etc., dans le but d'impliquer davantage d'acteurs dans le processus de gestion (à l'instar des compagnies d'assurance qui ont une connaissance plus large et plus fine des risques).

La banque doit procéder, régulièrement, à ce qu'on appel « des stress testing » (test de résistance ou simulation de crises). Un test de résistance peut être considéré comme un processus qui évalue la sensibilité d'un portefeuille à un choc donné en mesurant la variation de sa valeur sous l'effet des changements dans les facteurs de risque sous jacents. L'objectif étant de mettre en épreuve le système bancaire, et détecter son degré de résistance face aux différents chocs futurs possibles ; chocs qui concernent essentiellement les taux d'intérêt, les taux de change, les crédits, les cours des actions, la liquidité, et les produits de base, en prenant en considération plusieurs facteurs tel que le taux de croissance, le taux du chômage, le taux d'inflation…etc. Dès lors qu'il n'existe pas de normes standards et de système de test standards, tout test de résistance (simulation de crise) doit tâcher de répondre à ces trois questions principales :

- ✓ Quelles seront les pertes si le scénario X se produit ?
- ✓ Quels sont les pires scénarios pour l'institution ?
- ✓ Que pouvons-nous faire pour limiter les pertes dans ce cas ?[16]

[16] RONCALLI Thierry, « Introduction à la Gestion des Risques », Cours ENSAI de 3ème année, 2001. P 66.

Il s'agit donc de construire plusieurs scenarios à un horizon donné, et puis de détecter les vulnérabilités des établissements bancaires face aux chocs futurs,à noter que les chocs en questions doivent refléter la réalité économiques et être d'une grande importances. A ce stade, les tests de résistance ne concernent pas uniquement l'exposition de la banque aux différents risques encourus par la banque, mais s'étendent aussi à un autre risque, il s'agit de risque de contagion (ce qui doit refléter le risque de nuire à d'autres établissements ou encore à tous le système financiers).

c. Des contrôles internes adéquats : le contrôle interne peut être considéré comme un dispositif permanent, qui permet à une organisation de s'assurer que les décisions et comportements développés en son sein sont en cohérence avec ses finalités**.** ce qui signifie que la banque doit disposer d'une unité (direction ou département) de contrôle interne qui est un dispositif visant à assurer de :

- ***La conformité aux lois et règlements* :** Il s'agit des lois et règlements auxquels l'établissement est soumis. Les lois et les règlements en vigueur fixent des normes de comportement que l'établissement intègre à ses objectifs de conformité.

- ***L'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ou le Directoire* :** Les instructions et orientations de la Direction Générale permettent aux collaborateurs de comprendre ce qui est attendu d'eux et de connaître l'étendue de leur liberté d'action.

- ***Le bon fonctionnement des processus internes de la société notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs* :** L'ensemble des processus opérationnels, industriels, commerciaux et financiers sont concernés.

- ***La fiabilité des informations financières* :** La fiabilité d'une information financière ne peut s'obtenir que grâce à la mise en place de procédures de contrôle interne susceptibles de saisir fidèlement toutes les opérations que l'organisation réalise.

Il est à admettre qu'il n'est existe pas un processus standard de gestion des risques dès lors que les établissements bancaires présentent des différences sur plusieurs aspects. Les différences concernent notamment le profil risque de la banque, qui n'est pas unique mais

propres à chaque banque. Le profil risque consiste dans l'exposition de chaque établissement à différentes catégories de risque, cette différence peut s'expliquer par la nature des activités des établissements, par les objectifs souhaités, par la structure du marché ou elles exercent ainsi que par le degré de concentration et de concurrence des établissements…etc. En d'autres termes, ces facteurs concernent essentiellement la structure des marchés, la réglementation en vigueur, etc. L'autre différence à mettre en évidence concerne notamment le degré de technicité et de sophistication de l'établissement. Il est évident qu'il existe des différences énormes pour ce facteur puisque les banques ne sont pas à un même niveau en la matière. Ce qui revient à justifier l'idée que chaque banque doit détenir et mettre en place un processus de gestion des risques qui lui sera propre et qui soit adéquat avec ses orientations et ses objectifs.

Section02 : gouvernance d'entreprise et gestion des risques bancaires : Au niveau des établissements bancaires, on ne peut parler de gestion de risque sans avoir à évoquer la notion de gouvernance d'entreprise. Notant à ce niveau que « le concept de gouvernance a initialement été développé dans le secteur marchand, où il vise surtout à éviter les conflits entre actionnaires et gestionnaires d'une entreprise. L'objectif est que les gestionnaires agissent dans l'intérêt des actionnaires et non dans leur intérêt propre ». [17]Dans ce qui suit, il s'agira d'exposer davantage cette notion, ainsi que les organes clés d'une bonne gestion des risques bancaires notamment le conseil d'administration, l'audit interne et externe, ainsi que la fonction du risk management.

Dans leur ouvrage intitulé ''Analyse et gestion du risque bancaire'', *HENNIE Van Greuning et Sonja Brajovic Bratanovic*, définissent la gouvernance d'entreprise comme suit : « la gouvernance d'entreprise désigne la manière dont l'activité de l'entreprise, en l'occurrence la banque, est régie : la définition de ses objectifs et de son profil de risque, la mise en phase de l'activité et des attitudes de l'entreprise avec l'attente d'une gestion saine et sure, la conduite des Operations courantes dans le cadre d'un profil de risque déterminé, tout en veillant aux intérêts des déposants et autres agents concernés. La gouvernance d'entreprise est définie par un ensemble de relation entre la direction de la banque, son conseil d'administration, ses actionnaires, etc.».

Dans ce même ouvrage, les auteurs mettent en évidences plusieurs catégories d'acteurs concernées par la gouvernance d'entreprise, tout en distinguant entre ceux qui en sont directement impliqués et ceux qui déterminent le contexte réglementaire et les politiques dans lesquelles les banques exercent leur activité. Cependant, il est à noter qu'ils n'ont pas inclus le contrôle interne dans leur classification, puisqu'ils n'ont évoqué que l'audit interne et l'audit externe, et à travers ce qui suit, on en parlera davantage ainsi que de la notion du ''risk management''.

Dans ce suit, nous avons décidé de scinder les acteurs de la gouvernance d'entreprise en deux catégories, la première concerne : les autorités régulatrices, les actionnaires, la direction générale et le conseil d'administration (pour le conseil d'administration et la direction générale, ils ont déjà fait l'objet de présentation dans le passage précédent). Cependant, la seconde catégorie concernera : le dispositif de contrôle interne, d'audit interne et de la direction de risk managment. Cette classification peut être justifiée par le fait que la

[17] MICHEL Davagle, « La bonne gouvernance dans les ASBL », éd. Esplanade de l'europe. 2011. P 63.

première catégorie énumère les acteurs qui se chargent de la prise de décision, alors que la seconde catégorie concerne les acteurs à qui appartient le rôle d'exécution des tâches et des décisions prises par la première catégorie.

2.1. La première catégorie d'acteurs de la gouvernance d'entreprise : dans cet exposé, il ne sera retenues que les autorités régulatrices et les actionnaires du moment que les rôles de la direction générale et du conseil d'administration sont largement exposés dans « les principes fondamentaux devant régir un processus de gestion des risques ».

2.1.1. Les autorités régulatrices : l'implication de ces autorité se situe au niveau de la mise en place d'une réglementation devant régir toute les institutions exerçant dans le domaine, et pour ce faire, ils disposent de deux (02) approches afin d'établir cette réglementation selon les objectifs souhaités :

- ***Une approche normative* :** il s'agit d'une approche qui limite le champ d'activité des institutions financières et abouti souvent à une mise en place d'une réglementation inadapté sous l'effet des risques qui découlent des innovations financières ;

- ***Une approche régulatrice orientée marché :*** où la concentration est mise sur le rôle du régulateur qui est plutôt la gestion des risques.

Que ce soit l'une ou l'autre, le rôle des régulateurs étant de faire régner un climat de bonnes pratiques faisant ainsi instaurer la confiance entre les différents agents et les établissements bancaire. Toutefois, pour que cet objectif soit atteint, il sera utile que les autorités de régulation s'assurent du respect de la réglementation en vigueur. Une réglementation qui fixe des conditions strictes d'accès à la profession notamment en ce qui concerne le capital minimum requis, l'adéquation des fonds propres, mais aussi de mettre en place des mesures et des sanctions pour les établissements qui ne respectent pas les règles édictées.

2.1.2. Les actionnaires : un autre acteur important dans toute démarche de gouvernance d'entreprise du fait qu'il détient une part du capital de l'entreprise (la banque). Ce qui à prendre en compte pour ce qui est des actionnaires, est que, certes, ils sont assez

souvent attirés par des rendements élevés et est admis que ces derniers ne peuvent être réalisés en principe qu'avec une prise de risque élevé qui s'accompagnera sans doute de gains supplémentaires. Or, cette prise de risque est souvent associée à une fragilisation de la situation financière de l'établissement et de sa structure globale, ce qui la rend plus vulnérable aux défaillances de toutes natures. A ce niveau, le rôle qui incombe aux actionnaires, c'est qu'ils s'assurent eux aussi que les risques encourus par les banques dont il sont actionnaires, sont complètement, pour ne pas dire parfaitement, maitrisés ou du moins réduit dans la mesure ou il existe des risques qui ne peuvent être maitrisés mais seulement gérés, comme c'est le cas pour certaines catégories de risque opérationnel. A ce stade, on parle plutôt des risques de crédit et de marché. A reconnaitre qu'une mise en place d'un processus de gestion efficace des risques bancaires est couteuse, ajouté à la négligence qui peut découler des actionnaires soit parce qu'ils ne s'intéresseraient qu'aux rendements des capitaux investis, soit encore parce que leurs connaissances sont restreintes et n'ayant pas conscience des effets d'une gestion efficace des risques sur l'activité de la banque dans sa globalité. On fait référence ici à ce que cette gestion de risque inspire confiance de la part des déposants mais aussi, elle permet à l'établissement une continuité d'exploitation.

2.2. La seconde catégorie d'acteurs de la gouvernance d'entreprise : à ce niveau, nous allons essayer de présenter le dispositif du contrôle interne, d'audit interne et du risk management.

2.2.1. Le dispositif de contrôle interne des établissements financiers :

2.2.1.1. Aperçu global du dispositif du contrôle interne : il est question à ce stade de définir le contrôle interne et de présenter ses caractéristiques et ses objectifs.

a. Définition du contrôle interne : des définitions que nous allons exposer dans ce qui suit, il ressortira que le contrôle interne ne s'agit nullement d'une fonction comme toutes les autres fonctions existantes au sein des banques, mais d'un dispositif, des moyens, des procédés et des systèmes conçus par les responsables afin de s'assurer du bon déroulement des activités de leurs établissements, et bien que le contrôle interne présente un caractère d'universalité (qu'on exploitera davantage par la suite), ces définitions restent cependant multiples, et en voici quelques unes :

En 2006, l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) a donné au contrôle interne la définition suivante : « Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.

Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui :

- ✓ Contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;

- ✓ Doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité. »

L'Ordre des Experts-Comptables (en France) défini le contrôle interne comme suit:

« Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de

l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci. »

L'American Institute of Certified Public Accountants », en l'année 1978: lui attribue la définition suivante : « Le contrôle interne est formé de plans d'organisation et de toutes les méthodes et Procédures adoptées à l'intérieur d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations fournies par la comptabilité, accroître le rendement et assurer l'application des instructions de la direction ».[18]

Une autre définition du contrôle interne, le COSO (comitee of sponsoring organisation of the treadway commission), qui est souvent utilisé comme référentiel international en matière de contrôle interne, le défini comme étant : « un processus mis en ouvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise »[19]

b. Caractéristiques et objectifs du contrôle interne :

b.1. Caractéristiques du contrôle interne : le contrôle interne présente trois aspects concernant notamment sa dimension culturelle, sa dimension universelle, et encore sa dimension relative.

- ***Dimension culturelle* :** la dimension culturelle du contrôle interne peut s'expliquer par le fait que les établissements peuvent être classés en deux grandes catégories, ceux qui sont plutôt jeunes ou en plein développement et dont les préoccupations majeures se résument en termes de conquête de marché, d'expansion, d'exploitation de nouveaux horizons etc. Le contrôle interne concernant ce type d'établissements et moins complexe et adapté à la culture de l'établissement en question. Ce qui facilitera sans doute une mise en place d'un contrôle plus au moins efficace et qui couvre la quasi-totalité de ses activités qui, elles aussi, ne seront pas complexe mais facile à cerner ;

[18] , JAQUES Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », Edition Organisation Groupe Eyrolles 2009, p 134,135.
[19] JEAN-LUC Siruguet, EMMANUELLE Fernandez, LYDIA Koesser, « Le contrôle interne bancaire et la fraude », Edition Dunod, Paris, 2006. P 96.

La deuxième catégorie d'établissements concerne ceux qui sont plus complexes, en maturité et pour qui les activités sont plus larges et s'étendent à des horizons plus lointains comparé aux premiers. Le contrôle interne en ce qui concerne ces établissements, devra dès lors être lui-même plus important afin d'intégrer toutes les activités et certainement plus complexe que le premier. Cette distinction entre établissements en développement et établissements en maturité permet de détecter que chacun d'entre eux dispose d'une culture qui lui est propre, et c'est pour cette même raison que le contrôle interne et élaboré en fonction de ces différences.

- ***La dimension universelle du contrôle interne :*** ce second aspect du contrôle interne signifie que le contrôle interne concerne toutes les activités de l'organisation. Il se construit avec les mêmes dispositifs, s'apprécie avec les mêmes outils et la même méthode dans tous les domaines ». ce qui revient à dire que c'est une démarche unique quelque soit la structure visée ou les secteurs d'activités concernés. Cependant, et c'est ce qui peut être différent d'une organisation à une autre, la définition des objectifs à atteindre reste à l'appréciation des responsables et des managers qui mettent en place ce dispositif dès lors que chaque entité se voit fixer ses propres objectifs. Notant qu'ici, le principe d'universalité n'est pas du tout remis en cause ; du moment que l'universalité concerne les principes généraux et non pas la démarche ou l'application. Cette dernière reste relative et constitue la troisième caractéristique du contrôle interne.

- ***Dimension relative :*** selon ce dernier principe, le contrôle interne repose sur une mise en application des procédures et des systèmes déjà conçus. Toutefois, la relativité énoncée à travers ce principe n'est pas venue nier le deuxième aspect (universalité), mais elle concerne l'application des systèmes élaborés ; des systèmes qui doivent être adaptés à chaque établissement, disposant de sa propres culture de contrôle interne en fonction de ses activités tout en se basant sur les principes du contrôles internes qui eux sont universels.

b.2. Objectifs du contrôle interne : l'objectif ultime de tout processus de contrôle interne, et même pour les établissements non bancaires, demeure celui de s'assurer pleinement de la continuité d'exploitation de l'organisation. Il existe tout de même un ensemble d'objectifs spécifiques qui sont résumés comme suit :

- ***La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles :*** ce premier objectif consiste à s'assurer de la production d'information comportant quatre aspects fondamentaux. Il s'agit d'information « fiable et vérifiable » :l'information fournie doit être fiable et reflète en réalité l'image de l'établissement, elle doit aussi être vérifiable en terme notamment d'exactitude, exhaustive : et donc complète et prend en considération l'intégralité de l'objet d'information, pertinente : c'est-à-dire adaptée au but poursuivi, ainsi qu'une dernière composante d'autant plus importante que les autres, l'information doit être : l'information doit être aisément accessible.

- ***La protection du patrimoine :*** atteindre cet objectif revêt un intérêt particulier notamment pour les managers des établissements, d'autant plus, qu'en ce qui concerne le contrôle interne, le terme 'patrimoine' est plus vaste et regroupe les trois formes de patrimoine suivante : *Sécurité des actifs* **:** le contrôle interne est mis en place afin de protéger essentiellement l'actif de l'établissement qui se compose d'actifs immobilisés de toute nature, les stocks, les actifs immatériels...etc. Les moyens (ou patrimoine) humain, pour qui les dirigeants accordent un intérêt particulier, et l'autre patrimoine qui devait être conservé indispensablement constitue l'image de l'établissement, une composante qui elle aussi doit être

- ***Respect des lois, règlements et contrats :*** à ce niveau, on fait référence à l'ensemble des dispositions réglementaires et législatives. C'est dans ce sens que le dispositif de contrôle interne doit impérativement veiller aux respect des lois et des règlements en vigueur et éviter, de la même sorte, toute mauvaise communication, défaut de supervision, confusion des tâches. Dans le cas contraire, c'est tout le dispositif qui sera remis en cause.

- ***L'efficacité et l'efficience des Operations*** : qui est le quatrième et dernier objectif. L'appréciation de cet objectif est laissée aux soins des auditeurs internes qui devront se poser des questions de type :

-Est-ce que les moyens dont dispose l'entreprise sont utilisés de façon optimale ?

-A-t-elle les moyens de sa politique ?

2.2.1.2. Gestions des risques bancaires et le contrôle interne : le contrôle interne est un organe clé dans la gestion des risques. A ce titre, les définitions du contrôle interne sont diverses et les pratiques des entreprises en la matière témoignent d'une grande diversité. Ce qu'il y a à retenir, est que le contrôle interne se présente sur trois (03) niveaux :

- Le contrôle de premier niveau : qui peut être assimilé au contrôle des flux ;
- Le contrôle de deuxième niveau : on y trouve tous les services n'ayant pas générés eux-mêmes les opérations (services de comptabilité, contrôle de gestion…etc.) ;
- Le contrôle de troisième niveau : qui est exercé par l'audit interne pour s'assurer de la réalité du contrôle de premier et de deuxième niveau[20]

Les conditions indispensables pour un contrôle interne efficace, et qui constituent aussi ses mission peuvent être résumés en (08) huit éléments comme suit :

- ✓ Un environnement interne favorable ;
- ✓ Une définition des objectifs stratégiques ;
- ✓ Une identification des événements susceptibles d'avoir un impact négatif ;
- ✓ Une évaluation du risque ;
- ✓ Un traitement du risque ;
- ✓ Des activités de contrôle ;
- ✓ Une information et une communication ;
- ✓ Un pilotage.

a. Un environnement interne favorable : qui ne peut être crée qu'en réunion de trois composantes essentielles :

- ***Une éthique :*** à travers cet élément, qui est une composante importantes pour construire un environnement favorable pour le contrôle interne et la gestion des risques, on

[20] ELISABETH Bertin « audit interne, enjeux et pratiques à l'international », éd. Groupe Eyrolles.2007.p 98.

entend existence de code de conduite et de règles d'éthique, ainsi qu'un respect et une application de normes de comportement morales notamment par les dirigeants qui doivent servir d'exemple. Ceci dit qu'à tous les niveaux, le respect de cet charte d'éthique est obligatoire.

- ***Une stratégie :*** cet élément est aussi crucial. Elaborer une stratégie bonne et efficace ne contribuera qu'à la prospérité de l'établissement. Ce qui doit se faire avec une définition claire et précise des responsabilités, par aussi une attribution des postes selon la compétence du personnel et avec une politique de gestion des ressources humaines transparente.

- ***Une organisation :*** cet élément vient renforcer le second puisqu'il concerne l'organisation générale de l'établissement ou chaque organe, département, direction doit jouer pleinement le rôle qui lui est attribué.

b. Une définition des objectifs stratégiques : où chaque établissement défini ses propres objectifs qui seront tous basés sur le même raisonnement. Au départ, il s'agit de définir les risques auxquels sera confronté l'établissement selon les objectifs fixés. Il sera indispensable de cerner tout les risques qui peuvent apparaitre durant la poursuite des objectifs de l'établissement. En second lieu, déterminer la limite du risques, en d'autres termes 'la tolérance du risque'. A ce stade, l'établissement doit déterminer le niveau maximum du risque à accepter, au delà de cette limite, il importe de prendre des mesures correctrices.

c. Une identification des événements : cette identification concerne une identification des événements à risque qui consiste, non seulement à les identifier mais, aussi, les classer en deux catégories : ceux qui valent la peine d'être pris ; c'est-à-dire qui vont amener l'établissement à réaliser des gains supplémentaires et qui vont certainement contribuer à sa prospérité à condition, bien sur, de respecter les limites fixées. La seconde catégorie de risque concernera les risques qui auront un impact négatif (risques non acceptables), pour qu'en suite, on pourra passer à la phase suivante :

d. Une évaluation des risques : cette étape consiste à prendre en compte les deux composantes du risque à savoir : une évaluation des impacts (gravité) et une évaluation

de la probabilité d'occurrence. Notant qu'à ce niveau, cette fonction ne relève nullement des attributs du contrôle ni de l'audit interne ; qui n'ont comme fonction principale que d'apprécier la qualité des procédures, détecter les lacunes, et d'en informer la direction générale. Cette fonction relève plutôt de la fonction du risk manager. Cependant, l'auditeur interne peut être amené à réaliser cette tâche qui lui sera confiée par la direction générale notamment au niveau des établissements qui ne disposent pas d'un département de gestion de risque (risk management).

e. Un traitement du risque : à ce stade, et avant la définition des moyens à mettre en œuvre, il importe d'analyser les deux composantes du risques déjà évoquées dans l'évaluation. Il s'agit de l'impact et de la probabilité d'occurrence. Le traitement en question repose sur deux démarches qui consistent toutes les deux à élaborer des politiques en fonction des composantes précédentes :

- ✓ Une politique de protection : dans le but de minimiser l'impact.
- ✓ Une politique de prévention : dans le but de minimiser la fréquence.

f. Des activités de contrôle : qui sont tous les diapositifs spécifiques de chaque entité pour permettre une bonne gestion des activités tout en respectant les objectifs généraux du contrôle interne. Elles regroupent les dispositions spécifiques jugées nécessaires pour faire face aux risques. C'est d'ailleurs pour cette même raison que les risques résiduels ; donc qui subsistent même après prise en considération des mesures mis en place, sont nommés ‘‘des risques de contrôle interne’’.

g. Une information et une communication : cet élément suggère que le contrôle interne doit incontestablement se baser sur la transparence. Ce qui implique non rétention d'information, pas de circuits d'information complètes, pas d'informations superflues…etc. c'est notamment ce qui concerne le risque puisque tout acteur quelque soit son degré d'implication doit être mis au courant des risques encourus afin d'en avoir une meilleure perception. Le tout réuni, renforcera la démarche du contrôle interne et permettra de concevoir un dispositif de contrôle interne efficace et performant.

h. Un pilotage : cette une fonction qui est intimement liée au premier élément car elle, aussi, est l'affaire du responsable et non du contrôleur qui en est qu'un coordinateur ; un garant de cohérence. A cette étape, on parle de pilotage d'activité et donc de gestion des risques.

En résumé, le contrôle interne est un dispositif très important au niveau des établissements bancaires, vue son rôle, notamment dans l'identification des risques mais aussi dans la surveillance du respect des normes et des politiques établies par la direction générale, et par le conseil d'administration. Pour que ce dispositif accomplit sa tâche au mieux, il existe un dispositif destiné à évaluer le contrôle interne, un dispositif d'autant plus important que le contrôle interne, il s'agit de l'audit interne, et dans ce qui suit, on va essayer d'expliquer cette notion.

2.2.2 Le dispositif de l'audit interne : La diversité et la multiplicité des opérations bancaires exigent un contrôle et une inspection rigoureuse pour respecter les normes de l'activité bancaire et protéger les intérêts des clients. A cet effet, les banques ont recours à l'audit interne ou à l'audit externe qui ont des différentiations et des complémentarités. Dans chaque établissement, il existe donc un besoin manifeste pour qu'une autorité compétente et incontestée délivre une assurance sur le degré de maîtrise des opérations, et des risques afférents et, finalement, sur la capacité de l'établissement à atteindre ses objectifs et à satisfaire à ces obligations réglementaires. Le rôle incombe à la fonction d'audit interne. L'audit externe est une fonction indépendante de l'entreprise dans la mission est de certifier l'exactitude des comptes, résultats et états financiers et, plus précisément, certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et états financiers. Revenant ici à l'un des objectifs du contrôle interne qui est la fiabilité de l'information fournie, et donc il incombe au contrôle externe de s'assurer de cette fiabilité.

2.2.2.1. Aperçu global de l'audit interne :

a. Définitions :

« L'audit interne est un dispositif interne à l'entreprise qui vise à :

- ✓ Apprécier l'exactitude et la sincérité des informations notamment comptables ;

- ✓ Assurer la sécurité physique et comptable des opérations ;
- ✓ Garantir l'intégrité du patrimoine ;
- ✓ Juger de l'efficacité des systèmes d'information.

Outre le fait que l'audit interne n'est pas un « dispositif » (mais une fonction), cette définition, au demeurant incomplète, confond les rôles de l'audit interne (« apprécier » – « juger ») avec les objectifs du contrôle interne (« assurer » – « garantir »).

Voici une seconde définition de l'audit interne :

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, les processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise et en faisant des propositions pour renforcer son efficacité. »[21]

Cependant cette notion ne doit nullement être confondu avec certaines autres notions ou encore fonctions existantes au niveau de la banques. C'est pour cette même raison (éviter ce genre de confusion) qu'il sera utile de la différencier avec : le contrôle de gestion, avec l'audit externe et avec le risk management (pour ce qui est du risque management, voir la définition et missions du risk management). Expliquons à présent en quoi consiste ces différences.

b. L'audit interne et l'audit externe : l'audit interne et l'audit externe sont deux concepts représentant à la fois des similitudes que des différences. Cependant, et malgré les différences qui en existent entre eux, (voire le tableau suivant), ils présentent un caractère de complémentarité et de rapprochement qui peut être résumé comme suit :

[21] JAQUES Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », Edition Organisation Groupe Eyrolles, Paris. 2009. P 77,78.

La complémentarité se manifeste par le fait que l'auditeur externe est conduit à apprécier différemment les qualités de régularité, de sincérité et l'image des comptes qui lui sont présentés. Il peut même être amené à se prévaloir de certains travaux de l'audit interne ou pour asseoir son jugement ou étayer sa démonstration, et c'est la même chose pour l'auditeur interne qui doit prendre en considération les travaux de l'audit externe pour asseoir son jugement.

La complémentarité peut se manifester, aussi, à travers l'échange de rapport entre les auditeurs externes et ceux internes, et ceci tout en respectant le principe de confidentialité des deux fonctions. Par ailleurs, ils peuvent établir en commun des plannings d'intervention, des réunions et des travaux périodiques. Il convient aussi de mentionner ici que les auditeurs internes et externes utilisent des outils identiques.

L'audit interne est un complément de l'audit externe puisque là où il existe une fonction d'audit interne, l'auditeur externe est tout naturellement conduit à apprécier différemment les qualités de régularité, sincérité et image fidèle des comptes qui lui sont présentés. Il peut même être amené à se prévaloir de certains travaux de l'audit interne pour asseoir son jugement. A contrario, l'audit externe est un complément de l'audit interne, un élément d'appréciation sur la maîtrise des affaires: là où un professionnel de talent exerce son activité, la maîtrise des affaires s'en trouve renforcer. L'auditeur prend donc en compte cet aspect des choses et peut être amené-lui aussi- à se prévaloir de certains travaux de l'audit externe pour asseoir son jugement ou étayer sa démonstration. On perçoit bien à quel point il va être nécessaire que les deux parties collaborent en bonne intelligence.

Tableau 08. Comparaison entre audit interne et audit externe

	Audit interne	Audit externe
Mandat	la direction générale	Du conseil d'administration
Statut	Personnel de la banque (salarié)	Prestataire de services (honoraires)
Mission	lié aux préoccupations de la direction générale : déclenchement sur décision. toutes les formes d'audit et tous les sujets	Liés à la certification des comptes : mise en oeuvre annuelle. Audit de régularité uniquement dans le domaine comptable
Méthode	Part des objectifs (efficacité) ou de procédure (régularité) pour expliquer les résultats	Par des résultats (bilan, charges.) Pour remonter au compte puis aux procédures
Conclusion	Constatation approfondie dès qu'existe un potentiel de dysfonctionnements, pour identifier les causes et définir les actions qu'il y a lieu de mener	Constatations succinctes : examen des circuits clés et des montants supérieurs à un seuil de signification pour dresser des constats de carence et informer (sans résoudre)

Source : http://www.blog.saeeed.com/2009/08/necessite-audit-bancaire-pourquoi-audit-bancaire-chp2-pi/

c. L'audit interne et le contrôle de gestion : le contrôle de gestion est souvent confondu, lui aussi, avec l'audit interne, cependant il existe autant de différences qui font des deux fonctions totalement distincte, les différences concernent notamment les objectifs, le champ d'application, la périodicité, méthodes de travail, etc.

2.2.2.2. La fonction audit dans les banques : La fonction de l'audit interne peut être expliquée à travers le classement de cette fonction par nature d'audit. D'ailleurs, la classification peut se faire en quatre (04) natures (niveaux) qui sont définis comme suit :

- ***Audit de conformité/régularité :*** c'est-à-dire s'assurer que tous les dispositifs mis en place pour l'application des règles internes de l'entreprise et de la réglementation externe, en matière de sécurité, sont appliqués et fonctionnent parfaitement.

- ***Audit d'efficacité :*** C'est-à-dire s'assurer que les dispositifs mis en place pour maîtriser la fonction sécurité sont adéquats, efficaces et qu'il n'y a pas lieu de les modifier, d'en supprimer certains ou d'en ajouter d'autres. Bref, recommander tout ce qu'il y a lieu de faire pour une meilleure efficacité dans l'exercice de la fonction Sécurité, c'est-à-dire pour atteindre les objectifs fixés dans ce domaine.

- ***Audit de management* :** La politique de sécurité est-elle en cohérence avec la stratégie de l'entreprise ? Sinon quels sont les points qu'il faut modifier pour réaliser cette adéquation ?

- ***Audit de stratégie* :** La stratégie sécuritaire est-elle en cohérence avec la stratégie des autres fonctions de l'organisation ?

Dans tout les cas de figure, l'audit interne n'est pas impliqué directement dans la gestion des risques. Cependant, ce qui le relie à cette fonction, réside dans le fait qu'il a à sa charge d'assurer le suivi du contrôle interne (une sorte d'appréciation du dispositif) mis en place par l'établissement. Toutefois, et à travers ce qui suit, on essayera d'expliquer le rôle que doit jouer l'auditeur. Et de manière globale, voici en résumé les taches qui sont confiés à cette fonction :

- ✓ L'examen et l'évaluation de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne ;
- ✓ Le contrôle de l'application et de l'efficacité des procédures de management du risque et méthodes de mesure de risque ;
- ✓ Le contrôle de la sincérité et de la fiabilité des enregistrements comptables et des rapports financiers ;
- ✓ Le contrôle des moyens de sauvegarde des actifs ;
- ✓ Le contrôle du système de mesure de risque par rapport aux fonds propres ;
- ✓ Les tests à la fois sur les opérations et le fonctionnement des procédures spécifiques de contrôle interne ;

- ✓ Le contrôle des dispositifs mis en place pour s'assurer qu'ils sont conformes aux exigences légales et réglementaires, aux codes de conduite, et à la mise en œuvre des politiques et procédures ;
- ✓ Le contrôle de la sincérité, de la fiabilité et de l'opportunité des reportings réglementaires.

2.3. La direction du risk managment : est le troisième acteur impliqué dans la gestion du risque. Il faut noter que ce dispositif, département, direction ou tout autre dénomination de la fonction risk management n'existe que dans les institutions de grande dimension et dans les faits, c'est à cet organe qu'incombe la gestion du risque puisqu'il est à sa charge de les identifier, de les traiter, et aussi de mettre en place des mesures de réduction, ou de maitrises. Le risk management (ou gestion de risque) n'est pas présent dans toutes les organisations en tant que fonction individualisée et spécifique. Mais, bien ou mal, le risque est toujours géré et pris en charge, soit d'une façon diffuse par tous les acteurs de l'organisation, soit spécifiquement comme complément à une autre fonction (assurance, audit interne, qualité…). Seules les grandes organisations disposent d'un risk manager (ou gestionnaire de risque, ou direction de gestion des risques ou risk officer, ou toute autre dénomination). La fonction est alors exercée par un professionnel du sujet, et elle se situe en amont de l'audit interne.

Comme l'audit interne, la fonction de risk manager :

- ✓ Est au service du management et plus particulièrement de la direction générale ;
- ✓ Est rattachée au plus haut niveau pour préserver son indépendance ;
- ✓ Est exclusive de toute fonction opérationnelle mais doit être relayée par les opérationnels.
- ✓ Concerne toutes les activités de l'organisation.

a. Définition du concept : il existe une difficulté dans la définition à attribuer à ce concept, le fait que **«** Le terme anglo-saxon de *risk-manager* est sans équivalent en français. Le gestionnaire des risques est celui qui conduit les actions de gestion des risques. Or le *risk-manager*, tel que l'entendent les Anglo-Saxons n'est pas un simple « gestionnaire »

mais un « visionnaire » de risques, capable d'avoir une approche globale des risques encourus par son entreprise. La traduction en français « gestionnaire de risques » lui fait donc partiellement perdre de sa substance. De plus, dans l'esprit de nombreux praticiens, le terme de « gestionnaire des risques » est trop marqué par ses origines dans le monde de l'assurance. Ces éléments nous conduisent à préférer parler de *risk-manager* ». [22]

Toutefois, nous pouvons considérer ce concept comme « un Processus de décision et de gestion permettant de planifier, d'organiser, de diriger et de contrôler les activités d'une organisation de façon à minimiser pour un coût raisonnable les conséquences défavorables des risques auxquels est exposés cette organisation. Pour mieux comprendre ce concept, il sera plus utile de se concentrer sur ses missions. Les missions assignées à cette fonction peuvent être résumées comme suit :

b. Les missions du risk management

- ***1re mission :*** Identifier tous les risques internes et externes de l'entreprise. Compte tenu de la globalité de sa fonction et de son caractère transversal, le risk manager est particulièrement attentif aux risques stratégiques, politiques, environnementaux…etc ;

- ***2e mission :*** à partir de cette identification élaborer une cartographie des risques permettant de les apprécier. L'audit interne se saisit de cette cartographie pour, éventuellement, la décliner au niveau opérationnel. En l'absence de risk manager c'est l'audit interne qui élabore la cartographie des risques de l'organisation mais, le plus souvent, sans utiliser les outils statistiques, souvent très élaborés, et qui sont la spécificité du risk management ;

- ***3e mission :*** définir une stratégie de risque et la proposer à la direction générale. Cette stratégie offre (03) trois options pour chaque risque identifié :

✓ **Accepter le risque :** donc ne rien faire : c'est ce que les Anglo-Saxons nomment le « Risk appetite ». Prennent place dans cette catégorie les risques jugés comme risques

[22]AUBRY Caroline, MONTALAN Marie-Annick, **«** Comment définir la fonction de risk-manager ?, proposition d'un projet d'étude terrain des pratiques en matière de risques opérationnels (à l'environnement, aux personnes, aux biens…) », Université Toulouse III - Laboratoire Gestion et Cognition (LGC) (EA 2043). P 06.

acceptables. Du même coup, le risk manager trace les frontières de la propre assurance ; éviter le risque en suggérant d'autres procédés ou procédures ou organisations…, chose qui n'est pas souvent possible.

✓ **Eliminer ou réduire le risque :** en diminuant la fréquence par une meilleure politique de prévention, ou en minimisant l'impact par une meilleure politique de protection ;

✓ **Transférer le risque :** généralement par l'utilisation de l'assurance ou par d'autres procédés Par son action dans, le risk manager va, de fait, jeter les bases d'une politique d'assurance. Ce qui explique que, dans nombre, de situations la fonction est confondue avec celle de responsable des assurances. Mais ce n'est pas la meilleure des solutions : outre le fait que ce n'est pas le même métier, elle confond responsabilité opérationnelle et fonction d'assistance et de conseil.

- ***4e mission :*** Sensibiliser et former les managers en leur suggérant les moyens à mettre en œuvre pour aligner la gestion des risques opérationnels sur la stratégie globale et, si besoin est, leur prêter assistance dans sa réalisation. Dans cette rubrique se situent toutes les informations à fournir à l'audit interne pour qu'il les prenne en compte dans l'organisation de ses missions.

Conclusion :

La gestion des risques dans les établissements bancaire n'est pas une fonction simple qui peut être assumée par une seule personne, et apparemment pas par une seule fonction, du fait notamment de la complexité de ses activités et le nombre important de clients et d'intervenants. Ce qui rend cette gestion plus difficile encore, c'est que les banques ne disposent pas de démarche standard de gestion de risque. Il incombe à chacune d'en instaurer une qui soit adéquate et compatible avec son profil de risque mais, aussi, avec ses objectifs. La direction générale et le conseil d'administration jouent un rôle important dans le processus de gestion des risques, ajouté aussi au rôle que doit jouer les actionnaires et même les autres organes de la banque tels que le contrôle interne, l'audit interne…etc. Cependant, ce qui est à retenir, c'est que la gestion des risques au niveau des banques n'est pas unique et même très difficile à mettre en ouvre, chose qui dépend aussi de la volonté des organes directeurs de consacrer des sommes importantes dans la mise en place d'un processus de gestion complet et efficace, qui sera susceptible d'identifier l'intégralité des risques encourus, mais aussi de mettre en ouvre les actions et amender les politiques visant soit : à les gérer, à les maitriser ou à réduire leurs effets.

C'est à cet effet, que les tâches assumées lors de la mise en place d'un processus de gestion des risques au niveau des banques impliquent plusieurs intervenants et plusieurs acteurs. Allant de la direction générale aux fonctions de contrôle interne et d'audit interne. Ce qui peut améliorer le dispositif de gestion des risques demeure une implication de tous les niveaux de l'établissement, mais aussi, le respect des responsabilités et des tâches qui devront être clairement définies. Outre ces conditions, les risques doivent être entièrement définis en intégralité, afin que les mesures à prendre soient plus efficaces et aboutir, par ce fait, à une meilleure maitrise des risques.

Conclusion :

Dans cette première partie, nous avons pu résumer les principes fondamentaux des accords du comité de Bâle sur le contrôle bancaire, un comité qui a été crée en 1974, et dont l'objectif est de mettre en place une réglementation prudentielle visant à régir les établissements bancaires notamment ceux de dimension internationale du fait du risque systémique qui pourrait nuire à tout le système financier, mais aussi de se propager vers la sphère réelle. Ces accords étaient issus des accords du comité regroupant des banques et des professionnels à travers le monde. Cependant, le problème majeur auquel est confronté ce comité, est qu'il ne dispose d'aucun pouvoir supranational qui lui permettrait, non seulement d'imposer ses recommandation aux établissements bancaires mais aussi, de mettre en place un système de sanction pour celles qui ne se soumettent pas à ces recommandation. Et bien que ces aspects représentent un point négatif pour le comité, d'autre part, il peut être considéré comme positif pour certains établissements notamment ceux qui n'appartiennent pas au G20 puisque eux sont tenus de se conformer à cette réglementation. L'avantage peut être expliqué à travers la crise de 2007 puisqu'il est admis que ce sont les banques des pays qui ont appliqué ces normes qui se sont plongées dans cette crise du fait de leur recherche d'échapper à la pénalisation que constitue ces accords, notamment ceux de 2004, en ce qui concerne l'adéquation des fonds propres. Ce qui s'est réellement passé, est que ces banques étaient confrontées à deux contraintes : d'une part ces accords limitaient leur champ de manouvre concernant évidemment la prise de risque, et d'autre part, la peur de ne pas pouvoir satisfaire aux exigences des actionnaires (apporteurs de capitaux) en ce qui concerne le versement des dividendes. Donc, vu les circonstances, elles ont pu développer des techniques qui leur permettrait d'échapper à ces contraintes. Le fait est que les banques ont eu recours à une technique qu'est la titrisation et qui consiste à transférer les risques de la contrepartie vers d'autres établissements et institutions qui ne sont pas soumis aux exigences du comité. Il est aussi à noter que concernant le comité de Bâle, il visait essentiellement l'instauration d'une mesure standard des risques encourus, ce qui n'est qu'une composante de toute un processus de gestion des risques au niveau des banques, un processus qui reste, cependant, insuffisant du fait que certains risques ne sont pas bien maitrisés, ou encore ignoré. Une autre difficulté réside dans le fait qu'il ne peut y avoir une démarche globale de gestion des risques vu les diversités existantes entre les établissements tel que présenté dans le second chapitre de cette partie. En fait, un processus de gestion des risques est indispensable au niveau des banques,

dès lors que son activité repose sur cette notion. Toutefois, il n'est pas évident qu'elle soit une tâche facile, d'autant plus que les risques sont de diverses natures, ajouté à la diversité et de la complexité des opérations bancaire et le nombre d'intervenants dans, à la fois, la mise en place du processus et dans l'application rigoureuse des tâche et le respect des normes et des recommandations pour une bonne gestion des risques.

Au niveau des grandes banques, la plus grande partie de ce processus est assumée par la direction du risque management, toutefois, cette structure n'existe pas au niveau de toutes les banques. C'est pour cette même raison que nous n'avons pas exploré davantage cette notion, et nous nous somme concentré sur le rôle des deux autres organes, en l'occurrence le contrôle interne et l'audit interne. Deux organes clé dans la gestion des risques au niveau des banques. Cependant, pour que le processus de gestion des risques soit performant, il sera utile d'en intégrer tous les acteurs de la banque en commençant par le personnel, le conseil d'administration ainsi que de la direction générale ce qui renvoie à la notion de « gouvernance d'entreprise ». L'ensemble réuni, permettra de réussir la tâche de gestion des risques, d'autant plus qu'elle est indispensable pour une banque de maitriser tous les risques qu'elle encourt afin de s'assurer de la continuité de son exploitation.

Partie II : Le processus de gestion du risque opérationnel par les banques.

Introduction :

Un processus de gestion des risques au niveau de la banque doit se dérouler selon un cheminement logique et en respectant les différentes étapes déjà établies. Lorsqu'il s'agit du risque de crédit ou encore du risque de marché, la tâche n'est pas assez compliquée, dès lors que les établissements bancaires disposent d'une culture assez large concernant à la fois les deux notions, ajouté à l'expérience acquise au fil du temps dans leur gestion. Par ailleurs, ce qui peut se révéler plus compliqué, c'est la mise en place d'un processus destiné à la gestion des risques opérationnels. Une notion connue des établissements bancaires puisqu'à l'instar des fraudes internes, des catastrophes naturelles…etc. déjà subies dans le passé avant même la constitution du comité de Bâle qui, quant à lui, a consacré ses efforts afin d'établir un cadre réglementaire pour cette catégorie de risque. La suite de ce travail sera consacrée à cet aspect du risque et donc sa gestion.

Ayant conscience de l'absence de processus de gestion unique, on va essayer de présenter les différentes composantes des processus de gestion, ce qui concerne notamment les méthodes d'identification, de mesures et des techniques de couverture auxquelles ont recours les banques. La gestion du risque opérationnel sera très bénéfique bien que les coûts liés à cette démarche peuvent s'avérer importants. Cette question a été évoquée par Harris (2002) qui a articulé les bénéfices de gestion du risque opérationnel en trois cas :

a) une gestion saine réduit les pertes de basse fréquence et forte sévérité ;
b) elle peut réduire la prime de l'assurance ;
c) baisser les charges en capital.[23]

Rosengen (2002) soutient Harris à travers l'étude qu'il a élaborée, et dans laquelle il incite les organisations financières à gérer le risque opérationnel en raison du coût potentiellement significatif des pertes opérationnelles. Par ailleurs, la notion du risque opérationnel revêt plusieurs aspects, ce qui rend même son identification difficile et la définition accordée par le comité de Bâle ne constitue qu'une proposition et chaque banque peut définir elle-même cette notion à condition qu'elle reflète réellement l'ensemble des

[23] MOHAMED Jezzini, « Revue de la littérature : Risque Opérationnel », Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse, Janvier 2005. . P 04.

risques que la banque encourt. Il s'agit ici de la première étape du processus de gestion car c'est à ce niveau que les mesures à prendre seront définies. Un large éventail de techniques de mesures peut être adopté, l'objectif étant de mieux cerner et évaluer ce risque dont l'impact est souvent considérable.

La seconde partie de ce travail, sera scindée en deux (02) chapitres :

- Le premier, intitulé « définition, identification et mesure, première étape du processus de gestion du risque opérationnel », sera consacré essentiellement à définir le périmètre du risque opérationnel. On aborde d'abord les différentes définitions de ce type de risque, notamment celles fournies par le comité de Bâle, et celles des autres auteurs qui ont même critiqué la définition du comité en apportant leurs propres définitions. En second lieu, on va aborder les différentes catégories de risque, et pour cette étape aussi, il sera question de sept (07) catégories de risque (événements qui sont à l'origine de ce risque). Dans la seconde section, on traitera les techniques permettant son identification. Ces techniques sont d'une importance capitale dans tous processus de gestion du moment qu'une bonne identification (par bonne en entend une identification de l'intégralité des risques), permettra de mettre en place des mesures de réduction et de maitrise efficaces.

- Le second chapitre intitulé « pratiques en matière de gestion du risque opérationnel, deuxième étape du processus » est dédié à trois (03) aspects de la gestion du risque opérationnel. Au départ, il est question d'évoquer les techniques de couverture qui sont d'ordre interne (délégation de pouvoir, continuité d'activité…), ou encore d'ordre externe (transfert du risque, externalisation d'activité…). Ces mêmes mesures sont notamment celles proposées par deux professionnels de la banque (Christian JIMINEZ et Patrick MERLIER). Notant ici, qu'aucun processus n'est à l'abri de défaillance, et c'est pour éviter ce genre de problème que le contrôle interne et l'audit interne seront eux aussi impliqués davantage dans la gestion de ce risque et donc on présentera le rôle que doit jouer ces deux organes.

En dernier lieu, et comme la gestion des risque opérationnels est une responsabilité qui implique tous les acteurs de la banque, on va essayer de présenter les mesures de gestion proposées par le comité de Bâle, ces mesures ont été élaborées dans un document intitulé « saines pratiques pour la gestion du risque opérationnel », un ensemble de recommandations

expliquant davantage le rôle que doit jouer en particulier le conseil d'administration et la direction générale dans ce processus

Chapitre I : Définition, identification et mesure, première étape du processus de gestion du risque opérationnel.

Chapitre I : Définition, identification et mesure, première étape du processus de gestion du risque opérationnel

Introduction :

Le risque opérationnel constitue un risque majeur pour les établissements bancaires, et sa gestion est d'autant plus importante que les autres catégories de risque (risque de marché et risque de crédit) dès lors que les pertes issues de ce risque sont énormes. C'est pour ces mêmes raisons que le comité a décidé de lui accorder un intérêt particulier au regard des autres catégories de risque afin qu'il soit perçu comme une catégorie à part entière et qui doit être gérée.

À rappeler que le risque opérationnel, bien qu'aussi présent dans le métier de la banque que les autres catégories de risque à savoir le risque de crédit et le risque de marché, il n'a bénéficié d'une attention particulière et d'un cadre réglementaire qu'a travers ces mêmes accords, et « bien entendu, la gestion du risque opérationnel n'est pas une pratique nouvelle, le but ultime étant de gérer la volatilité additionnelle des résultats engendrée par le risque opérationnel. Il a toujours été très important pour les banques d'essayer de prévenir les fraudes, de maintenir l'intégrité du contrôle interne, de réduire les erreurs ou de veiller à la séparation des tâches ». [24]Le comité s'est forgé une culture assez vaste de ce risque pour pouvoir mettre enfin en place un dispositif dédié à cet aspect de la banque, et aller jusqu'à le considérer comme une catégorie de risque distincte qui doit être gérée au mieux n'est pas une décision banale du fait des conséquences assez souvent lourdes qu'il engendre. En effet, la prise de conscience de ce risque vient suite aux pertes financières considérables subies par les établissements bancaires à travers le temps, ce qui a imposé une vision nouvelle de ce type de risque : citons à titre d'exemple la banque Barrings (en 1996), la banque la plus ancienne en Angleterre qui a fait faillite suite à des pertes d'environ un (01) milliard de Dollars causées par les pratiques de l'un de ses employés, l'exemple de Daiwa (en 1995), deuxième banque du Japon, qui a enregistré des pertes estimées à 1,1 milliards de Dollars causées par la fraude orchestré par l'un de ses employés, ou encore, l'exemple de La Société Générale, pour qui les pertes étaient estimées à 4,9 milliards de d'Euro, causées elles aussi par un de ses employés et bien d'autres cas de figure montrent l'importance et l'indispensabilité de la mise en place

[24] LOUIS Esch, ROBERT Kieffer, THIERRY Orez, PHILIPPE Jorion « Asset & Risk Management : La finance orientée « risque », Edition DE BOEK Université, Bruxelles, 2003. P 29.

d'une gestion à part entière du risque opérationnel. Les établissements de crédit connaissent assez bien cet aspect puisque la notion de risque opérationnel n'est pas nouvelle, les erreurs humaines, la fraude et les défaillances techniques ont toujours existé. Cependant, l'élément nouveau apporté par les Autorités concernées est la prise en compte de ce risque dans le calcul d'exigences en fonds propres. Face à la complexité croissante des Operations bancaires, aux évolutions technologiques, aux derniers scandales financiers, il s'agit désormais de mieux appréhender et identifier ce risque. Le fait nouveau auquel les régulateurs ainsi que les banques doivent désormais faire face, est qu'il leur incombe de mettre en place un dispositif autonome de gestion et de mesure basé à la fois sur des critères qualitatifs et quantitatifs afin de l'appréhender et l'intégrer dans le calcul des exigences de fonds propres, puisqu'une exigence en fonds propres destinée à couvrir ce risque est imposé par le comité de Bâle, une tâche qui n'est guère facile à accomplir.

A travers le chapitre suivant, il sera question de définir le risque opérationnel tel que défini par le comité de Bâle, puisque son cadre réglementaire n'est reconnu qu'à travers ces accords, ainsi que d'exposer la vision de certains autres auteurs concernant le même sujet avant de se lancer dans le processus de gestion du risque opérationnel. La définition du risque opérationnel, nous permettra de mieux cerner cette notion qui possède plusieurs aspects et plusieurs critères ce qui est dû essentiellement à la diversité des facteurs qui s'impliquent, mais aussi aux différentes activités qu'il est susceptible d'affecter. C'est pour cela qu'on va aborder dans la première section : la classification établie par le comité d'autant plus qu'elle est plus vaste pour ne pas dire exhaustive, ainsi que les activités pouvant être source de ce type de risque. Dans la seconde section, on abordera essentiellement les techniques ou méthodes de mesure de ce type de risques, il s'agit de trois approches de mesure : l'approche indicateur de Base, l'approche standard, et enfin l'approche de mesure complexe qui exige un certains nombre de critères devant être respectés avant d'avoir droit à son utilisation par les banques.

Chapitre I : Définition, identification et mesure, première étape du processus de gestion du risque opérationnel

Section 01. Comprendre qu'est ce qu'un risque opérationnel :

Le risque opérationnel s'est vu développé ces dernières années à cause de plusieurs facteurs, qu'on va expliquer davantage par la suite. A noter à ce niveau, que cette catégorie de risque dispose en principe de deux critères faisant sujet de discussion des professionnels de la banque et cela depuis plusieurs années maintenant. Ces deux critères représentent aussi des difficultés concernant notamment la :

- ***La difficulté d'adopter une définition exhaustive :*** puisque ce risque est tant considéré comme non financier, et donc, il est relié à toute l'activité de la banque. Ce qui revient à dire que, contrairement aux risque de crédit et risque de marché ; qui sont facilement mesurables en terme de probabilité d'occurrence et de pertes à subir en cas de survenance, bien évidemment avec une certaine relativité ou marge d'erreur ; dû essentiellement aux fluctuations conjoncturelles qui surviennent assez souvent ces dernières années, le risque opérationnel demeure non seulement difficile à identifier, mais aussi, à évaluer et à quantifier. Il n'est pas question de négliger le rôle joué par le comité qui s'efforce de trouver et élaborer une démarche de mesure et de quantification du risque en collaboration avec des professionnels de la banque.

- ***Les sources du risque opérationnel peuvent être très diverses :*** généralement, elles sont classées en sept (07) catégories, et d'après la nomenclature établie à Bâle, il est aisé de constater qu'il prend des dimensions multiples. Ceci dit, qu'il est issu de l'activité de la banque d'une façon générale. En d'autres termes, même avec une définition pertinente et une identification exhaustive. Le prochain défi, demeure celui de sa gestion. En effet, les banques s'efforcent de parvenir à mieux gérer ce risque. Cependant, une gestion efficace nécessite des moyens humains et financiers non négligeables. Ce qui fait naitre un conflit d'intérêt entre actionnaires et dirigeants de la banque notamment dans les pays où la réglementation est moins stricte ou, encore, qui n'ont pas adoptés les recommandations du comité de Bâle. Dans sa thèse « Le dispositif prudentiel Bâle II, Autoévaluation et contrôle interne, une application

au cas Français », SYLVIE TACCOLA-LAPIERRE avance quatre (04) facteur principaux qui sont à l'origine du développement du risque opérationnel. Expliquons à présent les facteurs qui ont contribué d'une façon ou d'une autre au développement qu'à connu le risque opérationnel à travers le temps.

- **De profonds changements sont intervenus dans le fonctionnement des marchés** : l'exacerbation de la concurrence entre établissements bancaires, la création de nouveaux produits et activités complexes, les évolutions technologiques permettant une banalisation de la gestion des Operations en temps réel, ont donné naissance à de nouveaux risques : risques de règlement, risques de fraudes internes et externes, défaillances techniques et humaines etc.

.

- **La sophistication des activités financières** : a engendré de nouveaux risques comme, par exemple, le développement du commerce électronique et les risques de fraudes et de sécurité informatique associés, les montages financiers complexes et les risques juridiques associés.

- **L'évolution des processus internes :** via l'automatisation croissante des tâches effectuées, rendue possible grâce aux outils informatiques, et génère des risques de nature technique. Le recours a l'externalisation de certaines activités fait supporter de nouveaux risques aux établissements bancaires.

- **Les événements extérieurs et les risques exceptionnels :** (destruction du siège social, etc.) ont conduit les autorités à imposer aux établissements l'élaboration de plans de continuité d'activité.

1.1. Périmètre du risque opérationnel :

a. Définition du risque opérationnel : avant de procéder à une mise en place d'un dispositif de gestion d'un risque quelconque, il est tout d'abords indispensable de déterminer avec une pertinence tous ses paramètres puisque, comme expliqué précédemment, une bonne définition du risque à gérer constitue la case de départ sur laquelle doit reposer ce processus. A cet effet, on va essayer d'aborder certaines définitions accordées au risque opérationnel. Mais avant, il est à reconnaitre qu'il n'est pas aisé d'adopter une définition significative et exhaustive, d'ailleurs, dans certains écrits, on ne parle plus du risques mais des risques opérationnels vu les différentes catégories qu'il comporte (elles seront exposé dans la suite). C'est pour cette même raison, que les établissements bancaires disposent d'une certaine liberté en matière de définition du risque opérationnel. En effet, le comité de Bâle leur accorde le choix d'adopter soit la définition établie par ses travaux, et dans le document initial de 2001, cette définition considérait le risque opérationnel comme « étant des risques de pertes directes ou indirecte résultant de l'inadéquation ou de la défaillance de procédures, de personnes et de systèmes ou résultant d'événements extérieurs ».[25]

Sachant que les travaux du comité sont en évolution permanente, ajouté à la contribution des professionnels de la banque (puisque le document de 2001 n'était qu'un document soumis aux consultations afin d'améliorer les propositions qui étaient établies), ils ont décidé (en 2003) de reformuler la définition, pour que celle retenue et qu'est définitive définie le risque opérationnel comme étant « le risque de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs », [26] sinon décider d'apporter leurs propres définitions des risques opérationnels, sous réserve qu'elles en aient une compréhension parfaite. La définition en question doit être plus au moins complète et refléter la totalité des risques qu'encourt chaque établissement. L'objectif recherché est de pouvoir mettre en place, grâce à cette définition, un système de gestion efficace et qui prend en considération la totalité des risques opérationnels.

[25] Basel comitee on banking supervision, « Vue d'ensemble du Nouvel accord de Bâle sur les fonds propres », Janvier 2001. P 24.
[26] Basel comitee on banking supervision, « Nouvel accord de Bâle sur les fonds propres », 2003. P 108.

Ce qui est à retenir, est, qu'il s'agisse de la définition de Bâle ou celles propres à chaque établissement, est que ce risque se devise en deux volets ; les risques endogènes : (qui sont interne à la banque et peuvent être des risques humains, risques liés aux processus, des risques liés aux systèmes…), et les risques exogènes (qui sont externe à l'établissement, cas de fraudes externes, terrorisme, catastrophes naturelles…etc.). Toutefois, et selon la définition précédente, on peut identifier quartes (04) facteurs différents qui peuvent être à l'origine du risque opérationnels, ils peuvent être résumés comme suit :

- ***Défaillances de procédures :*** c'est à dire le non respect des procédures. A titre d'exemple, nous avons les erreurs dans l'enregistrement des opérations, les erreurs de saisie, double encaissement de chèques, enregistrement d'une opération pour le compte d'un tiers autre que le bénéficiaire…etc.,

- ***Défaillances des systèmes internes :*** tels que les systèmes d'information ou dispositifs techniques comme les pannes informatiques due à des défaillances matérielles ou à un acte de malveillance, une panne sur le réseau qui suggère une indisponibilité temporaire de transaction des ordres sur un marché financier, ou encore entre agences d'un même établissement…etc. ;

- ***Défaillances de personnes :*** qui survient lorsque les exigences en matière de compétence du personnel ou de leur disponibilité n'est pas satisfaite (absences, fraudes…). Ce type de risque peut être volontaire dans le cas d'erreurs provoquées en vue d'accomplir un quelconque acte de fraude, ou involontaire c'est-à-dire sans mauvaise intentions… etc.;

- ***Les événements extérieurs :*** se sont tous les facteurs qui influent négativement sur l'activité d'une banque sauf que ces facteur doivent être externes à la banques, et que celles-ci ne possède aucun pouvoir de contrôle sur eux (piratage, hold up…etc.).

De cette petite présentation, il est facile de comprendre pourquoi la définition du risque opérationnel n'est pas facile à élaborer, dès lors que les facteurs qui interférent sont diverses de même que la natures des catégories de risque à inclure. Certains auteurs se sont intéressés beaucoup plus à ce risque, ont essayé chacun à sa conception de la chose d'en apporter une

définition. Selon une revue de littérature sur le risque opérationnel, voici quelques une des définitions proposées :

Dans une définition plus large de cette notion, le Wild West Sémantico défini le risque opérationnel comme étant « tout risque autre que le risque de crédit et de marché ». Cette définition reste trop large et ne permet pas d'apprécier le risque avec une certaine exactitude. Le fait est qu'on peut retenir deux aspects liés à cette définition : Au départ, il est clair que le risque opérationnel est un risque à part entière, et n'est pas du tout identique au risque de crédit et au risque de marché. Le considérer comme ceci n'est pas exagéré, cependant, cette définition ne reflète pas réellement la notion du risque opérationnel puisqu'elle est très générale. L'autre aspect est qu'elle inclut le risque stratégique et le risque d'atteinte à la réputation, qui étaient exclus par la définition de Bâle.

Vanini *en* 2004 : défini le risque opérationnel comme étant le « risque de déviation entre le profit associé à la production d'un service et les attentes de la planification managériale, le risque opérationnel correspond à l'écart enregistré (positif ou négatif) par rapport au profit attendu ».

Selon cet auteur, le risque opérationnel est considéré comme l'écart entre le profit réellement réalisé et celui attendu d'une activité. Ce qui constitue une critique importante faite à l'encontre des accords de Bâle sur le contrôle bancaire. Le fait est que la définition du risque opérationnel selon ce même comité ne prend en considération que les pertes enregistrées à travers les différentes défaillances, alors que cet auteur inclus la possibilité que ce type de risque soit à l'origine, aussi, de gains supplémentaires et non seulement de pertes.

King en 2001 défini le risque opérationnel comme le : « risque qui ne dépend pas de la façon de financer une entreprise, mais plutôt de la façon d'opérer son métier. Le risque opérationnel est le lien entre le travail d'un établissement et la variation du résultat de travail. Ce qui signifie que le risque opérationnel n'est pas un risque financier issu des

opérations financières avec la clientèle, mais plutôt de la façon dont ces opérations sont effectuées ainsi que les erreurs qui en découlent ».

Kuritzkes (Wharton) en 2002 : quant lui, considère que le risque opérationnel « est un risque non financier ayant trois sources : risque interne; Risque externe : c'est-à-dire tous les événements extérieurs incontrôlables (attaque terroristes) ; Risque stratégique (affrontement dans une guerre de prix).

Enfin, et en se basant sur une décomposition traditionnel des risques bancaires, qui consiste à une décomposition en deux (02) grandes catégories, à savoir : les risques financiers et les risques non financiers, Kuritzkes, classe ce type de risque dans le volet des risques non financiers, tout en délimitant ses sources qui sont en nombre de trois, risque interne, risque externe, et aussi que le risque stratégique. Il est très clair que cette définition reste elle aussi très vaste, et ne délimite pas avec exactitude le périmètre du risque opérationnel. Bien que l'idée de le considérer comme risque non financier exclu la possibilité qu'il y ait un impact directe sur la structure financière de l'établissement. Ce qui n'est pas le cas avec les fraudes internes, les détournements…etc. Le deuxième point, réside dans le fait que cette définition inclue le risque stratégique qui, lui aussi, était exclu des accords de Bâle. Cependant, ce qui est reproché en quelque sorte à cette définition est que le risque stratégique ainsi que celui d'atteinte à la réputation étaient exclus pour des raisons de mesurabilité, ceci dit, qu'il ne s'agit pas uniquement de proposer une définition en incluant ou en excluant une ou plusieurs aspects de ce risque, mais il est question, d'adopter une définition plus logique et plus compatible avec la réalité des établissements bancaires. [27]

Dans le document de Bâle II, où le risque opérationnel fut inclus dans l'assiette des risques encourus par les établissements bancaires, il est mentionné que le risque juridique fait partie de la définition du risque opérationnel. En effet, ce risque désigne « l'éventualité d'un

[27] MOHAMED Jezzini, « Revue de la littérature : Risque Opérationnel », Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse, Janvier 2005. p 3 et 4.

événement qui est lié au droit, à son éventuelle mauvaise conception, à la difficulté de son interprétation, à l'instabilité législative et à l'insécurité judiciaire [28]». Ce type de risque est lié à l'activité normale de tout établissement, et fait référence à la survenance de tout événement pouvant entrainer des conséquences pécuniaires et/ou pénales. Ce qui peut éventuellement remettre en cause à la fois la responsabilité des dirigeants, mais aussi de l'entreprise elle-même. Ses conséquences peuvent se révéler très lourdes (du point de vue financier). Toutefois, il peut entrainer une dégradation de son image. La difficulté associée à ce type de risque réside dans son aspect particulier de perception. En effet, ce risque ne peut être perçu qu'à travers ses conséquences, ce qui revient à dire que sa gestion est aussi délicate.

Le second aspect, qui ressort des accords de Bâle II, en matière de définition du risque opérationnel, est qu'il est mentionné aussi que le risque stratégique ainsi que le risque d'atteinte à la réputation ne font pas partie de cette définition, expliquons à présent en quoi consistent ces deux risques qui sont exclus de la nomenclature de Bâle : :

Le risque stratégique : qui concerne le risque de pertes survenant à la suite d'erreurs (défauts), dus à la prise de décision, définition de la stratégie et le développement de la Banque, et est exprimée avec la négligence ou prise en considération insuffisante des dangers possibles qui peuvent menacer la Banque, une mauvaise ou insuffisantes définitions des orientations prometteuses dans lesquelles la Banque peut obtenir un avantage concurrentiel, assurer l'absence totale ou non des ressources nécessaires (financières, logistiques, humaines) et les arrangements institutionnels (décisions administratives), ce qui devrait garantir que les objectifs stratégiques de la Banque soient atteint,

Ainsi que le risque **d'atteinte à la réputation** (ou risque d'image) : ce risque désigne « l'impact que peut avoir une erreur quelconque, ou une défaillance sur la réputation de l'établissement », Christian JIMINEZ et Patrick MERLIER pensent que le meilleur exemple pour ce type de risque est celui du cabinet d'audit Anderson, Elle faisait partie des grands

[28] BILE-AKA Joachim, « libre propos sur la gestion du risque juridique en entreprise », Congrès Africain des Juristes d'entreprises. 2010. P 02.

réseaux mondiaux d'audit financier et comptable, il fut démantelé en 2002 suite au scandale dans l'affaire Enron qui était l'une des plus grandes entreprises américaines par sa capitalisation boursière. Toute fois, la réputation possédant un aspect immatériel, constitue l'un des éléments essentiel pour toutes entreprises ainsi qu'établissement bancaire, et dans un monde entouré de plus en plus de concurrents, cet élément doit être préservé et protégé de la part des entreprises. Il concerne la perte de confiance de la part de la clientèle et en d'autre terme, c'est le risque de pertes survenant à la suite de la réduction du nombre de clients de toutes les catégories, dues à la formation des attitudes négatives au sujet de la solidité financière de la Banque, comme les services fournis ou la nature des activités en général.

Le risque opérationnel concerne donc tous les métiers d'une banque et la totalité des collaborateurs qui y travaillent. Son caractère très diffus, transversal : (il touche tous les secteurs de la banque), multiforme : (il regroupe plusieurs types de risques) accroit sa difficulté de perception. La réalisation de ce risque peut résulter de l'inadaptation ou de la défaillance de procédures internes, de personnes (erreurs humaines, escroquerie ou malveillance), ou de systèmes (défaillances informatiques). Ce risque peut aussi résulter d'événements extérieurs (incendie, actes de terrorisme, etc.) Sa conceptualisation nécessite l'élaboration d'une cartographie des risques qui le composent et la mise en place de dispositifs de contrôles permanents.

Il implique la création d'une organisation dédiée, de systèmes d'alertes et de remontée des risques majeurs, de Comités des risques opérationnels (risk management) dans chaque établissement. Pour autant, le risque opérationnel est particulièrement difficile à appréhender; se pose ici le problème de la mesurabilité d'événements non financiers. Parce que, contrairement aux risques de marché ou de crédit, le risque opérationnel ne résulte pas d'une décision volontaire de l'établissement, mais il est subi par ce dernier. Il ne constitue pas la contrepartie d'une espérance de gains ou d'une rémunération future attendue, mais résulte d'anomalies (comportements déviants, fraudes internes et externes que nous aborderons un peu plus loin), ou d'actes involontaires (erreurs de modélisation, défaillances techniques et/ou humaines). Le Comité a donc décidé de partir des conséquences du risque opérationnel, les

pertes générées par ce risque, pour remonter aux causes. Ce principe de base permet de garantir une objectivité dans la mesure de ce risque et éviter ainsi des interprétations qui seraient préjudiciables à la cohérence d'ensemble du dispositif.

b. Les différentes catégories du risque opérationnel : A travers ses travaux qui consistent essentiellement à élaborer une démarche standard de mesure et de gestion du risque opérationnel ainsi, que dans un objectif d'exhaustivité, le comité a défini sept (07) niveaux d'événements susceptibles d'être à l'origine d'un événement à risque opérationnel. Cette classification est la suivante :

- ***Fraude interne:*** « pertes liées à des actes commis a l'intérieur de l'entreprise visant a commettre une fraude ou un détournement d'actif ou a enfreindre une disposition législative ou réglementaire, ou des règles de l'entreprise (à l'exclusion des cas de pratiques discriminatoires ou contraire aux règles en matière d'égalité professionnelle), et impliquant au moins un membre de l'entreprise; par exemple: transactions non autorisées avec perte financière, détournements de fonds, commissions occultes, évaluation erronée d'une position (de manière intentionnelle) ;

- ***Fraude externe:*** « pertes liées à des actes de tiers visant à commettre une fraude ou un détournement d'actif, ou à enfreindre une disposition législative ou réglementaire; par exemple: dommages dus au piratage informatique, falsification de chèques, vol d'informations avec pertes financières, contrefaçon ;

- ***Pratiques en matière d'emploi ou de sécurité du travail :*** « pertes liées a des actes contraires aux dispositions législatives ou règlementaires, ou aux conventions en matière d'emploi, de sante ou de sécurité, à la réparation de préjudices personnels ou à des pratiques discriminatoires ou contraires aux règles en matières d'égalité professionnelle; par exemple: pertes liée aux relations de travail (rémunérations, activités syndicales, résiliation d'un contrat), à la sécurité du lieu de travail (sécurité et sante du personnel), à la discrimination » ;

- ***Clients, produits et pratiques commerciales :*** « pertes liées à un manquement, délibéré ou non, à une obligation professionnelle envers un client (y compris les exigences en matière de confiance et d'adéquation du service), à la nature et aux caractéristiques d'un produit; par exemple: violation de la confidentialité de la clientèle, ou du devoir de recommandation, vente agressive, responsabilité du préteur, blanchiment d'argent » ;

- ***Dommages occasionnées aux actifs physiques :*** « pertes liées à la perte ou l'endommagement d'actifs physiques résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres événements; par exemple : pertes résultant des conséquences d'une catastrophe naturelle, d'actes de terrorisme ou de vandalisme. » ;

- ***Interruptions de l'activité et dysfonctionnements des systèmes :*** par exemple, pertes résultant de l'interruption ou de la perturbation d'un service public, d'un logiciel.

- ***Exécution, livraison et gestion des processus :*** « pertes liées aux lacunes dans le traitement d'une transaction ou la gestion des processus ou des relations avec les contreparties commerciales et fournisseurs ; par exemple : pertes résultant de l'erreur de manipulations d'un modèle ou d'un système, d'erreurs comptables, de l'inexactitude de rapports externes, de documents juridiques absents ou incomplets, de conflits avec les fournisseurs, d'accès non autorisé aux comptes clients ».

Pour les différentes catégories du risque opérationnel, le comité de Bâle sur le contrôle bancaire propose sa propre classification, elle s'agit d'une classification des évènements à risque (voir annexe 1).

Le risque opérationnel est issu des événements évoqués dans le tableau précédent : Fraudes internes, Fraudes externes ; Pratiques en matière d'emploi ou de sécurité du travail ; Clients, produits et pratiques commerciales ; Dommages occasionnés aux actifs physiques ; Interruptions de l'activité et dysfonctionnements des systèmes ; Exécution, livraison et gestion des processus. Ce qui lui donne un critère particulier, il est donc issu de toute

l'activité de la banque, ce qui rend la tâche de son identification délicate pour les opérationnels, d'autant plus que les événements évoqués ne concerne pas une seule ligne métier de la banques ou encore moins, un seul processus ou sous processus dès lors qu'un seul événement peut être identifié à la fois comme facteur de risque dans un processus et dans un autres. Prenons l'exemple de la fraude interne, cet événement peut être issu de plusieurs processus d'activité et c'est dans ce sens que la cartographie des risques opérationnels, qui sera largement exposée dans la section suivante est très utiles dans la mesure où elle décompose l'activité de la banque en processus et sous processus, et il sera aisé par la suite d'associer tous les risques qui en découlent.

En somme, « ce type de risque est difficile à prévenir, il faut noter, toutefois, que dans plusieurs situations, ce sont des personnes qui sont à la racine du problème, que ce soit seulement à cause d'une erreur, ou de façon volontaire. Jusqu'à maintenant, les défis soulevés par le risque opérationnel se situent plus au niveau de la collecte de données fiables et l'identification de ces risques ».[29]

Expliquons à présent, en quoi consistent les méthodes d'identification du risque opérationnel.

1.2. Identification des risques opérationnels : Dans la section précédente, il était question de définir la notion du risque opérationnel. Il en ressort que cette notion demeure difficile à cerner et à définir avec exactitude, d'autant plus que les banques disposent d'un choix en matière de la définition à adopter. Ce qui fait que cette notion prend plusieurs dimensions. A signaler aussi que ce choix est unique pour les banques du fait qu'une définition adoptée par une banque quelconque, ne peut être compatible pour d'autres établissements dès lors que lorsqu'une banque décide d'opter pour sa propre définition, il est très évident que cette dernière ne sera compatible qu'avec son propre profil de risque. C'est à cela même que font allusion les régulateurs en précisant que si une banque opte pour sa propre définition, elle doit être en mesure de définir avec exactitude l'intégralité des risques

[29] BENOIT .A Aubert, JEAN-GREGORIE Lernard, « mesure intégré du risque dans les organisations », éd. La presse de l'université de Montréal. 2004. P 83.

qu'elle encourt et qu'elle doit refléter la réalité des risques. Outre les différences dans le profil de risque, la diversité des sources du risque opérationnel vient, elle aussi, peser dans le processus de gestion. Le fait est ? Que comme exposé précédemment, les sources du risque sont en nombre de sept (07). Ce qui complique davantage la tâche aux banques. Cela revient à dire que même avec une définition assez précise et moins vaste que celles évoqués par le Wild West Sémantico, ou encore Kuritzkes. L'autre difficulté à laquelle sont confrontées les banques concerne l'exhaustivité dans l'identification. A rappeler que cette étape du processus est très importante puisqu'elle permettra d'établir les lignes directrices de tout le processus de gestion, dans la mesure que la suite du processus sera fonction des risques identifiés. Et comme le risque opérationnel peut être issu de toute l'activité de la banque et, donc, touche l'ensemble des processus et des sous processus, les banques disposent d'une décomposition de l'ensemble de l'activité d'une banque en lignes métier. Elle est établie par le comité afin de mieux identifier les risques pouvant en découler. Cette décomposition reste elle aussi relative et peut servir comme référence dans l'élaboration de décompositions propres à chaque banque. L'utilité de cette décomposition est cruciale, et consiste à offrir aux opérationnels, mais aussi à l'établissement dans sa totalité, une vision plus rigoureuse des risques encourus, ainsi que de leurs origines. Elle est donc indispensable afin de réussir la tache de mise en place d'un processus de gestion qui prend en compte l'intégralité des expositions de la banque. D'ailleurs, on le verra par la suite, la cartographie des risques ne peut s'en passer de cette décomposition.

Dans ce qui va suivre, on va essayer d'aborder les éléments et les techniques permettant l'identification du risque opérationnels. Donc, il sera question à travers cette section de mettre en ouvre les méthodes utilisées par les banques (c'est notamment par l'analyse historique et l'analyse prospective). Par la suite, nous allons essayer d'exposer les méthodes recommandées par le comité de Bâle, qui sont en nombre de quartes (04) méthodes proposées, à savoir : autoévaluation, évaluation du risque, la cartographie des risques, les indicateurs de risque et enfin, la quantification du risque opérationnel. Cependant, il est à noter que tout au long de cette section, on s'intéressera beaucoup plus à la cartographie du risque opérationnel. Le fait est qu'elle est plus précise en termes d'identification, plus exhaustive puisqu'elle permet de recenser toute l'activité de la banque et puis, elle est jugée plus importante car elle permet, non seulement d'identifier les risques opérationnels, mais aussi, d'évaluer l'efficacité et la performance du système de gestion mis en place. En second lieu, on abordera la

troisième composante du processus de gestion, il s'agit des mesures de ce risque, donc au départ, se sont les méthodes d'évaluation utilisées par les banque, et c'est notamment l'approche Top Down et l'approche Bottom Up. A ce titre aussi, le comité propose trois (03) méthodes permettant de mesurer le risque opérationnel, il s'agit de l'Approche indicateur de base, l'Approche standard, et enfin, l'Approche de mesure complexe (AMA).

Les banques ont recours pour l'identification du risque opérationnel à deux méthodes qui sont l'analyse historique et l'analyse prospective. Sous l'impulsion des travaux du comité de Bâle, ces deux méthodes ont été développées pour obtenir des méthodes permettant à la fois l'identification et la mesure du risque. L'analyse prospective, est remplacée par l'analyse de scenario, et l'analyse historique, elle aussi est remplacé par la démarche dite (Loss Distribution Approch) ou encore approche de distribution des pertes. Pour mieux comprendre les principes de ces deux méthodes, on a décidé de les traiter dans les mesures des risques opérationnels. A présent, il est question d'aborder la démarche de cartographie des risques.

1.2.1. La cartographie des risques opérationnels : l'une des méthodes les plus utiles pour réussir l'identification des risques opérationnels, consiste dans la démarche dite de « cartographie ». Une démarche qui identifie l'ensemble des événements à risque (source des risques), pouvant se produire dans tous les niveaux d'activité de l'établissement. « La cartographie incorpore aussi la mesure des niveaux de contrôle existants par rapport à chaque exposition en risque afin de bien mettre en évidence le risque résiduel. La réduction du risque s'opère en effet au travers de la mise en place de contrôles ciblés et efficaces situés au bon niveau d'intervention dans le processus ». [30]Ce qui revient à dire que cette démarche concerne l'intégralité de l'activité bancaire et lors de sa réalisation, elle doit concerner toutes les lignes métier afin d'être exhaustive et précise d'autant plus qu'on ne peut effectuer un choix sur uniquement l'une des lignes métiers. Il est à reconnaitre que c'est une procédure complète. Toute fois, elle est couteuse pour une banque dès lors qu'elle ne peut être réalisée par une seule personne. C'est pour cette même raison qu'elle est confiée aux opérationnels. Ajouté au

[30] BOUCHET Michel-Henry, ALICE Guilhone, FRAPER Du Hallen, « intelligence économique et gestion des risques », éd. Pearson éducation. 2007. P 09.

temps important nécessaire à sa réalisation qui n'est pas lui aussi à négliger. A noter aussi qu'une fois la décomposition est faite, certains événements peuvent se trouver à la fois dans deux ou plusieurs processus à l'instar des erreurs humaines…etc. Ce qui complique davantage la phase d'identification mais permet tout de même un certain niveau d'exhaustivité

La cartographie des risques opérationnels se déroule normalement selon les quatre (04) étapes suivantes :

- ✓ Représentation des activités de la banque et des risques associés ;
- ✓ Evaluation des risques bruts ;
- ✓ Evaluation des risques nets ;
- ✓ En enfin, l'appréciation du dispositif de maitrise.

Notre intérêt s'est porté sur cette méthode, du fait notamment de la dernière phase qui permettra, une fois les risques évalués, et des mesures de réduction et de maitrises des risques mises en place, de procéder à une évaluation du dispositif en place grâce à une comparaison entre état initial (donc les risques bruts) et les risques après prise en compte du dispositif de maitrise. L'évaluation se fait notamment en fonction du risque résiduel, qui subsiste même après une mise en place de mesures de maitrise (transfert du risque, assurance…etc.), et l'on décide après résultats, si les mesures prises sont satisfaisantes, sinon, d'autres mesures de réduction devront être mises en place. Expliquons à présent en quoi consiste la démarche de cartographie des risques :

Avant de procéder à la réalisation de la démarche de cartographie, les personnes concernées, doivent avoir une connaissance assez large de la démarche, de la banque en question (les opérations diverses), et enfin, les moyens humains et financiers disponibles.

La représentation des activités de la banque et des risques associés : c'est la première phase de la cartographie. Cette phase se base, essentiellement, sur la décomposition de l'activité de la banque en métiers, processus et sous processus s'il y a nécessité d'approfondissement. La décomposition faite par la banque elle-même est plus favorable dans ce sens à condition qu'elle recense et cerne toute l'activité de l'établissement. Cependant, pour celle qui, pour une raison ou une autre, ne dispose ou ne parviennent pas à établir leurs

propres décomposition de leurs activités, elles peuvent se référer à celle établie par le comité de Bâle, voir annexe 2.

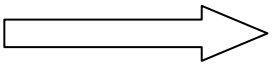
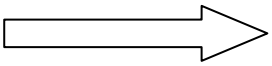
Cette décomposition est très importante car elle permet aussi de renseigner sur le métier de la banque, mais aussi sur les risques susceptibles d'en découler. Le fait est, qu'après réalisation de cette décomposition, on associée à chaque ligne métier les risques pouvant en découler. A noter qu'il est possible de rester sur les lignes métier, mais dans un objectif de précision, la décomposition peut atteindre les sous processus. Voici un exemple :

Tableau 09. Exemple de la décomposition des activités d'une banque

Métier : banque des entreprises	
Processus : cash management pour compte de tiers	
Risques	
Indisponibilité ou mauvaise qualité des données	Indisponibilité des données externes pour calculs automatiques d'intérêt sur soldes.
	Indisponibilité des données clients, traitement des données en double, erreurs manuelles ayant une influence sur les soldes clients
	Absence de contrôle de la qualité et de l'intégrité des données des résultats d'interface et intégrations.

Source : CHRISTIAN Jiminez, PATRICK Merlier, « Prévention et gestion des risques opérationnels », éditions Revue BANQUE, Paris. 2004. P 37

Le tableau précédent permet d'illustrer la démarche. Donc, la procédure concernera toute l'activité de la banque, et se déroulera quasiment de la même façon pour les autres lignes métier. Un autre avantage reconnu à ce niveau, est que les risques seront identifiés en intégralité, avant même leurs survenances. Toutefois, on peut mettre à jour cette étape qui ne doit pas être figée, soit parce qu'on peut ignorer ou négliger certains risques, ou encore, ce qui n'est pas à nier, est que certains risques non identifiés ou inexistant lors de la réalisation de cette phase peuvent apparaitre par la suite. L'objectif étant de définir pour chaque risque, un enchainement logique se présente comme suit :

Cause  événement  conséquences.

A travers cet enchainement, le risque peut être mieux connu, et, par ce fait, appréhendé du moment que l'on connaît son origine (cause et événement), ainsi que ses conséquences qui peuvent être représentées en termes de pertes financières directes, ou pertes financières indirectes (manque à gagner). Par ailleurs, les conséquences ne sont pas toujours financières, mais peuvent avoir un impact sur l'image de la banque. C'est ce qu'on va expliquer à travers la seconde phase de la cartographie.

La seconde phase concerne l'évaluation du risque brut : dans cette seconde phase, il sera question d'évaluer le risque brut. Ce dernier est considéré comme tel car il est question à ce niveau du risque avant prise en considération de tout facteur ou action destinés à sa maitrise. Donc, après décomposition faite dans la phase précédente, et l'intégralité des risques étant identifiés, et associés à chaque ligne, processus ou sous processus, la seconde phase concernera l'évaluation des risques bruts, notamment en termes d'impact. Deux évaluations d'impact sont à retenir : l'une concernera l'impact financier et d'image, l'autre concernera la fréquence de survenance des événements.

L'évaluation des impacts : l'évaluation des impacts se déroulera en évaluant à la fois l'aspect financier des événements, que les conséquences sur l'image que tel ou tel événement peut engendrer pour l'établissement. Il est question à ce niveau d'élaborer une sorte de tableau regroupant tous les risques identifiés, puis, déterminer l'impact dans le cas de survenance. Voici un exemple explicatif :

Tableau 10. Exemple sur l'évaluation de l'impact financier du risque opérationnel.

critère d'impact financier	Très faible	Faible	Moyen	Fort
Charges financières ou manque à gagner (en milliers d'euros)	< 20	20 < x < 200	200<x<1000	> 1000

Source : CHRISTIAN Jiminez, PATRICK Merlier, « Prévention et gestion des risques opérationnels », éditions Revue BANQUE, Paris. 2004. P 36.

A travers cette démarche, il sera aisé de classer le risque identifié puisqu'il sera déterminé comme risque à impact fort ou faible. Ce qui facilitera la tâche, notamment, aux opérationnels afin d'élaborer des mesures de maitrise associées à chaque risque et qui seront fonction de leurs impacts. Le second volet que prendra l'évaluation des impacts concerne l'image de l'établissement. En fait, cette évaluation repose sur des critères d'évaluation d'ordre qualitatifs, ce qui n'est pas évident à ce niveau, réside dans le fait d'absence de précision en termes d'évaluation. Et comme sera présenté dans l'exemple suivant, l'impact peut aller de simples réclamations de la part de la clientèle, jusqu'à des pertes de client ou de prestataires. Or, l'évaluation de cet impact n'est pas à négliger, puisqu'il permet à la fois de déterminer le degré d'impact du risque mais aussi des conséquences pouvant être engendrées. Voici un exemple d'évaluation d'impact d'image :

Tableau 11. Exemple d'évaluation d'impact d'image

Critère d'impact d'image	Très faible	Faible	Moyen	Fort
Impact sur les tiers (client, public, partenaires, actionnaires.)	Pas de conséquences induites	Pourrait entrainer des réclamations	Risque de perte d'image et de confiance	Risque de perte de clients ou de partenaires

Source : CHRISTIAN Jiminez, PATRICK Merlier, « Prévention et gestion des risques opérationnels », éditions Revue BANQUE, Paris. 2004. P 33.

Pour les deux types d'évaluation précédentes, on peut procéder selon ce qui est appelé la cotation de la sinistralité historique en se posant la question suivante :

Quel cout, la survenance d'un événement à risque engendre-t-elle en moyenne (sur un seul événement) ?

En réponse à cette question, évidemment à travers les bases de données de pertes historiques de la banque, on peut même déduire et dégager les scenarios les plus défavorables, ce qui permettra une évaluation non négligeable de l'impact selon l'expérience de la banque, suite à des cas similaires. Par la suite, déterminer les montants liés à chaque événement avec un max de précession. L'autre approche, est dite la cotation de la sinistralité prospective, et à laquelle on doit se poser la question suivante :

Quel serait le cout induit par la survenance de l'événement à risque dans le futur (pour un seul événement, et sur une période donnée) ?

A ce niveau, il ne s'agit pas de données conservées au niveau de la banque, mais plutôt de l'effet futur dans le cas de survenance de l'événement. Le fait est qu'il y a lieu de prendre en considération les changements soit au niveau de la banque elle-même, soit au niveau du marché ou elle exerce. Des facteurs pouvant soit réduire les estimations dans le cas de changements favorables, soit au contraire, les aggraver dans le cas de changements défavorables. A ce juste titre, on doit se poser la question suivante :

Quelle serait la sinistralité maximale encourue en cas de scenarios catastrophe dans le futur ?

L'évaluation de la fréquence : l'évaluation de la fréquence de survenance des risques est elle aussi importante dans la mesure ou elle renseigne sur le nombre de fois que tel ou tel événement à risque se produit au cours d'une période donnée. Cette évaluation peut être réalisée grâce à ce qui est appelé la cotation de la fréquence historique qui se pose essentiellement la question suivante :

L'événement à risque s'est-il déjà produit ? Si oui, combien de fois dans le passé pour un seul événement et pour une période donnée (exemple d'une année).

La cotation de la fréquence historique se base essentiellement sur les données de pertes internes de l'établissement où l'on peut aisément trouver des réponses. A condition que la banque dispose d'un historique de perte, où sont recensés systématiquement tous les événements à risque qui se sont déjà produits dans le passé. L'autre approche est dite la cotation de la fréquence prospective qui doit se poser la question suivante :

Combien de fois, l'événement à risque pourrait-il se produire dans les douze (12) prochains mois ou sur une autre période déterminée ?

A cet effet aussi, il y a lieu aussi de prendre en considération les évolutions évoquées précédemment, dès lors que l'évaluation de la fréquence peut s'illustrer selon le tableau suivant :

Tableau 12. Exemple d'évaluation de la fréquence du risque.

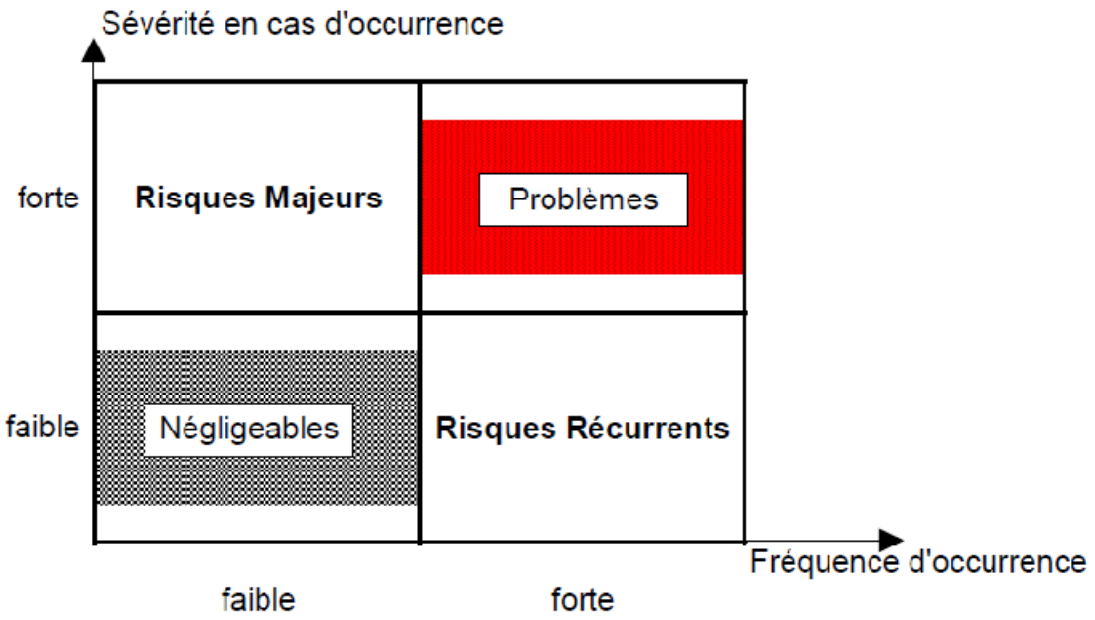
Critère de fréquence D'occurrence :	Très faible	Faible	Moyen	Fort
Nombre d'événement par an	< 10	10<x<100	100<x<1000	> 1000

Source : CHRISTIAN Jiminez, PATRICK Merlier, « Prévention et gestion des risques opérationnels », éditions Revue BANQUE, Paris. 2004. P 36.

La réglementation Bâle II n'établit pas de distinction entre les risques opérationnels. Or leur nature est multiple et leurs impacts très variables. Il est donc fondamental de mettre en place une segmentation, avant de mettre en œuvre les moyens, les outils et les plans d'actions pour assurer leur maitrise. De nombreux axes sont envisageables pour structurer cette segmentation :

Les métiers de l'établissement financier, l'organisation, les processus, les causes des risques… . Segmenter par les enjeux, s'avère plus pertinent afin de ne pas mettre sur le même plan un risque de pertes de quelques milliers d'unité monétaire avec un autre se comptant en milliards. Les enjeux s'évaluent avec une analyse sur deux axes, la fréquence et la sévérité en cas d'occurrence. Nous pouvons positionner les risques dans une matrice ayant ces deux axes, chacun découpé en « fort / faible ». Une sévérité sera réputée forte (perte potentielle importante) lorsque son montant est de l'ordre ou supérieure à la marge d'exploitation. Une fréquence sera réputée forte lorsque le risque se réalise au moins une fois par an. Nous obtenons quatre classes de risque :

Figure N° 05. La segmentation des risques opérationnels.



Les risques négligeables - Fréquence et sévérité faibles : Les pertes potentielles de ces risques sont faibles, leurs impacts sur les risques sont négligeables et ne méritent pas un dispositif de contrôle développé. Il s'agit de bien analyser la sévérité potentielle et ne pas seulement se satisfaire de l'analyse des avérés. Si un risque de sévérité forte est identifié dans

certaines situations, ces dernières sont à isolées et à positionner dans le cadran des risques majeurs.

Les problèmes - Fréquence forte et sévérité forte : Si de tels risques existent, la banque n'est pas viable puisqu'elle est en situation de perte permanente. Il a donc un problème soit dans le fonctionnement même de la banque soit dans l'évaluation des enjeux. On peut se retrouver dans le cas d'un risque fréquent présentant dans un contexte particulier une sévérité très forte, alors que dans le cas général la sévérité reste faible. Il faut alors considérer deux segments différents et les repositionner : pour le contexte général il s'agit d'un risque récurrent et pour le contexte particulier présentant une sévérité forte il s'agit d'un risque majeur.

***Les risques récurrents - Fréquence forte et sévérité faible* :** ils sont caractérisé par :

✓ Ces risques sont connus des établissements financiers, qui les rencontrent au moins une fois par an. Ils font partie des « attendus » ou « expected ».

✓ Leur influence sur la rentabilité des banques est marginale. Ils peuvent même être provisionnés dans le compte de résultat (règles de prudence comptable).

✓ Ces risques fréquents sont à suivre et à analyser dans chaque entité opérationnelle.

✓ Leurs impacts sont répertoriés dans les bases regroupant les incidents avérés. Leur historique disponible est statistiquement suffisant. Leur quantification par une méthode de type LDA est appropriée (risques fréquents et bornés).

Les risques majeurs - Fréquence faible et sévérité forte : Notant que ces risques se soient ou non produits par le passé, l'important pour les positionner dans ce quadrant c'est leur sévérité potentielle.

✓ Pour être complète, leur identification, cartographie, quantification doit être systématique, structurée et prospective (analyse de scénario). Notons que : L'approche LDA

(historique) n'est pas adaptée pour cette quantification puisque l'on dispose de peu ou pas de données · Ces risques sont souvent appelés inconnus ou « unexpected », bien que dénomination nous semble source de confusion, certains risques majeurs (catastrophes naturelles, …) étant parfaitement identifiés.

✓ Leur sévérité étant forte (de l'ordre ou supérieure à la marge d'exploitation), ils ne peuvent être absorbés que par les fonds propres. Ce n'est pas le cas des autres segments de risque qui peuvent être absorbés par la marge et provisions. Le montant des fonds propres règlementaires au titre des risques opérationnels a pour objet principal de couvrir les risques majeurs.

✓ De nombreux risques majeurs sont transverses aux activités (catastrophes naturelles) ; Il est donc pertinent de les étudier sur le périmètre complet de la banque afin de profiter de l'effet de diversification qui peut en effet être obtenu. Par exemple, dans le cas du risque incendie, la probabilité d'avoir un incendie dans deux sites distincts la même année est très faible : L'impact potentiel du risque incendie sur les deux sites est donc inférieur à la somme des impacts potentiels sur chaque établissement.

La segmentation des risques opérationnels selon les axes fréquence et sévérité d'occurrence permet donc d'identifier les risques à maitriser : · les risques récurrents (fréquence forte et sévérité faible) qui se prêtent bien aux méthodes statistiques de type LDA et qui peuvent être mis sous contrôle à l'aide des méthodes développées dans le domaine de la qualité. Les risques majeurs (fréquence faible et sévérité forte) dont la quantification permet de dimensionner les fonds propres règlementaires au titre des risques opérationnels.

L'autre phase issue du processus de cartographie, concerne l'application du dispositif de maitrise, notant, que dans les phases précédentes, il était question d'évaluer les risques, ces derniers sont classifiés selon leurs impacts, et c'est de cette classification que dépendront les mesures à prendre. A ce stade, on ne parle plus de risque brut dont il est question au départ, et non aussi du risque net, puisque des mesure de maitrises ont été prise, il est plutôt question du risque résiduel, qui subsiste même après prise en compte du dispositif de maitrise. L'utilité

reconnue à cette troisième étape, est qu'elle permet de réaliser une sorte d'évaluation/appréciation du dispositif de maitrise des risques mis en place. Cela se fait en effectuant une comparaison entre les risques avant et après prise de mesures de maitrise.

La dernière phase de la cartographie des risque opérationnel, consiste dans la classification des risques :ce qui revient à dire qu'à ce niveau, il est question du risque résiduel qui subsiste même après prise en compte du dispositif de maitrise, l'objectif cherché est de déterminer si les risques sont suffisamment appréhendés par le dispositif mis en place, et dans le cas contraire, juger de la nécessité de mesures complémentaires.

Trois autres méthodes d'identification sont proposées par le comité de Bâle, il s'agit notamment de :

1.2.2. Autoévaluation ou évaluation du risque : cette première méthode consiste à laisser le soin aux établissements pour établir une liste regroupant toutes ses expositions aux risques opérationnels. Pour cela, le comité met à la disposition des banques une décomposition des activités de la banque. Une décomposition qui reste relative puisque chaque établissement peut procéder à sa propre décomposition selon ses métiers. Une fois cette liste établie sur une base qualitative, il sera question de classer les expositions de la banque d'après leurs degrés selon une évaluation des impacts. La banque peut décider sur cette base, soit d'affecter le capital économique entre les diverses activités, sinon, traduire les données obtenue par l'évaluation qualitative en mesures quantitatives ‘‘*tableau de bord*’’ de sorte à être plus précises en matière d'affectation de capital.

1.2.3. La méthode indicateur de risque : La cartographie représente un support de base pour la mise en place des indicateurs de risque**,** de types statistiques et souvent financiers. Ils fournissent un aperçu de la position de la banque relativement au risque. Ils sont revus périodiquement. Les indicateurs de risque sont en effet de deux types : des indicateurs-clés de risque (Key risks indicators) spécifiques à chaque activité et constituent des indices de perte ou des dangers à venir. D'autre part on a les indicateurs-clés de performances (key

performance indicators) qui constituent des mesures d'évaluation de la qualité d'une activité. Chaque activité disposera de son propre ensemble d'indicateurs spécifiques à la nature des tâches effectuées, au mode d'organisation des fonctions, au niveau d'automatisation des opérations, au niveau des flux financiers impliqués ou de la législation en vigueurs. En effet il n'existe pas de liste standard d'indicateurs de risque et de performance pour l'ensemble des institutions bancaires. On peut citer les indicateurs de risque suivants :

- ✓ Ressources humaines : rotation du personnel, pourcentage d'employés intérimaires, plaintes de la clientèle ... ;
- ✓ Système : interruption du système, tentative d'intrusion informatique... ;
- ✓ Traitement et procédures : corrections d'écritures, plaintes et contestations... ;
- ✓ Les indicateurs d'alerte, liés aux facteurs de risque : volumétrie, turnover des équipes, ... ;
- ✓ Les indicateurs de risques avérés, liés aux conséquences : nombre d'erreurs, de sinistres ou de litiges, durés d'indisponibilité des systèmes, nombre de tentatives d'intrusion, d'incidents ...
- ✓ Les indicateurs de coûts/ressources :
- ✓ Le niveau de ressources allouées au contrôle des risques opérationnels
- ✓ Les indicateurs de pertes, pertes financières liées aux incidents, aux erreurs, dédommagements clientèle...

1.2.4. Quantification du risque opérationnel : qui est une démarche plus appropriée pour les établissements ayant à leur possession des séries historiques sur les pertes, (une base de données historiques des pertes), où est recensé systématiquement chaque risque qui survient au niveau de la banque, notamment en ce qui concerne la gravité, la fréquence ou toute autre information utile pour cette évaluation. Pour les autres établissements, ils peuvent se référer à des données externes (séries historiques de pertes des autres établissements). Des analyses de scenarios (futurs pour déterminer les activités potentiellement risquées) sont aussi envisageables.

Section 02. Les mesures du risque opérationnel : les méthodes de mesure des risques opérationnels se présentent pour les banques de deux façons, la première est dite approche « top-down » et l'autre c'est l'approche « bottom up ».

2.1. Les méthodes traditionnelles : il s'agit des deux méthodes suivantes :

2.1.1. Approches Top-down le principe de l'approche top-down consiste à désagréger une information mesurée sur la totalité des risques opérationnels de la banque et d'allouer ensuite ces fonds propres à des niveaux de plus en plus décentralisés. En d'autres termes, ce type d'approche calcule des frais financiers au niveau global de la firme. Les approches top down permettent des mesures homogènes avec celles des autres risques de crédit et de marché et ensuite permet de mesurer les corrélations entre une typologie de risques divergents. Les résultats postérieurs constituent un point de faiblesse pour l'approche top down tel que la quantification du risque opérationnel est seulement pour l'événement de risque qui a déjà eu une perte.

2.1.2. Approche Bottom-up : la mesure basée sur des événements identifiés (employant une base de données d'événements de perte) par ligne d'activité/type de perte et le calcul est fait à ce niveau. En d'autres termes, le principe de l'approche bottom-up est de calculer le besoin en capital réglementaire au niveau le plus fin, par exemple au niveau d'une catégorie d'opérations, et de consolider ensuite ces besoins à des niveaux de plus en plus centralisés jusqu'à l'ensemble de la ligne métier à laquelle seront alloués les fonds propres correspondants. De leur côté, les approches Bottom-up offrent la possibilité de faire un modèle, ex-ante, sur les risques d'un facteur d'exposition. Mais, la difficulté dans ce type d'approche est l'identification de tous les facteurs possibles de risque et nécessite ensuite, l'utilisation de données extérieures pour le calibrage du modèle. Dans ce cas, la principale difficulté consiste à mesurer la corrélation entre les facteurs de risque et les autres risques.

Par ailleurs, le comité de Bâle propose trois approches de mesure, qui peuvent être résumées en : méthode indicateur de base (BIA), la méthode standard, et l'approche de mesure complexe (AMA). Dans ce qui suit, on abordera ces trois méthodes afin de mieux comprendre l'essentiel de la mesure du risque opérationnel. A noter que les approches utilisées par les banques ne sont pas isolées de celles proposées par le comité, qui, après des réflexions et des contributions de la part des banques et des professionnels, a abouti aux méthodes élaborées qui ne sont qu'un prolongement ou un développement par rapport aux méthodes anciennement utilisées

2.2. Les méthodes de mesures selon le comité de Bâle : le comité de Bâle propose trois méthodes de mesure du risque opérationnel, elles sont résumées comme suit :

2.2.1. L'approche indicateur de Base : La première méthode proposée par le comité de Bâle est dite L'approche indicateur de base (basic indicator approch ou BIA). Cette première méthode est une méthode forfaitaire et est plus compatible avec les banques de petite taille qui ne possèdent pas un niveau élevé de technicité pour procéder à une mise en place de mesures complexes, ou encore d'élaborer des modèles internes de mesure qui nécessitent de larges moyens financiers et humains. On reconnaît à cette méthode qu'aucun critère réglementaire n'est exigé, ce qui fait qu'il n'est pas admis que les banques de taille plus au moins importante de recourir à cette méthode, mais doivent estimer leur fonds propres réglementaires à base de leur propres modèles internes. Toutefois, cette méthode à caractère forfaitaire (dès lors que l'exigence en fonds propres est la même quelque soit l'établissement ainsi que les risques qu'il encourt), peut sanctionner davantage les établissements de petite taille du fait que les estimation à base des modèles internes permettra de dégager une exigence plus fine, et ,du moment que la BIA accorde une valeur de 15% pour l'exigence de fonds propres pour l'ensemble du secteur, elle laisse penser que le capital économique n'est pas destiné à refléter l'exposition de la banque au risque opérationnel du moment qu'il est fonction du résultat (en l'occurrence le produit annuel brut). Cette méthode n'incite pas les banques à développer davantage son dispositif de maitrise des risques opérationnels

réellement encourus. D'autre part, les banques les plus profitables (qui réalisent un PNB important) seront les plus pénalisées. L'exigence peut être exprimée de cette façon :

$KNI = GI \times \alpha$

Où :

KNI = exigence de fonds propres dans l'approche indicateur de base

GI = produit annuel brut moyen sur les trois dernières années

α = 15 % valeur, fixée par le Comité, représentant la relation entre l'exigence de fonds propres pour l'ensemble du secteur et l'indicateur pour l'ensemble du secteur.

Le produit brut correspond aux intérêts créditeurs nets et autres produits d'exploitation.

Il exclut les éléments suivants :

- ✓ Provisions (pour intérêts impayés, par exemple) ;
- ✓ Plus ou moins-values matérialisées en liaison avec la cession de titres du portefeuille bancaire ;
- ✓ Éléments extraordinaires ou inhabituels et produits des activités d'assurance.

Ce qui signifie que l'exigence en fonds propre pour le risque opérationnel est égale à 15% du revenu annuel brut moyen de l'établissement. L'approche de l'indicateur de base vise les petits établissements, les petites structures de banques locales ou filiales de moindre importance, d'autres grands établissements, pour lesquelles le coût de mise en place d'approches plus élaborées serait inaccessible.[31]

2.2.2. L'approche de mesure standard : Cette seconde approche se situe entre l'approche BIA et l'approche de mesure complexe, ce qui revient à dire qu'elle est un prolongement de la première. Dans cette approche, les activités des banques sont réparties en

[31] Basel comitee on banking supervision, « Nouvel accord de Bâle sur les fonds propres ». 2003, P108.

huit (08) catégories : financement des entreprises, négociation et vente, banque de détail, banque commerciale, paiement et règlement, fonctions d'agent, gestion d'actifs et courtage de détail. Le capital réglementaire est fonction d'un pourcentage du produit brut, appelé facteur Beta, établie à 12%,15%, et 18%, selon le niveau du risque opérationnel estimé de chaque activité. L'exigence de fonds propres est calculée en multipliant le produit brut par un facteur (bêta) spécifique.

Le tableau ci-dessus détaille les lignes d'activités et les pourcentages de revenus correspondants pour le calcul du capital réglementaire.

Tableau 13. Les lignes d'activité et les pourcentages de revenus correspondants.

Catégories d'activité	Taux â
Financement des entreprises	18%
Négociation et vente	18%
Banque de détail	12%
Banque commerciale	15%
Fonction d'agent	18%
Paiement et règlement	15%
Gestion d'actifs	12%
Courtage de détail	12%

Source : conception personnelle

L'exigence totale en fonds propres représente la somme des exigences de fonds propres pour chacune des catégories d'activité. Elle peut être exprimée ainsi :

KTSA = □ (GI1 - 8 x □ 1 - 8)

Où :

KTSA = exigence de fonds propres selon l'approche standardisée ;

GI1 - 8 = produit annuel brut moyen sur les trois dernières années, tel que défini dans L'approche indicateur de base, pour chacune des huit catégories ;

1 - 8 = pourcentage fixe, déterminé par le Comité, représentant la relation entre le niveau de fonds propres requis et le produit brut de chacun des huit catégories.[32]

La différence entre cette mesure standard et la méthode BIA, réside dans le fait que cette approche ne réserve pas le même traitement pour toutes les activités. Elle est cependant plus intéressante pour les banques traditionnelles puisque les activités de Banque de détail, gestion d'actif, et aussi le courtage de détail ne pèseront qu'à hauteur de 12%, contre 15% dans l'approche indicateur de base. Dans la première méthode, (et notamment dans le calcul du capital réglementaire), et par une autre logique, c'est quasiment la même chose, puisque la somme des taux devisé sur le nombre de lignes métiers sera égale à 120/9 et donc égale à 15%. Donc il est à reconnaitre que cette seconde méthode non seulement favorise les banques traditionnels, mais aussi pénalise les autres catégories d'activités comme le Financement des entreprises, Négociation et vente et Fonction d'agent qui, elles, ont un facteur de 18%. Une autre différance par rapport à la première méthode concerne les critères de qualification, que les banques doivent respecter pour avoir le droit d'utiliser cette méthode, ces critères peuvent être résumés comme suit :

Les critères généraux :

- ✓ Participation active du conseil d'administration et de la direction générale à la surveillance du dispositif de gestion du risque opérationnel ;
- ✓ Système de gestion du risque et conception saine et mis en ouvre avec intégrité ;
- ✓ Ressources suffisantes au sein des différentes catégories d'activité ;

[32] Basel comitee on banking supervision, « Nouvel accord de Bâle sur les fonds propres », 2003, P108, 109.

- ✓ Unité de contrôle et d'audit.

Les critères spécifiques à cette méthode :

- ✓ Responsabilités clairement attribuées à une fonction de gestion du risque opérationnel ;
- ✓ Enregistrement systématique des données du risque opérationnel ;
- ✓ Exposition au risque opérationnel régulièrement notifiée à la direction générale et conseil d'administration ;
- ✓ Système de d'évaluation du risque opérationnel examiné périodiquement par des auditeurs externes et/ou l'autorité de contrôle

2.2.3. L'approche de mesure complexe : La troisième méthode proposée par le comité de Bâle concerne l'approche de mesure complexe (AMA :Advanced Mesurment Approch), **:** il s'agit de modèles de mesures internes de l'établissement avec approbation préalable de l'autorité de contrôle. Cette méthode suppose que la banque soit capable de collecter et de sauvegarder et analyser toutes les données internes concernant les pertes liées aux risques opérationnels**.** Les accords de Bâle II n'imposent aucune méthode particulière de calcule pour les banques adoptant l'approche de mesures complexes (AMC). Cependant le comité a mis en place un ensemble de critères d'ordre qualitatif et quantitatif pour les banques qui se penchent vers l'utilisation de cette méthode. L'objectif de cette méthode est d'ajuster les exigences en fonds propres de chaque banque aux risques réels qu'elle encourt. L'avantage lié à cette méthode de mesure est que les banques ayant recours à cette méthode bénéficient d'une sorte de faveur concernant notamment la possibilité de recourir à des techniques d'atténuation du risque. Selon les termes du comité de Bâle II « une banque est autorisée à prendre en compte la couverture d'assurance comme technique d.atténuation des risques dans la mesure du risque opérationnel aux fins des exigences de fonds propres réglementaires. Cette prise en compte sera limitée à 20 % de l'exigence de fonds propres totale en regard du risque opérationnel ». En fait, cette méthode consiste à utiliser les méthodes de mesure du risque opérationnel pour ensuite mesurer l'exigence de fonds propres nécessaires pour sa couverture.

Pour cette méthode aussi, on dispose d'un ensemble de critères qui devront être respectés, afin d'obtenir l'autorisation de recourir à cette méthode. Les critères d'ordre généraux, sont pratiquement les mêmes qu'avec les critères de l'approche de mesure standard, Cependant, les critères spécifiques pour cette méthode peuvent être résumés comme suit :

- ✓ Reporting systématique intégré dans la gestion quotidienne du risque opérationnel ;
- ✓ Recueil des pertes au titre du risque opérationnel ; Historique supérieur à cinq (05) ans,
- ✓ Analyse des scenarios : prévision du montant de perte et de sa probabilité ; Capital réglementaire (01 an, 99,9%) et pertes moyennes (expected loss) au titre du risque opérationnel ;
- ✓ Prise en compte de la couverture d'assurance limitée à 20% de l'exigence de fonds propres totale.

A noter que certaines banques qui ont déjà mis en place une démarche de gestion des risques opérationnels ont souvent recours à trois méthodes principales qui se résument comme suit :

a. La méthode LDA : Loss Distribution Approch, En d'autres termes, l'approche de distribution des pertes, c'est la première méthode de mesure complexe du risque opérationnel, et consiste dans l'analyse historique. Elle est dite ainsi car elle se base sur les données de pertes déjà enregistrées au niveau de l'établissement. Certes nous n'allons pas rentrer ici dans la formulation mathématique, mais simplement présenter cette méthode de façon générale, ce qui permettra de comprendre ses principes de base. Le but principal de cette méthode et de déterminer les lignes métier touchées directement ou indirectement par un événement défavorable dans le passé et puis évaluer l'occurrence de chaque événement (sa fréquence de survenance). Cette méthode se déroule normalement selon cinq (05) étapes :

- ✓ Estimation de la distribution de sévérité ;
- ✓ Estimation de la distribution de fréquence ;
- ✓ Calcul de la charge en capital ;
- ✓ Calcul des intervalles de confiance ;
- ✓ Et enfin, incorporer les avis des experts.

La LDA, se base sur deux variables principales, en l'occurrence « la distribution de la sévérité », et « la distribution de la fréquence ».

La première dite aussi (loss frequency distribution), signifie l'occurrence d'évènements de pertes liés au risque opérationnel. En d'autres termes, le nombre de pertes observées, et le nombre de fois qu'un même risque se reproduit. La deuxième variable est « la distribution de la sévérité des pertes **»** qui signifie l'amplitude et l'importance de ces pertes c'est-à-dire les montants et les couts supportés par une banque pour un tel ou tel risque.

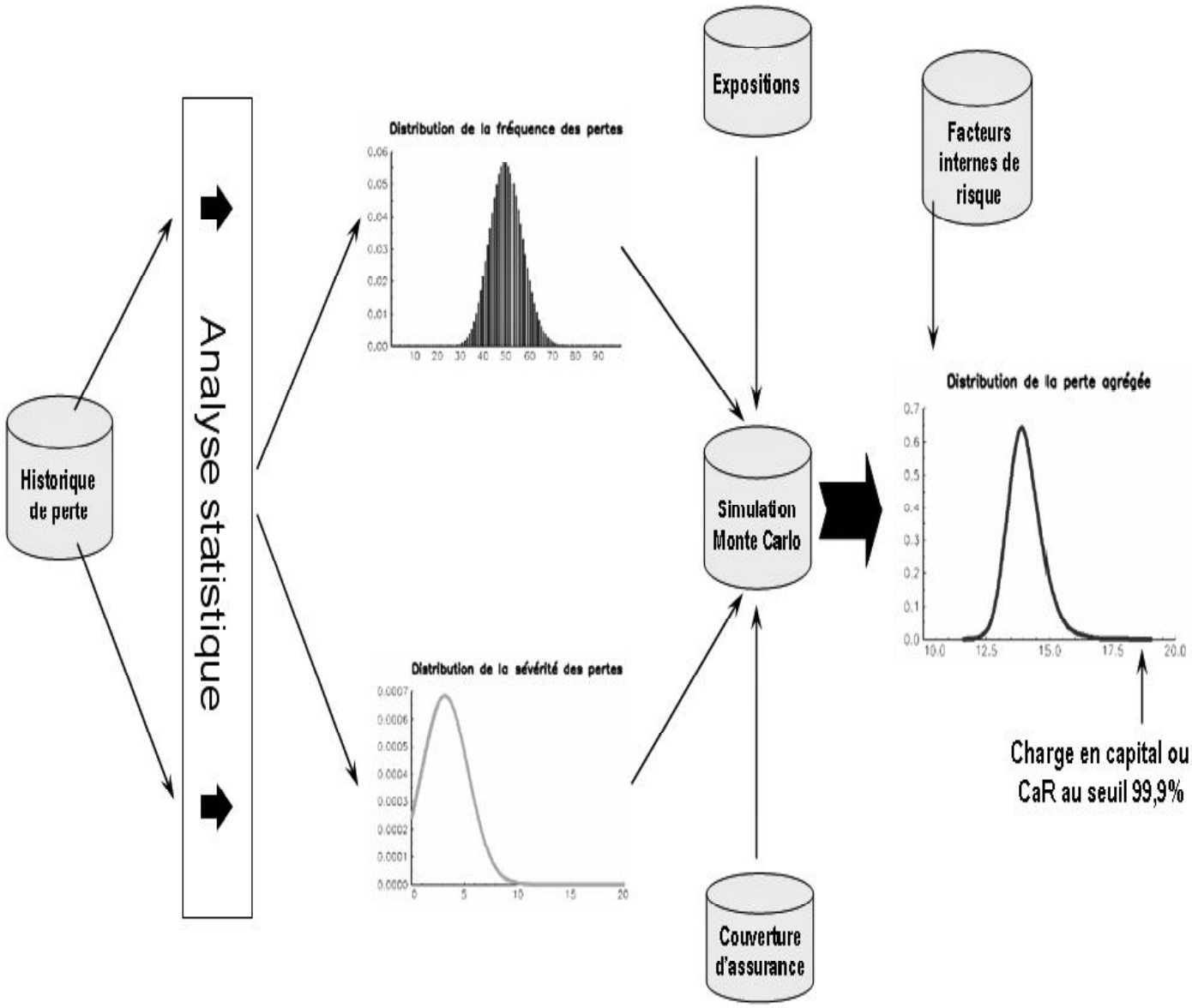
Pour cette méthode, la difficulté majeure ne réside pas dans son application (avec surtout ses étapes), mais dans l'insuffisance de données historiques crédibles en matière de risque opérationnel, à l'exception peut être des événements à fréquence de survenance élevée. Or, ces événements très fréquents ont un impact plus faible, et les pertes qui leur sont associées ne sont pas énormes. Donc, il n'est pas évident que les banques disposent de donnée de pertes internes sensiblement intéressantes, concernant notamment les événements à fréquence faible mais dont l'impact est très fort. C'est ce qui se pose comme problème lors de l'estimation de la distribution de fréquence et de sévérité. Pour y remédier les banques peuvent croiser leurs données avec celles d'autres établissements afin de remédier au manque de données en internes.

Le calcul de la charge en capital : à ce niveau il y a lieu de signaler une différence entre capital économique et capital réglementaire, puisque le premier désigne la charge en capital calculée à partir de modèles internes. Le second désigne les fonds propres calculés de façon réglementaire. Cette charge en capital désigne donc la part des fonds propres destinée à prévenir contre le risque d'insolvabilité en cas de pertes exceptionnelles et, donc, elle est égale au montant de la perte totale potentielle. Le comité de Bâle suggère que la charge en capital pour une banque soit équivalente à la somme de toutes les charges en capital, cependant les banques peuvent déterminer la charge totale en fonction des modèles internes établies à leur niveau.

La méthode LDA peut être représentée schématiquement comme suit :

Figure N° 06. La méthode Loss Distribution Approch (LDA)

Figure 2. La méthode *Loss Distribution Approach* (LDA)



Source : Les développements récents de la mesure du risque opérationnel, Frantz Maurer, Université Montesquieu-Bordeaux IV, p 09.

La collecte de données se fait à travers la base des incidents, et leur analyse va permettre d'établir une courbe de distribution de fréquence et une autre courbe de distribution

de sévérité des pertes. Ces données, une fois obtenues, vont être combinées dans une simulation de type Monte Carlo qui va permettre d'estimer les pertes attendues (moyenne) et les pertes inattendues (écart type). La valeur en risque de l'institution correspond à la probabilité de perte déterminée à partir de l'occurrence de tels événements dans le passé, et l'étendue de la perte à partir de l'écart type des pertes subies dans le passé. A ce moment en risque doit correspondre une allocation de fonds propres qui va permettre de couvrir les pertes estimées selon un intervalle de confiance très élevé.

b. La seconde méthode est dite scorecard, (RDCA : Risk Drivers And Contrôle Approch). Cette méthode vise à identifier, mesurer et surveiller les risques opérationnels avec une évaluation qualitative du risque opérationnel. Elle fut introduite dans le dispositif de Bâle sous la pression de certaines banques anglaises, et consiste à attribuer un score à chaque catégorie de risque et pour chaque ligne de service. Par la suite, allouer le capital sur la base des scores établis. Ainsi les banques peuvent adopter leurs propres modèles d'estimation. Voici un exemple de déroulement de cette méthode : Il s'agit du risque de fraude interne, un élément du risque opérationnel, avec l'un de ses critères qui est l'accès à des locaux supposés réservés (comme le coffre fort).

Tableau 14. La méthode scorecard pour l'exemple de la fraude.

Contrôle d'accès	Note associée	Critères de notation
Elevé	1	Biométrie, cartes d'accès individuelles…
Moyen	2	Gardiennage code d'accès à renouvellement quotidien…
Faible	4	Code d'accès à renouvellement périodique
Inexistant	6	Accès libre

Source : CHRISTIAN Jiminez, PATRICK Merlier, « Prévention et gestion des risques opérationnels », éditions Revue BANQUE, Paris. 2004. P 92.

Et bien entendu ils prennent d'autre critères tels que :

Tableau 15. La méthode scorecard pour l'exemple de la fraude.

Fraudes internes			
Critères d'évaluation	Notation	Poids	Scores
Contrôle d'accès	6	0.15	0.90
Séparation des fonctions	4	0.50	2.00
Mobilité régulière	1	0.10	0.10
Critère 4	2	015	0.40
Critère n	2	0.10	0.20
TOTAL		**1.00**	**3.60**

Source : CHRISTIAN Jiminez, PATRICK Merlier, « Prévention et gestion des risques opérationnels », éditions Revue BANQUE, Paris. 2004. P 92.

Et en principe, plus le score est élevé, plus la maitrise du risque est faible. Il est à noter que le comité n'a prévu aucune formule pour cette méthode. Toutefois, l'avantage de cette approche, réside dans le fait qu'elle offre de ce point de vue une alternative intéressante, puisqu'elle s'appuie non pas sur des données de pertes effectivement constatées, mais sur des indicateurs de risque, qui incorporent donc une vision "a priori" des risques opérationnels, contrairement à l'approche de distribution des pertes qui, elle, se base sur la collecte de données de pertes en internes, avec possibilité de recourir à des données de pertes externes.

c. L'approche par les scenarios : La troisième et dernière méthode consiste dans l'approche par les scenarios. C'est une méthode qui consiste à faire un lien entre les événements ou situations actuelles de la banque, et les risques potentiels futurs. Le risque étant envisagé comme combinaison de la sévérité et de la fréquence des pertes potentielles sur une période donnée. Donc, il s'agit, la aussi, des deux variables expliquées précédemment, qui seront exprimées en unités monétaire (pour la sévérité), et en nombre d'occurrence annuelle (pour la fréquence). Cette méthode se base essentiellement sur l'analyse des scenarios (événements susceptibles de se produire dans le futur).

Deux questions principales doivent être posé à ce niveau, concernant notamment la fréquence que le risque (scenario) X soit susceptible de se produire, et aussi, le montant de la perte en cas de survenance ? Cette méthode est sensée se dérouler selon cinq (05) étapes qui sont les suivantes :

La première étapes est le choix des scenarios, entre :

- ✓ Un scenario générique : valable pour toutes les parties d'un groupe ;
- ✓ Un scenario spécifique : concerne une activité spécifique ;
- ✓ Un scenario de base : ayant une forte probabilité de réalisation ;
- ✓ Un scenario de stress : qui sert à mesurer l'impact d'événements exceptionnels sur la banque.

La deuxième étape est la validation des scenarios, qui doit être faite par des personnes autres que celles qui ont participées à la construction ou le choix du scenario. La validation se fait selon les critères suivants :

- ✓ Les pertes historiques constatées ;
- ✓ Les bases de pertes externes disponibles ;
- ✓ Le niveau des indicateurs de risque disponible ;
- ✓ L'avis des experts ;
- ✓ Les constats de l'audit interne ;
- ✓ Les rapports éventuels d'auditeurs externes ;

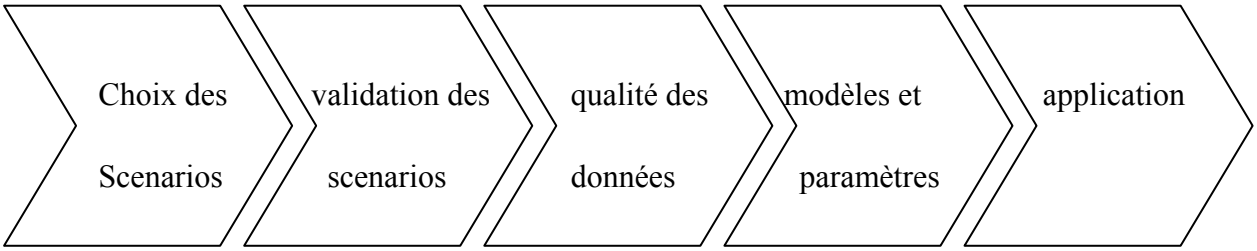
Etc.

La troisième étape est la qualité des données, puisque si les données sur lesquelles les scenarios étaient basés sont erronées, les scenarios ne peuvent être pertinents, et de même que les modèles qui seront élaborés seront faux.

La quatrième étape : les modèles et les paramètres, il s'agit de la construction d'un modèle, qui peut être celui retenu par la banque avec une intégration des nouvelles données déterminées à l'aide des scenarios.

La cinquième et dernière étape, est l'application, des modèles construits. Le processus de cette méthode est illustré comme suit :

Figure N° 07. Déroulement de L'approche Par Scénario.



Source : CHRISTIAN Jiminez, PATRICK Merlier, « Prévention et gestion des risques opérationnels », éditions Revue BANQUE, Paris. 2004. P 97.

La multitude des facteurs qui interférent dans ce processus peuvent être de diverses formes (humain, matériel, systèmes…etc.). Bien que certains facteurs restent mesurables, l'autre difficulté concerne la quasi-impossibilité de quantifier certains autres risques (exemple de fraudes internes, catastrophes naturelles…etc.). C'est dans cette optique et dans le but de mesurer au mieux l'exposition des établissements bancaires aux risques opérationnels que le comité de Bâle sur le contrôle bancaire leur accorde une certaine marge de manœuvre c'est ce qui concerne notamment la possibilité d'utilisation de la mesure complexe pour certaines activités et de la méthode standard ou encore indicateur de base pour d'autres. C'est ce qui

appelé par une banque est autorisée à utiliser la méthodologie AMC pour certaines de ses activités et *(« application partielle »),* sous réserve de satisfaire aux conditions suivante :

- ✓ Tous les risques opérationnels des activités de la banque doivent être couverts ;
- ✓ Toutes l'activité couvertes par les méthodes avancées doivent répondre aux critères d'éligibilité pour utiliser ces méthodes ;
- ✓ A la date de mise en place des méthodes AMC, une part significative des activités est couvertes par ces méthodologies ;
- ✓ Lors du passage en méthode AMC, la banque transmet aux autorités de contrôle un planning de passage en méthode AMC de l'ensemble de ses entités et lignes métiers. Le planning doit être guidé par la faisabilité du passage à ces méthodes et aucune autre raison.

Conclusion:

Le risque opérationnel constitue un enjeu majeur pour les établissements bancaires, sa définition, son identification, et sa mesure ne sont pas une tâche à prendre à la légère car c'est de sa gestion que dépendra son degré de maitrise. Le comité le défini comme étant « le risque de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs », ce qui signifie qu'il est davantage difficile de cerner cette notion. Concernant les pertes directes, il est aisé de les déterminer, toutefois, le problème se pose en termes de pertes indirectes. Et ce n'est pas tout, le risque opérationnel est une catégorie de risque à part entière comparé au risque de crédit et au risque de marché. Le fait, est que ce type de risque est associé à toute l'activité de la banque, c'est ce que confirme notamment le nombre important des événements (susceptibles d'être à l'origine de ce risque). Ce qui fait que l'établissement en entier est impliqué, c'est la raison pour laquelle tout l'établissement doit être aussi être impliqué dans sa gestion y compris le conseil d'administration et la direction générale.

Revenant maintenant aux techniques d'identification, à travers la présentation précédente des techniques d'identification du risque opérationnel, la cartographie du risque a été largement exposée. La raison est que cette méthode est complète dans le sens où elle permet d'identifier l'intégralité des risques que la banque encourt réellement, et permet une fois les risques associés aux différents événements et processus, de procéder à une évaluation du dispositif de maitrise mis en place (évidemment après que les risques soient associés aux événements générateurs). L'évaluation en question se fera en comparant les risques avant et après prise en considération de ces mesures. Il arrive qu'un risque subsiste même après ces mesures, et c'est à ce niveau qu'il sera jugé soit acceptable (donc est dans la limite du risque fixée par la banque), soit au contraire, jugé important, et donc, d'autre mesure seront mises en place pour mieux le maitriser.

Il est aussi clair, qu'à travers ce travail, notamment pour les mesures du risque opérationnel, on s'est intéressé aux différentes approches fournies par le comité de Bâle, le fait est que ces mesures existaient au niveau des banques, et le comité les a reprises et a

procédé à leur amélioration dans le but d'offrir aux établissements une mesure plus performante et plus adaptée à cette notion de risque opérationnel qui demeure compliquée.

Chapitre II : Pratiques en matière de gestion du risque opérationnel, deuxième étape du processus.

Chapitre II: Pratiques en matière de gestion du risque opérationnel, deuxième étape du processus.

Introduction:

Il ne peut y avoir de gestion des risques sans techniques de couverture, destinées à réduire son impact en cas de survenance. Dans ce second chapitre, on va aborder, en premier lieu, les techniques de couverture qui sont largement inspirées du livre « prévention et gestion du risque opérationnel ». Ces techniques sont classées en techniques de couverture interne, et en techniques de couverture externe. L'avantage majeur de mise en place de ces techniques est d'assurer, à une banque, une continuité de son activité même après survenance d'un risque majeur (catastrophe naturelle) qui peut mettre la vie de la banque en péril. Or, l'effort de la banque est aussi considérable du fait du choix qu'elle devrait effectuer là aussi entre les différentes méthodes existantes, dès lors que certaines techniques sont réservées aux risques dont l'impact peut être qualifié de faible (comme la couverture budgétaire des sinistre qui vise ce type de risque), pendant que d'autres sont élaborées afin de couvrir les risque dont la sévérité est relativement forte.

Apres avoir fait le tour des différentes techniques de couverture, on abordera le rôle attribué aux deux organes clés de la banque (notamment le contrôle interne et l'audit interne) en évoquant leur domaine d'intervention et leur rôle dans la prévention et la maitrise des risques opérationnels. A noter à ce niveau, que le rôle attribué à ces deux (02) organes est différent d'une banque à une autre du moment qu'au niveau des grands établissements, le plus gros du processus de gestion des risques (y compris le risque opérationnel) est une tâche qui est confié et assumée par la direction du risk managment (la direction de gestion des risques) à qui revient la charge d'identifier, mesurer, et élaborer l'ensemble des lignes directrices du processus. Le département du contrôle interne et de l'audit interne ne sont que des organes de surveillance. Toutefois, au niveau des banques de petite taille, la part la plus importante du processus est réalisée par ces organes (et plus particulièrement par le département du contrôle interne).

Le dernier aspect à traiter dans ce cadre, concerne les règles et les recommandations établies par le comité de Bâle pour une gestion efficace du risque. Il est question d'un document énumérant un ensemble de recommandations d'ordre qualitatif visant à mieux

conduire la gestion du risque tout en insistant sur le rôle que doit avoir le conseil d'administration et la direction générale.

Chapitre II: Pratiques en matière de gestion du risque opérationnel, deuxième étape du processus.

Section 01 : couverture des risques opérationnels :

1.1. Pratiques en matière de couverture interne : La couverture concerne toutes les mesures et les moyens mis en œuvre par la banque pour assurer la maitrise des risques opérationnels. La couverture interne pourrait se faire grâce à quatre (04) outils (méthodes) résumés ci-après :

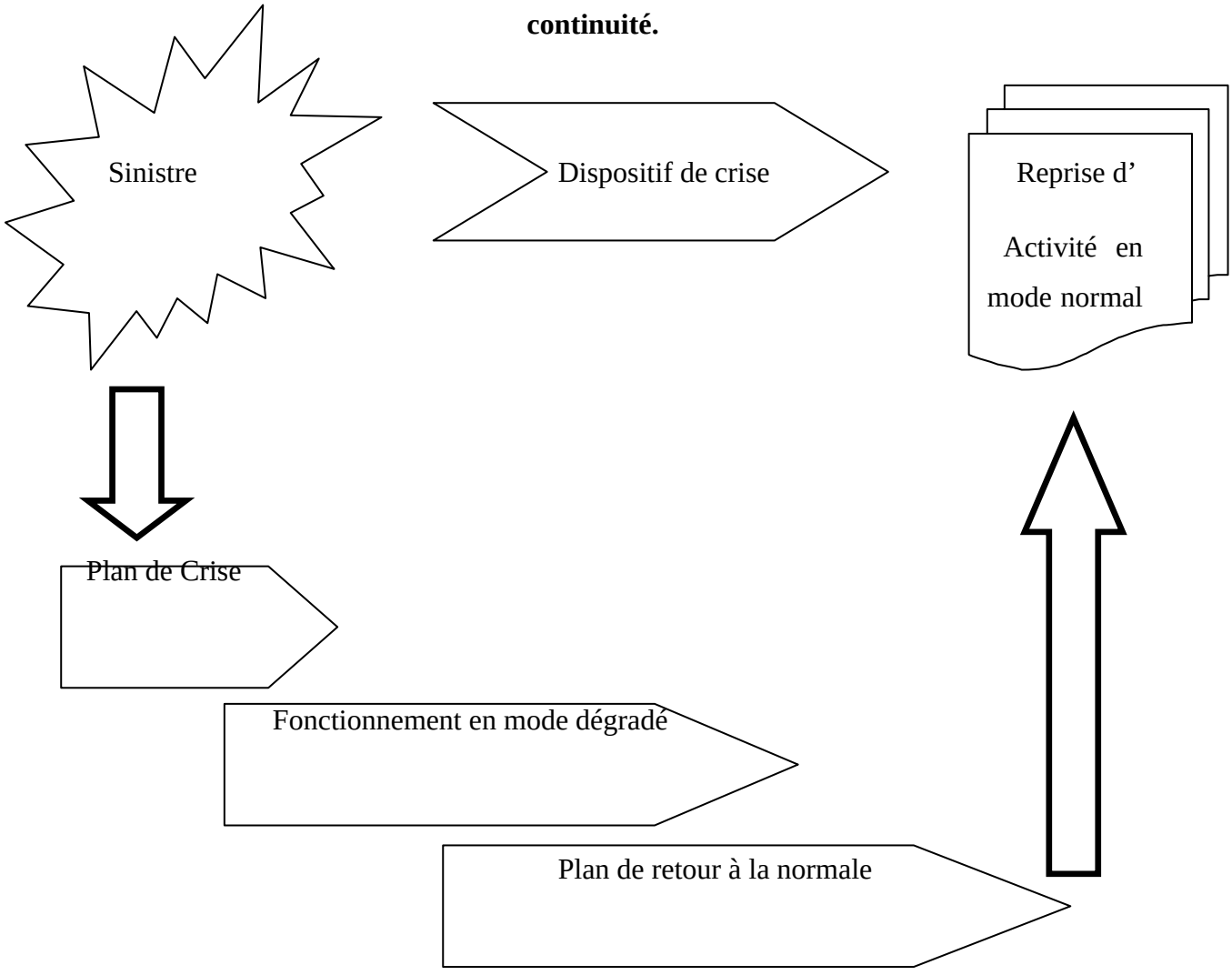
- ✓ Continuité d'activité ;
- ✓ Délégation de pouvoir ;
- ✓ La charte d'éthique ;
- ✓ et enfin, la couverture budgétaire des sinistres.

1.1.1. La continuité d'activité : est un principe selon lequel quelque soit l'impact d'un événement ou sa fréquence et sa sévérité, la banque doit être en mesure d'assurer dans les plus brefs délais le retour de son activité à la normal et éviter toute interruption de fonctionnement (dans la mesure du possible). A reconnaitre aussi qu'une mise en place d'un plan de continuité d'activité n'est pas si simple comme c'est le cas de sa conception en théorie. La mise place d'un tel dispositif passe par quatre (04) étapes essentielles. La première phase « étude des risques et besoins en matière de continuité », exige d'avoir une connaissance excellente sinon parfaite de la banque en question, notamment ses activités, l'ensemble des risques encourus ainsi que les moyens financiers et humains disponibles, pour permettre aux opérationnels d'élaborer un ensemble de scénarios futurs possibles pour chaque catégorie de risque identifié. Ce qui leur facilitera la tâche, c'est d'avoir à leur disposition un inventaire complet des ressources disponibles sinon affectées à ce projet afin de déterminer le « D.M.I.A » c'est-à-dire, le Délai minimum d'interruption acceptable avec une prise en considération des différents impacts (financiers, images, commerciaux, organisationnels et juridiques). L'analyse des impacts pouvant être établie selon la même logique que dans la cartographie des risques expliquée précédemment. Une fois tous les éléments interférant dans le processus de gestion sont connus, évalués et maitrisés. La deuxième phase consistera à prendre un ensemble de mesures destinées à compléter le dispositif de gestion déjà mis en place, cette phase se déroulera comme suit : tout d'abords, il est nécessaire d'hiérarchiser les besoins en matière de continuité pour pouvoir les identifier et les classer selon un ordre de

priorité en se basant sur les impacts déjà établis dans la première phase. A noter qu'à travers cette démarche, seuls les risques et les incidents à impact, plus au moins importants, sont pris en considération pour éviter toute sorte de problèmes liés aux ressources de la banque. Ce qui n'est pas le cas dans un sinistre à très fort impact comme le signalent les auteurs en ce qui concerne les sinistre majeurs, le dispositif devra prendre en compte une indisponibilité de la majorité des ressource de l'entreprise et se préparer à une situation de crise pouvant remettre en cause la pérennité de tout ou partie des activités.

La troisième phase « mise en place du dispositif de continuité »selon le schéma suivant :

Figure N° 08. Représentation schématique d'une mise en place d'un dispositif de continuité.



Source : CHRISTIAN Jiminez, PATRICK Merlier, « Prévention et gestion des risques opérationnels », éditions Revue BANQUE, Paris. 2004. P 116.

a. Un plan de crise : lorsqu'on constate un sinistre, le plan de crise doit être fonctionnels c'est à dire prêt à assurer au mieux sa tâche. Constituer une cellule de crise qui se chargera d'informer les personnes qualifiées et déjà sélectionnées pour cette mesure. L'objectif étant de gérer l'incident avec un maximum d'efficacité, réunir le conseil d'administration et la direction générale pour parvenir à prendre les décisions les plus pertinentes, et informer, par la suite, les différents acteurs y compris la clientèle et la presse.

b. Plan de reprise d'activité : qui est un ensemble de mesures assurant la reprise de l'activité dans les plus brefs délais. Pour ne pas remettre en causes leur efficacité, les plans doivent être revus et testés régulièrement. Tout plan de reprise doit prévoir

- ✓ Les procédures de maintien des activités ;
- ✓ Les procédures de retraitement, si besoin est, des opérations perdues dans le sinistre ;
- ✓ Les procédures de retours à une situation normale.

Ce qui est à prendre en compte dans cette étapes est que la banque ne peut avoir accès à toutes ses ressources juste au lendemain d'un incident, sauf que pour éviter une interruption de son fonctionnement, ce qui nuirait certainement à d'autre intervenants et partenaires, elle doit assurer une sorte de service minimum appelé *« fonctionnement en mode dégradé »*. Cela qui implique que pour un sinistre majeur de type catastrophes naturelles, et si la banque et directement touchée, elle doit prévoir de transférer son site vers un site dit « de repli » ce qui nécessite sans doute une durée de temps non négligeable, et l'établissement ne sera en mesure d'assurer toutes ses tâches et donc un minimum peut être envisagé.

c. Plan de retour à la normale : selon les mêmes auteurs, le plan de retour à la normale doit prendre en compte :

- ✓ L'impact du sinistre sur les ressources disponibles ;
- ✓ L'impact sur les ressources et les données ;
- ✓ Plan de crise et opérations retenues ;(site de secours dédié ou mutualisé);
- ✓ Des activités touchées et des solutions de substitution possibles ;
- ✓ De la durée de la situation de crise.
- ✓ Ainsi qu'une évaluation des couts financiers que la banque doit avoir pour assurer ce fameux retour à la normale.

La dernière phase du dispositif de continuité étant « le maintien en conditions opérationnelles». Il est question à cette étape que lorsque un incident –quelque soit son impact et sa gravité- se déclenche, le plan de secours déjà élaboré soit fonctionnel et à même d'assurer au mieux la fonction pour laquelle a été conçu. Il faut donc qu'il soit étudié minutieusement et que toutes les difficultés pouvant empêcher son bon fonctionnement doivent être prévues, et que d'autres mesures alternatives soient élaborées et mises à jours. La démarche à suivre étant de tester périodiquement et régulièrement les plans pour corriger d'éventuelles erreurs et puis procéder à des améliorations et des mises à jours en fonction de l'activité de la banque et ainsi que des risques encourus.

1.1.2. La délégation de pouvoir : est un acte juridique qui permet au dirigeant de droit ou de fait (le déléguant) de transférer une partie de ses pouvoirs à un subordonné (le délégataire) ; ce dernier devant être pourvu de l'autorité, de la compétence et des moyens nécessaire. il s'agit d'une pratique assez courante au niveau des agences bancaires, chaines de magasins, grandes entreprises (enseigne de bricolage), groupe automobiles etc. le principe de cette méthode étant que le responsable d'une entreprise ou d'une banque, ne puissant pas assurer un contrôle total et exhaustif sur l'ensemble de l'entreprise surtout au niveau des grandes entreprises, est autorisé à confier une partie de ses pouvoir (autorité dont il dispose) à un autre salarié ou un collaborateur (possédant autorité, compétence et moyens), dans le but d'assurer une surveillance complète et exhaustive de l'ensemble des activités de l'établissement. La délégation peut se faire pour toutes les branches d'activités, ou des tâches qui ne sont pas interdite par la loi. Le délégataire doit faire partie du personnel de la banque, et être choisi selon un ensemble de critères qui se résumant en : qualification ; ancienneté, formation appropriée, niveau de salaire, son autorité au sein de l'établissement…etc.

1.1.3. La charte d'éthique : est un document qui résume un ensemble de comportement et des règles de bon fonctionnement et de bonne conduite auxquelles doit se référer un groupe (travailleurs, fonctionnaires…). Ce type de document est certes dépourvu de pouvoir et de valeur juridique. Cependant, son utilité est d'une importance capitale pour une banque. Le document retrace les règles applicables à un métier et les principes de bonne

conduite dans une quelconque entreprise. Elle énumère notamment la manière dont doit se dérouler l'activité ou les tâches de chacun des concernés, afin de mieux cerner l'activité et les responsabilités de tous les acteurs de l'établissement. La charte d'éthique serait dès lors établie selon les besoins de l'activité en matière de réglementation, et de régulation ainsi que des objectifs recherchés. Une fois cette charte est établie et jugée conformes aux attentes, tous les employés devront prendre connaissance de ce document, et être informés régulièrement des évolutions et des modifications effectuées.

1.1.4. La couverture budgétaire des sinistres : la couverture budgétaire des sinistre et selon la même logique que les auteurs, en l'occurrence, Christian jiminez et Patrick Merlier, cette couverture ne concerne généralement que les risques à faible impact, et peut se faire à travers trois (03) principes qui sont : la rétention ; le provisionnement et aussi le recours à l'emprunt.

- ***La rétention*** : comme signalé ci-dessous, ces mesures ne concernent que les incidents ayant un faible impact, c'est-à-dire ceux pour qui la mise en place d'un dispositif de gestion ou de maitrise sera probablement plus couteux que les pertes à supporter, cependant leur couverture reste indispensable. Ce premier principe stipule que les risques ne font pas partie de mesure de couverture, et que leurs couts sont assumés au fur et à mesure de leur constatation et sont en fait considérés comme des dépenses courantes.

- ***Le provisionnement*** : qui s'agit de constituer des provisions pour faire face aux sinistres imprévus, ce qui constitue la différence avec le premier principe est que les provisions sont constituées d'avance. Par ailleurs, les montants provisionnés seront affecté à un compte spécifique et fasse l'objet de placement conservant une liquidité appropriée en cas de sinistre.

- ***Le recours à l'emprunt :*** qui est une option envisageable pour les sinistre à impact plus au moins important, et qui ne sont couverts ni par des organismes d'assurance, ni par la constitution de provisions.

Passant maintenant aux techniques de couverture dites externes.

1.2. Pratiques en matière de couverture externe : la ouverture externe concerne l'ensemble des techniques permettant d'impliquer davantage d'acteurs dans la gestion et la couverture des risques opérationnels, afin pour que ces risques soient supportés par ces mêmes acteurs et intervenants. Les techniques de couverture externe se résument en :

- ✓ Le transfert des risques vers le secteur des assurances ;
- ✓ L'externalisation d'activité ;
- ✓ Et le transfert des risques vers des marchés financiers.

1.2.1. Le transfert de risques vers le secteur des assurances : s'orienter vers des sociétés d'assurance s'avère être efficace et très avantageux dans le sens où le risque est supporté par des organismes spécialisés, et possédant une grande expérience en matière de gestion des risques. Ces sociétés peuvent, elles-mêmes, recourir à des sociétés dites de réassurance dès lors que le risque à supporter est constaté important. La seule condition qui reste cependant obligatoire, est que le risque et la survenance de l'événement sinistre soient complètement aléatoires (comme dans un contrat d'assurance traditionnel). Une pratique qui doit être acceptée et utilisée par plusieurs banques sinon toutes les banques d'un système bancaire afin que la tarification soit à même d'être intéressante pour les deux parties. Ce qui est à prendre en compte à ce niveau, est que le profil de risque de chaque banque est différent d'une banque à une autre, de même que leurs activités d'où l'absence d'une tarification harmonieuse des contrats d'assurance. Ce qui implique une nécessité de négociation des contrats entre la banque et son assureur pour trouver un terrain d'entente en faveur des deux intervenants. Les contrats doivent être négociés non seulement en matière de tarification (prime), mais aussi en termes de risques à supporter, et des risques à exclure, les délais des contrats…etc.

1.2.2. L'externalisation d'activité : est une technique qui consiste à « *déléguer à un prestataire des travaux qui ne sont pas considérés comme son cœur de métier tout en bénéficiant d'un rapport prix/prestations intéressant, ou des fonctions qui nécessitent des*

investissements et une technicité dont on considère qu'ils peuvent être avantageusement assumés par un prestataire externe qui va mutualiser ses investissements sur un portefeuille de clients ». [33]Ce qui signifie qu'un établissement qui juge que la rentabilité attendue d'une branche d'activité peut être meilleure s'elle est effectuée par des tiers, il sera préférable de la déléguer à un prestataire de service. Une sorte de sous-traitance puisque la banque n'est pas capable d'assumer ou de réaliser cette tâche comme le fera des prestataires soit à cause d'un manque de moyens, d'expérience, d'effectif, ou tout simplement car les avantages à en tirer sont plus attrayants. A travers cette externalisation, les auteurs signalent que malgré que la banque peut tirer des profits et des gains de cette technique, l'inconvénient majeur auquel est appelé à faire face à l'avenir est la perte du savoir faire de la tâche qu'elle aura sous traitée et deviendra, par ce fait, dépendante de ses prestataires. L'exemple le plus significatif et le plus représentatif est celui qui concerne les prestations informatiques, et tout ce qui concerne les installations, la maintenance, le suivi et sécurité, puisque un prestataire (jugé compétant) maitrise ses aspect plus que ce que le font les banquiers.

1.2.3. Transfert vers un marché de type marché financier : le transfert de risque sur un marché financier peut se faire à travers deux techniques connues sous les noms de « CAT bonds) appelée aussi « les obligations catastrophe », la deuxième technique étant à travers les produits dérivés.

- **Les CAT Bonds :** selon le site Verminnem.net, « il s'agit d'une obligation à haut rendement, généralement émise par une compagnie d'assurance ou de réassurance dans le cadre ou survient un sinistre prédéfini (tremblement de terre, raz de marré, ouragan…etc.), le détenteur de l'obligation perd tout ou partie des intérêts, voire du nominal de l'obligation. Ce produit permet aux compagnies d'assurance de faire supporter par des tiers une partie des risques liés à ces événements exceptionnels et donc réduire leurs risques ». [34]A travers les différents événements et sinistre et surtout d'ordre naturels (catastrophes naturelles). Il est admis que les pertes qui en découlent sont énormes, et non seulement

[33] CHRISTIAN Jiminez, PATRICK Merlier, « Prévention et gestion des risques opérationnels », éditions Revue BANQUE, Paris. 2004. P 135.
[34] http://www.vernimmen.net/html/glossaire/definition_cat_bond.html

l'impact financier qui peut être évoqué mais, il est aussi question de pertes humaines. Cette technique permettra de se couvrir contre d'éventuels risques majeurs en transférant ces risque (une fois jugé important) vers les autres intervenants du marché, et dès lors que la probabilité de survenance est constaté élevée, elle devient une nécessité.

- **Transfert de risque à travers les produits dérivés :** il est question d'une autre technique permettant de transférer tout ou partie des risques à supporter par les banques aux tiers grâce aux compagnies d'assurance et de réassurance. Les risques concernés sont notamment les catastrophes naturelles. Les auteurs ont classé ces techniques selon deux aspects.

- ***Sur un marché organisé :*** et comme c'est le cas au niveau de certains marchés aux U.S.A, il existe des marchés des options catastrophes. En Anglais « catastrophe insurrance options », destinées à maintenir et à reconstituer la capacité des sociétés d'assurance à couvrir ce type de risque (catastrophes). Que se soit compagnies d'assurance ou de réassurance, le recours à cette technique leurs permet au départ de se couvrir elles-mêmes puisque les conséquences d'une catastrophe naturelle sont énormes, et de transférer les risques, par la suite, à d'autres intervenants dans un but de diversification.

- ***Sur un marché de gré à gré*** : l'avantage découlant de ce second marché est le fait qu'il est accessible et que tout peut être négocié dès lors que les conditions de mise en place et d'exécution de ces produits sont acceptées par les deux parties qui réussiront, après négociations, à trouver un terrain d'entente satisfaisant. Cependant, les auteurs, Patrick MERLIER et Christian JIMINEZ, relèvent certains obstacles pouvant empêcher le développement d'un marché dédié aux produits dérivés destiné à couvrir les risques opérationnels. Ces obstacles sont :

✓ Définition précise du risque et de sa mesure ;

- ✓ Termes contractuels largement acceptés et formalisés par des institutions telles que l'ISDA ;[35]
- ✓ Bonne compréhension par les vendeurs de protection de conséquences financières de leurs engagements ;
- ✓ Historiques sur les statistiques d'incident par type d'activité et leur coût ;
- ✓ Système de notation propre aux risques opérationnels ;
- ✓ Capacité à vérifier les réalisations d'événements de risques sans contestation possible ;
- ✓ Etc.

Notant à ce niveau qu'il ne s'agit pas d'une tâche facile pour les banques. Cependant, les techniques susmentionnées sont destinées à assurer une couverture des risque opérationnels d'autant plus qu'il incombe aux banque de le faire et de fournir beaucoup d'effort afin de s'assurer de la maitrises plus au moins parfaite de cette catégorie de risque. L'un des aspects indispensable de ces techniques, et qui doit être pris en considération et avec beaucoup d'attention par les banques consiste à assurer une reprise des activités de l'établissement sinon de limiter les délais d'interruption dès lors que d'autres intervenants du marché ; banques, entreprises, déposants etc., dépendent de cette banque et sans cette reprise, leurs activité à eux aussi seraient en stagnation. Il est aussi à admettre que le plan de reprise d'activité n'est pas facile à mettre en place, puisque la banque devrait avoir à sa possession des moyens techniques, financiers et humains pour pouvoir réussir cette tâche. En fait, les techniques présentées dans cette section, regroupent un ensemble de proposition faite par deux professionnels de la banque, ce qui signifie que d'autre techniques ou moyens permettant de couvrir ce risque peuvent être développées par d'autres auteurs et chercheurs dans le domaine. L'autre obstacle majeur auquel peut se heurter les établissements bancaires, même s'ils arrivent à mettre en place un dispositif plus au moins complet de maitrise des risques opérationnels, est que les catégories des risques opérationnels n'sont pas identiques pour toutes les banques, ce qui signifie qu'un établissement ne peut recourir aux pratiques appliquées par une banque autre que les sienne du fait que le profil de risque des

[35] International Swaps and Derivatives Association (Association Internationale des Swaps et Dérivés), est une organisation professionnelle regroupant des intervenants majeurs sur les marchés financiers dérivés, dont le but premier est de fournir des contrats standards de référence pour les transactions.

établissements n'est pas le même pour toutes les banques, dès lors que les activité des établissements sont différentes en matière d'opérations, de clientèle…etc.

Section 02 : Le rôle du contrôle interne, l'audit interne et les saines pratiques dans la gestion du risque : à travers cette section, il sera question, au départ, d'aborder le rôle du contrôle interne, et de l'audit inter dans le processus de gestion des risques opérationnels. Par la suite, nous allons présenter le document du comité de Bâle qui énumère un ensemble de pratiques de gestion de ce type de risques.

2.1. Le rôle du contrôle interne dans la gestion du risque opérationnel : dans la première partie de ce travail, notamment le chapitre consacré au processus de gestion des risques bancaires, le rôle du contrôle interne et de l'audit interne était largement expliqué. A travers l'exposé précédent, il est apparu que ces deux (02) dispositifs jouent un rôle important dans tout le processus de gestion des risques, notamment au niveau des établissements qui ne disposent pas d'unité de risk managment, qui devrait réaliser cette tâche. Sans avoir à rappeler toutes les tâches et les missions que doit assumer le contrôle interne, en terme de gestion des risques, il sera question dans ce qui suit d'aborder le domaine d'intervention à la fois du contrôle et de l'audit interne, d'autant plus qu'il s'agit de l'objet fondamental de ce travail.

En ce qui concerne le contrôle interne, il dispose de plusieurs dispositifs visant la maitrise du risque.

- ✓ Identification des risques liés au fonctionnement des unités.
- ✓ Evaluation des risques mesurables
- ✓ Elaboration de politiques de prises de risques adaptées aux enjeux
- ✓ Limite des risques, prévoyant la fixation de limites globales et opérationnelles, la revue, la mesure, le suivi des dépassements et des régularisations ;
- ✓ Suivi des performances d'ensemble.

Le contrôle interne est assuré par différents composantes de l'organisation et a pour objectif premier de s'assurer que les opérations sont traitées et gérées, conformément aux normes, aux règles et aux procédures en vigueur. Dans ce dispositif, l'audit interne consacre l'essentiel de ses missions, à vérifier que ces procédures sont à jour et que les opérationnels les ont comprises et les appliquent totalement, au quotidien

2.2. L'audit interne et le risque opérationnel : Pour l'audit interne : La gestion du risque opérationnel par l'audit interne se base sur les étapes suivantes :

a. Une identification préalable du risque : cela implique une définition claire et unique de la notion risque opérationnel, tout en précisant avec détail le champ des risques qu'il couvre. A cet égard les départements d'Audit Interne ne peuvent se lancer dans un tel travail, s'ils ne sont pas en mesure de connaître les activités, les objectifs et la stratégie de l'établissement de crédit, de réfléchir au delà du cadre réglementaire et intégrer la réalité d'un environnement en très forte mutation, et enfin d'enrichir cette démarche en impliquant dans ce processus les responsables métiers et les opérationnels .

b. Une diffusion de la culture du contrôle interne vers les opérationnels : une fois les risques identifiés sont cartographiés, hiérarchisés, et codifiés dans des procédures. L'étape suivante consiste de à s'assurer que le dispositif du contrôle interne est efficace de façon continue et que le risque est correctement maîtrisé. Pour cela la mise en place des programmes d'auto évaluation du dispositif apparaît comme une nécessité, et les moyens de contrôle à mettre en œuvre seront de deux (02) ordres :

- ***Des check-lists (normatives)*** : des contrôles que doivent remplir périodiquement les opérationnels et qui leur rappellent les étapes essentielles à suivre. Ces check-listes peuvent être assimilés à des carnets de bord.

- ***Des indicateurs des contrôles clés de l'établissement*** : qui doivent être définis, en commun, entre l'audit interne et les responsables opérationnels, ces indicateurs peuvent être de deux natures « qualitative » : (rapprochement des positions et résultat économique et comptable par exemple) ou « quantitatives » : (nombre d'opérations non confirmées, nombre d'opérations en suspens dans les comptes règlements-livraison, nombre d'opérations rejetées par le système comptable, etc.).

Ces indicateurs peuvent être fixés soit en valeur absolue, soit en pourcentage du nombre d'opérations traitées, soit de manière plus fine en fonction des activités. Le suivi de ces indicateurs de contrôle va permettre aux responsables opérationnels de détecter les erreurs, les

anomalies et les dysfonctionnements qui peuvent causer d'énormes pertes et le cas échéant de prendre les mesures correctrices nécessaires.

c. Un service d'Audit Interne : dans ce contexte la fonction audit interne est assurée par un département expert qui pourra à tout moment disposer d'indicateurs (résultants des programmes d'auto évaluation) de mesure de la qualité des contrôles fondamentaux qui permettent de maîtriser les risques clés.

d. L'auto évaluation du risque opérationnel : est réalisée au niveau des contrôles de 1er niveau. Elle consiste en l'examen et l'évaluation de l'efficacité du contrôle interne et a pour objectif d'anticiper la dégradation d'un contrôle. La mise en œuvre de ce processus passe par les étapes suivantes :

- ✓ L'identification exhaustive préalable des dysfonctionnements potentiels (erreurs, irrégularités, fraudes) imputables au risque administratif et de leur source.
- ✓ Le recensement des faiblesses existantes de contrôle interne,
- ✓ L'élaboration d'un programme d'auto évaluation du dispositif de contrôle.

Un programme d'auto évaluation du dispositif de contrôle comprend :

- ✓ D'une part, l'élaboration et la mise en œuvre de check-lists de contrôles que doivent remplir les opérationnels et qui leur rappellent les étapes essentielles à suivre,
- ✓ Et d'autre part, la définition d'indicateurs de contrôles clés tant au plan qualitatif que quantitatif.

Finalement on peut dire**,** qu'une fois l'objectif du suivi régulier de la qualité des contrôles effectués et évalués par les opérationnels est atteint, sa valeur ajouté réside dans sa capacité à :

- ✓ Présenter à la direction générale et au comité d'audit une cartographie complète et actualisée des risques ;
- ✓ Piloter l'ensemble des dispositifs de contrôles définis à partir des risques clés ;
- ✓ Améliorer en continu ce dispositif sur la base des meilleures pratiques du secteur et des missions réalisées à partir d'un processus qualitatif de clignotants ;
- ✓ Promouvoir la culture du contrôle interne à tous les échelons de l'organisation ;

2.3. Saines pratiques pour la gestion du risque opérationnel.

2.3.1. Nécessité de gestion des risques opérationnels:

Pour pouvoir justifier la nécessité d'une mise en place d'un dispositif de contrôle, suivi, gestion et maitrise des risques opérationnels découlant de l'activité quotidienne de la banque, un petit passage sur les grands événements marquant de ces dix (10) dernières années – occasionnés par des différente défaillances opérationnelles avec des estimations dépassant toutes les 100 millions de dollars (USD)- est nécessaire. Quelques cas de figures sont recensés à travers les exemples suivants avec une classification pour chaque catégorie du risque opérationnel.

- Fraude interne : Allied Irish Bank, Barings Et Daiwa ont perdu 700 millions de Dollars, 1 milliard de dollars et 1,4 milliards de dollars respectivement sur la base de transactions frauduleuses.
- Fraude externe: Rpublic New York Corp. A perdu 611 millions de dollars en raison de fraudes commises par un client.
- Emploi et sécurité sur le lieu de travail : Merril Lynch a perdu 250 millions de dollars suite à une décision de justice dans une affaire de discrimination à l'embauche.
- Clients, produits et activité commerciales : Household International a perdu 484 millions de dollars à cause de prêts frauduleux, Providian Financial Corporation a perdu 405 millions de dollars en raison de ventes et de facturations frauduleuses
- Dommages aux biens : Bank Of New York a perdu 140 millions de dollars à cause des attaques terroristes du 11 septembre 2001.
- Interruption d'activité et pannes des systèmes : Salomon Brothers a perdu 303 millions de dollars en raison d'une modification du système informatique.
- Exécution des opérations, livraison et processus : Bank Of America Et Wells Fargo Bnak ont perdu 225 millions de dollars et 150 millions de dollars respectivement en raison de défaillances des systèmes d'intégration et des processus de transactions.[36]

[36] Source : JOHN Hull, « Gestion des risques et institutions financières », Pearson Education, France. 2007. page 298.

Ces exemples précités ne font que montrer l'importance et la gravité des dégâts pouvant être engendrés par la survenance d'un risque opérationnel. C'est ce qui, en fait, a incité le comité à accorder une attention particulière pour ce type de risque, et considérer sa gestion comme une nécessité, et le traiter comme une catégorie distincte des risques bancaires, autant pour le risque de crédit et celui du marché. Les risques opérationnels comportent une différence exclusive comparée aux autres types de risques bancaires. C'est que ce risque n'est pas souvent associé à un avantage attendu en contrepartie. La prise de conscience de la nécessité de maitriser / atténuer les risques opérationnels ont ramené le comité avec des professionnels de l'activité bancaire, après plusieurs réunions de travail à publier un document intitulé « saines pratiques pour la gestion des risques opérationnels » en février 2003. Un document destiné à compléter celui de bale II, et se concentre essentiellement sur l'aspect qualitatif d'une bonne gestion des risques opérationnels à travers des recommandations que les banques sont appelées à respecter afin de réussir la tache de maitrise des risques opérationnels, une tache reconnue même par les professionnels comme étant difficile. A noter qu'à travers ce document et vu que le comité n'est investi d'aucune autorité supranationale officielle en matière de contrôle – ce qui constitue un désavantage majeur pour d'éventuels contrôles et améliorations du dispositif de gestion- laisse le choix aux banques d'adopter leurs propres définitions à condition qu'elles doivent refléter la réalité de ce concept et inclure toutes les catégories des risques opérationnels auxquels une banque est exposée dans un but d'exhaustivité et d'une meilleure et efficace gestion.

2.3.2. Les recommandations du comité de Bâle:

Il est question d'un document publié par le comité et qui srecense un ensemble de critères d'ordre qualitatif se résumant en dix (10) principes de bonnes pratiques et se concentrant essentiellement en quatre (04) aspects fondamentaux. Le document s'intéresse beaucoup plus sur le rôle que doit jouer le conseil d'administration et la direction générale dans le processus de gestion. Les aspects sont classés comme suit :

- ✓ L'élaboration d'un environnement adéquat pour la gestion du risque ;

- ✓ Gestion du risque : identification, évaluation, suivi et maitrise et/ ou atténuation du risque ;
- ✓ Rôle des superviseurs ;
- ✓ Et enfin, le rôle de la communication financière.

a. L'élaboration d'un environnement adéquat pour la gestion du risque : selon trois principes qui sont :

- ➢ ***Principe 1 :*** *Le conseil d'administration devrait considérer les principaux aspects du risque opérationnel de la banque comme une catégorie distincte de risque à gérer, et il devrait approuver et réexaminer périodiquement le dispositif de gestion de ce risque. Ce dispositif devrait fournir une définition du risque opérationnel valable pour la banque tout entière et poser les principes servant à identifier, évaluer, suivre et maîtriser/atténuer ce risque.*

De ce premier principe ressortent essentiellement les idées suivantes :

au départ, il faut considérer les risques opérationnels comme une catégorie distincte de risque à gérer et lui accorder une importance égale, sinon supérieure que les autres types de risques bancaires, et donc mettre en place un dispositif de gestion. Il est à la charge du conseil d'administration d'approuver ce dispositif, de s'assurer de son bon fonctionnement, et de vérifier sa conformité et sa praticabilité pour d'éventuelles améliorations. La banque comme signalé précédemment, possède une certaine liberté en matière de définition du concept de risque opérationnel, ce qui fait qu'une fois approuvé par le conseil d'administration, la banque doit adopter une définition claire de ce concept dans le sens où elle énumère et prend en compte l'ensemble des risques opérationnels encourus par la banque; une fois ces étapes franchies, le conseil d'administration s'occupe de la création d'une structure qui se chargera de mettre en œuvre ce dispositif, et de procéder à des examens réguliers du dispositif pour une évaluation de sa viabilité et de procéder ainsi jusqu'à l'obtention d'un dispositif performant et qui couvre la totalité des risques encourus par l'établissement à des améliorations.

- **Principe 2 :** *Le conseil d'administration devrait garantir que le dispositif de gestion du risque opérationnel de la banque est soumis à un audit interne efficace et complet, effectué par un personnel fonctionnellement indépendant, doté d'une formation appropriée et compétent. La fonction d'audit interne ne devrait pas être directement responsable de la gestion du risque opérationnel.*

Ce qui implique que le comité d'audit interne doit veiller à ce que les procédures opérationnelles sont suivies et que le dispositif de contrôle est adéquat avec l'ensemble des risques encourus par la banque, et de s'assurer aussi de l'efficacité du dispositif. Cependant, ce comité doit rester à l'écart quant à la gestion du risque opérationnel afin que ses jugements soient d'une fiabilité irréprochable et instructive.

- **Principe 3 :** *La direction générale devrait avoir pour mission de mettre en œuvre le dispositif de gestion du risque opérationnel approuvé par le conseil d'administration. Ce dispositif devrait être appliqué de façon cohérente dans l'ensemble de l'organisation bancaire, et les membres du personnel, à tous les niveaux, devraient bien comprendre leurs responsabilités dans la gestion du risque opérationnel. La direction générale devrait aussi être chargée d'élaborer des politiques, processus et procédures de gestion du risque opérationnel pour tous les produits, activités, processus et systèmes importants.*

Par la suite, c'est au tour de la direction générale de mettre en œuvre le dispositif. Ce qui signifie que la direction générale, après avoir été mis en place par le conseil d'administration, le dispositif sera traduit en tant que politiques et procédures touchant tous les secteurs d'activité de la banque. Ce qui facilitera la tâche soit pour la direction générale, le conseil d'administration ou encore le personnel, c'est d'avoir à leur possession les ressources nécessaires pour une application rigoureuse et efficace du dispositif. Un autre aspect crucial est aussi à signaler, c'est la nécessité que le personnel soit qualifié, expérimenté et surtout

indépendant des unités qu'il surveille pour éviter toute sorte de manipulation ou de faussement de jugement.

A travers le document de saine pratique pour la gestion du risque opérationnel, le comité a décidé d'adopter un nouveau qualificatif de la démarche de gestion du risque opérationnel, puisqu'au départ, c'était « identification, mesure, suivi et maîtrise » du risque, pour qu'à travers ce document, l'appellation soit « identification, évaluation, suivi et maitrise / atténuation du risque opérationnel ».

b. Gestion du risque : identification, évaluation, suivi et maitrise / atténuation du risque : selon les quatre (04) principes suivants :

- **Principe 4 :** *Les banques devraient identifier et évaluer le risque opérationnel inhérent à tous les produits, activités, processus et systèmes importants. Elles devraient aussi, avant de lancer ou d'exploiter des produits, activités, processus et systèmes nouveaux, soumettre à une procédure adéquate d'évaluation le risque opérationnel qui leur est inhérent.*

La démarche de gestion du risque opérationnel devrait se dérouler selon quatre (04) étapes, l'identification, l'évaluation, le suivi et la maitrise ou/et l'atténuation du risque comme dernière phase. Le comité de Bâle propose quelques outils permettant d'accomplir la première phase (identification/évaluation), il s'agit :

a) *Autoévaluation-évaluation du risque :* et comme le souligne le document du comité de Bâle « La banque évalue ses opérations et ses activités en fonction d'une liste de points potentiellement exposés au risque opérationnel. Ce processus, mené en interne, repose souvent sur des listes de contrôle et/ou des ateliers destinés à identifier les forces et faiblesses de l'environnement opérationnel ». Il pourra s'agir d'une évaluation qualitatif (a travers des questionnaires et des enquêtes auprès des employés ou encore une catégorie distincte d'employés c'est-à-dire ceux qui connaissent le mieux le profil de risque de la banque et ses expositions, ou encore des évaluations quantitatives, c'est-à-dire que les données et les

évaluations qualitatives soient transformées en mesures quantitatives dans un souci d'une meilleure affectation du capital selon les résultats obtenus.

b) La cartographie des risques opérationnels : la cartographie est une démarche qui consiste à recenser puis décomposer l'activité de la banque en métiers, processus et sous processus dans un but d'exhaustivité. Le comité a élaboré une décomposition « Standard » que les banques ne sont pas forcées d'adopter, et peuvent procéder, elles même, à leurs propres décompositions en fonction de leurs métiers et profils de risque. Par la suite, affecter à chaque métier, processus ou sous processus, les risques pouvant en découler afin d'obtenir le risque brut et les risque net aussi, ce dernier (une fois connu : impact et fréquence), élaborer une nouvelle hiérarchie, pour permettre d'étudier, au cas par cas, si le risque résiduel qui subsiste après prise en compte des mesures de prévention des risques est acceptable ou doit faire l'objet de mesures complémentaires de réduction.

c)Indicateur de risque : c'est tout ce qui est statistique et mesures financières renseignant sur le degré d'exposition de la banque. Les indicateurs de risque sont de deux types : les indicateurs clé de risque (key risks indicators) spécifiques à chaque activité, c'est des indices de pertes et de dangers à venir, et les indicateurs clés de performance, qui sont des mesures d'évaluation de la qualité d'une activité, il s'agit notamment d'indicateurs qui ne possède pas une liste standard, et à titre d'exemple :

- Les ressources humaines (rotation du personnel, employés intérimaires, plaintes de la clientèle…) ;
- Systèmes : interruption des systèmes, tentatives d'intrusion et de piratage informatique…etc.

d) Quantification du risque opérationnel : le dernier outil proposé par le comité de Bâle est la quantification du risque opérationnel. Cette quantification peut se faire grâce aux séries historiques de pertes (une méthode qui va permettre de dégager la fréquence et l'impact des événements à risque survenus dans le temps pour pouvoir juger de leur gravité et mettre en place des politiques de gestion appropriées. La démarche consiste à élaborer un récapitulatif des risques survenus avec les différentes pertes provoquées, obtenir par la suite

suffisamment de couples risque/métier, permettant de quantifier l'exposition de la banque aux risques opérationnels. Comme il est aussi possible de recourir à une analyse de scenario : mener des enquêtes auprès d'experts de chaque ligne métier et des spécialistes de la gestion des risques, en combinant l'ensemble des facteurs de risque d'une activité, on construit des scenarios pour que par la suite il sera possible d'effectuer des simulations en faisant varier les facteurs de risque.

- **Principe 05 :** *Les banques devraient mettre en œuvre un processus de suivi régulier des profils de risque opérationnel et des expositions importantes à des pertes. Les informations utiles à une gestion dynamique du risque opérationnel devraient être régulièrement communiquées à la direction générale et au conseil d'administration.*

Après l'identification des risques, c'est au tour du suivi, en effet, un suivi régulier et permanant est censé des indicateurs clés sur les point forts et les points faibles du processus de gestion traduit en politiques, procédures et processus afin d'émettre un jugement et une évaluation correcte sur leur viabilité, et sinon, prendre d'autres mesures pour corriger les lacunes existantes au niveau du processus de gestion. Les résultats obtenus seront traduits en rapports et envoyés à la direction générale et au conseil d'administration qui, à leur tour, jugeront de l'efficacité des procédures.

- **Principe 06 :** *Les banques devraient adopter des politiques, processus et procédures pour maîtriser et/ou atténuer les sources importantes de risque opérationnel. Elles devraient réexaminer périodiquement leurs stratégies de limitation et de maîtrise du risque et ajuster leur profil de risque opérationnel en conséquence par l'utilisation de stratégies appropriées, compte tenu de leur appétit pour le risque et de leur profil de risque globaux.*

En principe, les risques opérationnels peuvent être importants dans certains cas plus que les autres. Ils se présentent aussitôt lorsque un établissement s'oriente vers un nouveau secteur d'activité incompatible avec son expérience en la matière, ou encore en proposant des produits nouveaux, ils découlent aussi de son implantation dans des marchés qu'il ne connait pas parfaitement, et s'installe dans des zones géographiques nouvelles. Dans tous les cas, une fois ces risques sont identifiés, la banque est amené à élaborer ou utiliser les procédures existante pour maitriser / atténuer ces risques (voire la section sur les techniques de « couverture des risques opérationnels », assumer ceux qui ne peuvent être maitrisés (catastrophes naturelles) ou, le cas échéant, réduire l'activité concerné ou se retirer carrément.

- **Principe 07 :** *Les banques devraient mettre en place des plans de secours et de continuité d'exploitation pour garantir un fonctionnement sans interruption et limiter les pertes en cas de perturbation grave de l'activité ».*

Bien que toutes les mesures nécessaires ont été prises, un incident peut toujours se réaliser, et causer de lourdes pertes financières transmissibles vers d'autres banques ou secteurs. A cet effet, la banque devrait avoir mis en place un ou plusieurs plans de secours (d'urgence) lui permettant de continuer son activité (exploitation) et d'assurer son rôle d'intermédiaire financier et d'empêcher une rupture de son activité quelque temporaire soit-elle, puisque d'autres services, partenaires, fournisseurs et clients dépendent d'elle. En résumé, un plan de secours qui peut garantir une reprise rapide de l'activité après un choc ou un incident.

c. Rôle des superviseurs : Les trois principes restant sont consacrés à deux éléments d'une importance qui n'est surtout pas à négliger, il s'agit notamment du rôle du superviseur et autorités de contrôle et celui aussi de la communication financière.

- **Principe 08 : «** *Les autorités de contrôle bancaire devraient exiger que toutes Les banques, quelle que soit leur taille, aient mis en place un dispositif efficace pour identifier, évaluer, suivre et maîtriser/atténuer les risques opérationnels importants, dans le cadre d'une approche globale de la gestion du risque »*

Pour jouer efficacement son rôle dans la gestion des risques opérationnels, les autorités de contrôle devraient s'assurer que les banques aient mis en place un dispositif de gestion des risques (sinon les encourager à le mettre en place), et qu'il soit établi selon les recommandations du comité dans la mesure du possible puisqu'elle peuvent rencontrer toute sorte d'obstacles ou de difficultés d'ordre financières, qualification des employés, moyens techniques…etc.

- **Principe 09 :** *« Les superviseurs devraient procéder régulièrement, de manière directe ou indirecte, à une évaluation indépendante des politiques, procédures et pratiques des banques en matière de risque opérationnel. Les superviseurs devraient veiller à ce qu'il existe des mécanismes appropriés leur permettant de se tenir informés de l'évolution dans les banques.*

Une fois que toutes les banques disposaient d'un processus de gestion dédié particulièrement aux risques opérationnels, il incombe aux autorités de contrôle et des superviseurs de veiller à ce que ce processus soit appliqué correctement en effectuant des évaluations régulières du dispositifs mis en place afin de déterminer son efficacité, son exhaustivité et les lacunes et manques pouvant échapper à la banque, dans le but d'encourager les banques à procéder à d'éventuelles améliorations en fonction de leurs profils de risque, et de leurs métiers, pour finalement obtenir un système de gestion performant. Surtout dans les pays ou ces systèmes sont à leur stade primitif et plusieurs aspects peuvent échapper aux banquiers.

d. Rôle de la communication financière :

Principe 10 : « *La communication financière des banques devrait être suffisamment étoffée pour permettre aux intervenants du marché d'évaluer leur méthodologie de gestion du risque opérationnel* ».

La communication d'informations détaillées devient obligatoire, afin d'obtenir l'accord des régulateurs sur l'adoption de modèles internes. Le Comité estime que la rapidité

et la fréquence de la communication par les banques d'informations financières pertinentes peuvent aboutir à un renforcement de la discipline de marché et, par conséquent, à une gestion plus efficace du risque. Le volume des données publiées devrait concorder avec la taille de l'établissement, son profil de risque et la complexité de ses activités.

Le détail des informations à publier en liaison avec le risque opérationnel n'est pas encore bien défini, principalement parce que les banques en sont encore à élaborer leurs techniques d'évaluation de ce risque. Toutefois, le Comité estime que les banques devraient faire connaître leur dispositif de gestion du risque opérationnel de telle façon que les investisseurs et les contreparties puissent savoir si elles identifient, évaluent, suivent et maîtrisent/atténuent efficacement leur risque opérationnel.

Conclusion :

Le risque opérationnel constitue un enjeu majeur pout tous les établissements bancaires qui doivent impérativement mettre en place un dispositif de gestion du risque, et comme l'a signalé le comité de Bâle à travers ses travaux, notamment dans le document dédié aux saines pratiques pour la gestion de ce risque, le processus doit permettre notamment la maitrise, la gestion et/ou l'atténuation de ce type de risque d'autant plus que les événements pouvant être à son origine sont de diverses natures. A ce juste titre, le second chapitre, énumère tout un ensemble de pratiques auxquelles les banques ont recours pour assurer la couverture de ce risque. Ces pratiques servent en effet à couvrir le risque opérationnel tout en mettent en évidence la différence qui peut exister au terme de ce risque dès lors qu'il existe des risques avec fréquence de survenance minime mais avec des effets (gravités) importants (on fait allusion à ce niveau aux catastrophes naturelles). Ce type de sinistre nécessite des mesures et des moyens importants, contrairement aux événements avec une fréquence de survenance élevée mais avec une importance relative (à l'exemple des erreurs de saisie). L'objectif ultime de la démarche de gestion du risque opérationnel particulièrement à travers les techniques de couverture de ce risque consiste à s'assurer du retour de l'activité à la normale dans un délai très court (afin de ne pas répercuter les conséquences d'un tel ou tel sinistre sur d'autres intervenants du marché, que ce soit des particuliers, des entreprises ou même des banques), c'est en d'autres termes, la continuité de l'activité de la banque qui est en jeu.

Dans le processus de gestion, le dispositif de contrôle interne ainsi que d'audit interne jouent un rôle important du fait qu'ils sont directement impliqués dans e processus. A ce titre, il est à noter que la démarche de mise en place du processus de gestion (comportant identification, mesures, contrôle et suivi du risque) est une tâche qui devait être assurée par la direction de gestion du risque (risk management). Cependant, pour les banques qui ne disposent pas de cet organisme, le contrôle interne prend le relai. En dernier lieu, il était question de mesures (pratiques) édictées par le comité de Bâle, un ensemble de pratiques de bonne conduite d'ordre plutôt qualificatif qui sont aussi à prendre en considération, d'autant

plus que le comité s'est intéressé particulièrement à définir le rôle que doit jouer le conseil d'administration et la direction générale, deux organes clés de la banque et de la gouvernance bancaire.

Conclusion :

Le risque opérationnel constitue un enjeu majeur pour les banques, et malgré que les banques connaissent ce risque, bien avant la réglementation du comité de Bâle, son cadre réglementaire n'est apparu que grâce aux travaux de ce même comité, qui vise un objectif d'exhaustivité, c'est-à-dire que l'intégralité des risques de la banque soient maitrisés. Le risque opérationnel viens justement s'ajouter aux catégories de risques déjà assumés par les établissements bancaires, à savoir le risque de crédit et le risque de marché. Toutefois, ce type de risque présente des différences multiples comparé aux autres risques. Il est question, aussi, de la difficulté constatée dans sa définition, et d'ailleurs à ce titres, le comité à adopté une définition claire de la notion de « risque opérationnel ». Cependant, les banques peuvent adopter leurs propres définitions, ce qui leurs permettra de définir le risque opérationnel d'une manière à refléter la réalité des risques qu'elles encourent. L'autre aspect concernant ce risque, réside dans le fait de la difficulté de mesure de certaines catégories. Rappelons à ce stade que le risque opérationnel est issu de sept (07) catégories d'événements tel que décrit par le comité. Cette difficulté de mesure de certaines composantes de ce risque, ou encore de certaines catégories se présente comme un obstacle devant la mise en place d'un processus de gestion efficace dès lors que la mesure des risques est une étape importante de tout processus de gestion des risques. A ce titre, les établissements bancaires, disposent de tout un ensemble de méthodes d'identification et de mesures. Toutefois, ils doivent opter pour les méthodes qui sont les plus adaptées à leurs situations, cela dit qu'il est encore utile de rappeler que les banques présentent des différences sur plusieurs niveaux, et pour cela, les méthodes doivent, elles aussi être différentes et fonction de plusieurs facteurs, par exemple, la taille de la banque, son secteur d'activité…etc.

Le processus de gestion des risques opérationnels doit prendre en considération toutes les expositions de la banque, et comme l'on dispose pas d'un processus unique de gestion de ce risques, nous avons essayé de mettre en évidence tout un ensemble de pratiques destinées à gérer l'exposition de la banque à ce risque tout en essayant de respecter les étapes traditionnelle d'un processus de gestion de risques, c'est-à-dire : l'appréciation du risque, le traitement de risque, et enfin le contrôle du risque. Cependant, ce qu'il faut retenir, c'est que

dans le processus de gestion du risque opérationnel, à l'instar de celui des autres risques, les mêmes organes de la banque interviennent de façons différentes. A ce stade on fait allusion au conseil d'administration, la direction générale et les autorités de supervision, d'ailleurs, le comité a fourni un document spécial censé présenter des pratiques exemplaires de ces acteurs. Concernant les deux dispositifs (contrôle interne et audit interne), eux aussi sont concernés par la gestion de ce risque et jouent un rôle important dans le processus de gestion des risques opérationnels.

Conclusion générale :

Le métier du banquier est, et demeure, celui de la prise de risque, dès lors que le principe même de son fonctionnement repose essentiellement sur ce qui est appelé « processus de transformation » sous toutes ses formes. C'est à partir de ce principe que ce métier bénéficie d'un intérêt particulier de la part des régulateurs ainsi que des autorités de contrôle dès lors que c'est un métier complexe de par sa nature. Au départ, tout établissement est soumis à une réglementation bancaire instaurée par les autorités de chaque pays afin de s'assurer de leur bon fonctionnement puisqu'ils se situent au centre même du système financier. Les autres objectifs recherchés à travers cette réglementation sont, d'une part, la protection des déposants qui seront dans la première ligne des victimes touchés en cas de défaillance, et d'autre part, vu l'internationalisation des opérations bancaires, éviter le risque systémique qui peut découler d'une simple défaillance d'une banque. Et c'est pour permettre d'atteindre ce dernier objectif que les banques appartenant aux pays du G10, à cette époque ont, crée le comité de Bâle sur le contrôle bancaire (en 1974) dans le but primordial de mettre en place des règles prudentielles sous forme de recommandations ; des recommandations qui étaient censées créer un environnement bancaire régie par une réglementation unique. A ces débuts, le comité s'est focalisé dans ses travaux sur le risque de crédit pour introduire enfin le risque de marché et le risque opérationnel dans l'assiette de calcul du ratio de fonds propres dit ratio Mc DENOUGH, et encore une fois de plus, ce même accord dit dispositif de Bâle II a été reformulé selon une troisième initiative du même comité sous le nom des Accords De Bâle III ; des accords qui ont vu le jour au lendemain de la crise financière qui a secoué le monde en 2007 avec toutes ses conséquences. Ce nouvel accord, ayant reconnu les limites de son prédécesseur, s'est fondé sur une approche différente. Il ne s'agit pas de normes visant seulement à maitriser l'ensemble des catégories de risques qu'encourt les banques, mais aussi à les inciter à constituer des réserves en fonds propres qui prennent la dénomination de Fonds Propres De Haute Qualité (high quality assets) afin de permettre aux banques de faire face à différents chocs et surtout les rendre aptes à subir ces pertes, raison même pour laquelle les fonds propres issus des accords de Bâle III sont dit de Haute Qualité car ils ont un rôle qui consiste à absorber les pertes issues de ces chocs.

Notre intérêt s'est porté à travers ce travail sur une question qui demeure d'actualité, il s'agit du risque opérationnel, une catégorie de risque existante dans les différentes entreprises industrielles ou commerciales et au niveau des firmes bancaires et des institutions financières toute entière. Ce risque est considéré par certains comme risque financier alors que d'autres le considère comme risque non financier, représente une menace majeure pour les établissements de crédits, ce qu'illustre notamment les différentes pertes et défaillances causées par ce type de risque (société générale, Barrings, ..etc), d'où des pertes qui s'élèvent à des centaines de millions de Dollars. Cependant il est à reconnaitre que ce risque existe bien avant que le comité de Bâle sur le contrôle bancaire l'intègre dans son dispositif (les banques connaissaient avant ce dispositif tout ce qui est erreurs humaines, défaillances techniques, fraudes…etc.) qui constitue une avancée importante du fait qu'avant ces travaux, le risque opérationnel ne bénéficie ni d'intérêt particulier, ni d'un cadre réglementaire, ni aussi de mesures ou de quantification. A noter à ce stade que mesurer ce type de risque reste un défit très délicat pour deux raisons essentielles ;

- Problèmes de mesurabilité des événements non financiers, contrairement au risque de crédit et au risque de marché, ces événements (comportements déviants, fraudes internes, fraudes externes…etc.) sont difficilement mesurables pour ne pas dire impossible ;
- Problèmes de diversité : puisque ce type de risque est issu de plusieurs facteurs tels que les erreurs humaines, défaillances de procédures…etc.

Notant que ce risque est très différent des autres catégories de risque du fait qu'il ne concerne pas une activité spécifique ou un seul segment mais toute l'activité de l'établissement à tous ses niveaux, ce qui pose un autre problème, un problème qui concerne essentiellement sa gestion puisque comme présenté dans ce travail, une gestion efficace du risque au niveau des banques doit se baser sur certains aspects plus que cruciaux, notamment la mesure plus au moins précise du risque afin que les procédures de gestion, de maitrise, ou d'atténuation du risque soient adéquates et compatibles. A ce titre, il est aussi utile de signaler une difficulté majeure dans la mesure du risque opérationnel, il s'agit de l'absence ou de l'insuffisance de donnée au niveau des banques, sachant que plusieurs méthodes de mesure, décrites tout au long de ce travail, se basent sur les données de pertes enregistrées au niveau de l'établissement. Et malgré que le comité de Bâle sur le contrôle bancaire permet une

alternative pour compenser ce manque ; à travers notamment la possibilité de recourir aux données des autres banques.

Ce qui est à retenir est que, quelque soient les méthodes ou les techniques utilisées dans le processus de gestion de risque, le but ultime demeure celui de parvenir à mettre en place un dispositif de gestion efficace, qui prend en compte toutes les expositions de la banque. A ce niveau, et bien que le processus de gestion du risque opérationnel respecte les étapes de tout autre processus de gestion des risques à savoir : l'appréciation du risque, le traitement et le contrôle du risque, il présente plusieurs différences par rapport aux autres. Le fait est que, contrairement aux autres risques, le risque opérationnel est issu de toute l'activité de la banque et donc concerne la banque dans sa totalité, et par ce fait, il est difficile de mettre en place un processus de gestion exhaustif et qui intègre toutes les catégories de ce risque. Cependant, il est plus qu'indispensable de prendre en considération, dans ce processus, les catégories de risque à effet important, il s'agit de deux catégories de risque, la première est dite « les problèmes : fréquence forte et sévérité forte » ainsi que « les risques majeurs : fréquence faible et sévérité forte) ; deux catégories de risques connues pour leurs conséquences fortes sur l'établissement, donc elles peuvent même mettre la banque en péril. Toutefois, avec la naissance de la notion du « Risk Management » (gestion des risques), c'est à cette fonction qu'incombe la gestion de l'intégralité des risques qu'encourt les établissements. Malheureusement, cette structure n'existe pas dans tous les établissements mais seulement au niveau des grandes institutions disposant de moyens humains et financiers importants ainsi qu'une culture de risque assez vaste.

Références bibliographiques :

- **<u>Ouvrages :</u>**

- BENOIT.A Aubert, JEAN-GREGORIE Lernard, « mesure intégrée du risque des organisations, La presse universitaire de Montréal, 2004.

- BOUCHET Michel-Henry., « Intelligence économique et gestion des risques », Pearson Education France. 2007.

- CHRISTIAN Jiminez, PATRICK Merlier, « Prévention et gestion des risques opérationnels », éditions Revue BANQUE, Paris. 2004.

- ELISABETH Bertin, « Audit interne, enjeux et pratiques à l'international », Edition Groupe Eyrolles, Paris, 2007.

- FREDERIC Mishkin, « Monnaie, banque et marchés financiers », Pearson Education France. 2010.

- HENNIE Van Greuning, SONJA Brajovic Bratanovic, "Analyse et Gestion du risque bancaire", Edition ESKA, Paris. 2004.

- JAQUES Renard, « Théorie et pratique de l'audit interne », Edition Organisation Groupe Eyrolles, Paris. 2009.

- JEAN-LUC Siruguet, EMMANUELLE Fernandez, LYDIA Koesser, « Le contrôle interne bancaire et la fraude », Edition Dunod, Paris, 2006.

- JOHN Hull, « Gestion des risques et institutions financières », Pearson Education, France. 2007.

- LOUIS Esch, ROBERT Kieffer, THIERRY Orez, PHILIPPE Jorion « Asset & Risk Management : La finance orientée « risque », Edition DE BOEK Université, Bruxelles, 2003.

- MICHEL Davagle, « La bonne gouvernance dans les ASBL, Edition de CCI sa, Esplanade de l'europe, Belgique, 2011.

- RONCALLI Thierry, « Introduction à la Gestion des Risques », Cours ENSAI de 3ème année, 2001.

➢ **Rapports Et Publications Du Comité De Bâle :**

- Basel comitee on banking supervision, « Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres », (Juillet 1988, mise à jour en date d'avril 1998).

- Basel comitee on banking supervision, « Amendement à l'accord sur les fonds propres » de juillet 1988.

- Basel comitee on banking supervision, « Vue d'ensemble du Nouvel accord de Bâle sur les fonds propres », Janvier 2001.

- Basel comitee on banking supervision, « Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel », fevrier 2003.

- Basel comitee on banking supervision, « Nouvel accord de Bâle sur les fonds propres », 2003.

- Basel comitee on banking supervision, Bâle III : dispositif réglementaire mondial visant à renforcer la résilience des établissements et systèmes bancaires Décembre 2010 (document révisé juin 2011).

➢ **Thèses, Mémoires et Document divers :**

- AGNAOU Akim, « La Gestion du risque opérationnel, Application à la lutte contre la fraude en milieu bancaire », Mémoire présenté par Agnaou Akim pour l'obtention du graduat en comptabilité, Année académique 2007-2008.

- AUBRY Caroline, MONTALAN Marie-Annick, « Comment définir la fonction de risk-manager ?, proposition d'un projet d'étude terrain des pratiques en matière de risques opérationnels (à l'environnement, aux personnes, aux biens…) », Université Toulouse III - Laboratoire Gestion et Cognition (LGC), (EA 2043).

- BILE-AKA Joachim, « Libre propos sur la gestion du risque juridique en entreprise », IIIe Edition du congrès africain des juristes d'entreprises, organisé par le centre africain pour le droit et le développement, Cote d'Ivoire, 2010.

- BOUCHAT Caroline, ROMATO Marie, « Le nouvel accord de Bâle répond-il correctement aux lacunes de son prédécesseur et quels sont les effets de cet accord? », FUNDP, Namur 1er Master, Economie Financière 2010-2011.

- DANNON Pascal Hodonou, « Mécanismes internes de gouvernance bancaire et risques financiers dans la zone UEMOA, une analyse par les données de panel », http://ead.univ-angers.fr.

- HAMID Atid, « gestion des risques bancaires, enjeux réglementaires et opérationnels », institut supérieur de commerce et d'administration, mémoire en vue d'obtention du diplôme national d'expert comptable. 2004.

- MIOTTI Luis et PLIHON Dominique, « Libéralisation Financière, Spéculation et Crises Bancaires », Article publié dans Economie Internationale, N° 85, 1er trimestre 2001.

- MOHAMED Jezzini, « Revue de la littérature : Risque Opérationnel », Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse, Janvier 2005.

- SYLVIE Taccola-lapierre, « Le dispositif prudentiel Bâle II, autoévaluation et contrôle interne. Application au cas français ». Novembre 2008. Thèse pour le Doctorat en Sciences de gestion présentée et soutenue publiquement le 27 novembre 2008.

- TARIQULLAH Khan, HABIB Ahmed, « La gestion des risques, analyse de certains aspects liés à l'industrie de la finance islamique, banque islamique de développement», institut islamique de recherches et de formation. Djeddah, Arabie Saoudite. 2002.

- THEMA Laurent Vilanova , « Risque juridique et rôle des banques dans le gouvernement des Entreprises », Université de Cergy-Pontoise Article paru dans Finance Contrôle Stratégie, vol. 5 n°4, Décembre 2002, pp.137-175.

➢ **Sites internet :**

- http://ead.univ-angers.fr/
- http://fr.wikipedia.org/wiki/Too_big_to_fail
- http://www.iae.univ-poitiers.fr
- http://www.vernimmen.net/html/glossaire/definition_cat_bond.html
- www.bis.org

Liste des abréviations

Abréviation :	Signification
O.C.D.E	Organisation de Coopération et de Développement Economique.
O.E.E.C	Organismes Externes d'Evaluation du Crédit.
E.C.A	Export Credit Agency.
B.R.I	Banque Des Règlements Internationaux.
F.M.I	Fond Monétaire International.
B.C.E	Banque Centrale Européenne.
S&P	Standard & Poor's.
PD	Probabilité en cas de Défaut.
EAD	Exposeur At Default (exposition en cas de défaut).
E	Echéance effective.
LGD	Loss Given Default (perte en cas de défaut).
FCEE	Facteur de conversion en équivalent-crédit.
CVA	Credit Value Adjustment (ajustement de Valorisation sur Actif).
LCR	Liquidity Coverage Ratio (ratio de liquidité à court terme).
NSFR	Net Stable Funding Ratio (Ratio de liquidité à long terme).
AMA	Advanced Mesurment Approch (approche de mesure avancée).
LDA	Loss Distribution Approch (approche de distribution des pertes).
BIA	Basic Indicator Approac (approche indicateur de base).
AMC	Approche de Mesure Complexe
DMIA	Délai Minimum d'Interruption Acceptable.
PNB	Produit Net Bancaire
BCBS	Basel Comitee on Banking Supervision

ISDA	International Swap and Derivatives Association (association internationale des swaps et dérivés.
UEMOA	L'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

Liste des figures

Figure N° 01. Résumé des piliers des accords de Bâle II…….30

Figure N° 02. Résumé des deux principaux ratios issus des accords de Bâle I et de Bâle II...38

Figure N° 03. Explication du rôle du coussin contra cyclique. …….….31

Figure N° 04. Processus de gestion des risques en trois étapes……....60

Figure N° 05. La segmentation des risques opérationnels……..116

Figure N° 06. La méthode Loss Distribution Approch (LDA)…….……..129

Figure N° 07. Déroulement de L'approche Par Scénario……...……133

Figure N° 08. Représentation schématique d'une mise en place d'un dispositif de continuité.....140

Liste des tableaux

Tableau 01. Explication de la formule du ratio Cooke…….18

Tableau 02. La pondération des risques dans les accords de Bâle II……29

Tableau 03. La matrice de pondération adoptée par Bâle…….……31

Tableau 04. Le mapping entre la notation du risque pays et les pondérations du comité…….32

Tableau 05. Les Normes minimales de conservation des fonds propres…….43

Tableau 06. Exemple d'une évaluation des conséquences d'un risque……62

Tableau 07. Exemple d'une évaluation de la probabilité d'occurrence d'un risque……63

Tableau 08. Comparaison entre audit interne et audit externe…….84

Tableau 09. Exemple de la décomposition des activités d'une banque…….……111

Tableau 10. Exemple sur l'évaluation de l'impact financier du risque opérationnel……..….113

Tableau 11. Exemple d'évaluation d'impact d'image…….……..113

Tableau 12. Exemple d'évaluation de la fréquence du risque……115

Tableau 13. Les lignes d'activité et les pourcentages de revenus correspondants……..124

Tableau 14. La méthode scorecard pour l'exemple de la fraude……...130

Tableau 15. La méthode scorecard pour l'exemple de la fraude……..131

Liste des annexes

Annexe 1……..Catégories des risques opérationnels.

Annexe 2…….……Ventilation des secteurs d'activités.

Table des Matières

Introduction générale……..……..01

Partie I. Présentation globale de la notion de risque dans l'environnement bancaire.

Introduction……...11

Chapitre . Vue d'ensemble sur les accords de Bâle.

Introduction……...14

Section 01. Point sur les premiers accords de Bâle de 1988 à 1996:…...……15

1.1. Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres……15

1.2. L'amendement de l'accord pour son extension au risque de marché……20

a. Présentation des accords de 1996…….20

b. Principes des accords de 1996 ……...……..22

c. Limites des premiers accords de Bâle …...……..…….25

Section 02. Évolutions récentes sous Bâle II et Bâle III …….……27

2.1. Les innovations de la reforme Mc DENOUGH ……..…..27

2.1.1 Pilier I : L'exigence minimale en fonds propres …….....31

a. Une approche standardisée ……...31

b. La méthode fondée sur la notation interne ……..…….33

2.1.2. Pilier II « processus de surveillance prudentielle »…….36

2.1.3. Pilier III, dit « discipline de marché ……...37

2.2. Mise en place d'un nouveau dispositif ; Les accords de Bâle III……...40

2.2.1. Redéfinition des fonds propres ……..40

2.2.2. Couverture des risques……...……42

2.2.2. Mise en place d'un Volant de conservation des fonds propres ……..……43

2.2.4. Mise en place d'un Volant contra cyclique :……..….44

2.2.5. Une mise en place de nouveaux ratios…….…...46

2.2.6. Les effets escomptés de l'accord :…….....47

Conclusion……....48

Chapitre II : La démarche de gestion des risques dans les banques.

Introduction…….……..49

Section 01 : La gestion des risques dans les établissements bancaires…...…..……...….51

1.1. Principes de base d'une gestion efficace……...….52

1.1.1. Les éléments incitatifs à la gestion du risque bancaire: …….52

a. La complexité des activités des banques……...53

b. Le facteur « risque »……...……..53

1.1.2. Justification des différences entre les processus de gestion……...….55

a) La structure de la propriété dans la banque ……..55

b) Impact de la composition du conseil d'administration des banques sur le risque ….....….56

c) L'Impact des variables de contrôle sur le risque ……..58

1.2. Présentation du processus de gestion des risques : ……...60

1.2.1. Les étapes d'un processus de gestion des risques ……..60

a) L'appréciation du risque ……..61

a.1. L'analyse……....61

a.2. L'évaluation du risque ……...63

b) Le traitement du risque ……64

b.1. Acceptation du risque ……64

b.2 Le refus de ce risque …….....…64

c) Contrôle et amélioration ……..65

1.2.2. Les principes fondamentaux devant régir un système de gestion performant ……..…67

a. L'instauration d'un environnement approprié de gestion des risques, de politiques et de procédures viables ……....67

b. Le maintien d'une mesure appropriée de risque, l'atténuation et le processus de surveillance des risques ……...…….68

c. Des contrôles internes adéquats……69

Section 02 : Gouvernance d'entreprise et gestion des risques bancaires ……...…...……...71

2.1. La première catégorie d'acteurs de la gouvernance d'entreprise ……..72

2.1.1. Les autorités régulatrices ……...72

2.1.2. Les actionnaires ……..….72

2.2. La seconde catégorie d'acteurs de la gouvernance d'entreprise……74

2.2.1. Le dispositif de contrôle interne des établissements financiers ……...…….74

2.2.1.1. Aperçu global du dispositif du contrôle interne…….….74

a. Définition du contrôle interne……...74

b. Caractéristiques et objectifs du contrôle interne ……..75

b.1. Caractéristiques du contrôle interne……...….75

b.2. Objectifs du contrôle interne …….76

2.2.1.2. Gestions des risques bancaires et le contrôle interne ……..78

a. Un environnement interne favorable ……...…….78

b. Une définition des objectifs stratégiques …….79

c. Une identification des événements ……...……79

d. Une évaluation des risques ……...…79

e. Un traitement du risque ……....80

f. Des activités de contrôle ……...80

g. Une information et une communication ……...……80

h. Un pilotage ……...….81

2.2.2 Le dispositif de l'audit interne ……81

2.2.2.1. Aperçu global de l'audit interne……...81

a. Définitions……..…81

b. L'audit interne et l'audit externe ……..82

c. L'audit interne et le contrôle de gestion ……...…84

2.2.2.2. La fonction audit dans les banques…….….84

2.3. La direction du risk managment ……....86

a. Définition du concept ……...…86

b. Les missions du risk management……...….87

Conclusion……...…….88

Conclusion de la première partie……..90

Partie II : Le processus de gestion du risque opérationnel par les banques

Introduction……...92

Chapitre I. Définition, identification et mesure, première étape du processus de gestion du risque opérationnel.

Introduction…….....…..95

Section 01. Comprendre qu'est ce qu'un risque opérationnel ……..…97

1.1. Périmètre du risque opérationnel ……..……99

a. Définition du risque opérationnel ……...……..99

b. Les différentes catégories du risque opérationnel ……..105

1.2. Identification des risques opérationnels ……..107

1.2.1. La cartographie des risques opérationnels ……..…….109

1.2.2. Autoévaluation ou évaluation du risque ……...……119

1.2.3. La méthode indicateur de risque ……..119

1.2.4. Quantification du risque opérationnel……...……120

Section 02. Les mesures du risque opérationnel ……...…….121

2.1. Les méthodes traditionnelles……121

2.1.1. Approches Top-down …….…….……121

2.1.2. Approche Bottom-up…….……121

2.2. Les méthodes de mesures selon le comité de Bâle…….…….122

2.2.1. L'approche indicateur de Base ……122

2.2.2. L'approche de mesure standard ……...……123

2.2.3. L'approche de mesure complexe……..……126

a. La méthode LDA ……..…..127

b. La seconde méthode est dite scorecard,……..130

c. L'approche par les scenarios.....……..132

Conclusion du chapitre I……...……...…135

Chapitre II : Pratiques en matière de gestion du risque opérationnel, deuxième étape du processus.

Introduction……137
Section 01 : Couverture des risques opérationnels……..……...……..139
1.1. Pratiques en matière de couverture interne ……..…139
1.1.1. La continuité d'activité …….....139
a. Un plan de crise ……..…141
b. Plan de reprise d'activité.……141
c. Plan de retour à la normale…….141
1.1.2. La délégation de pouvoir ……..142
1.1.3. La charte d'éthique ……...142
1.1.4. La couverture budgétaire des sinistres …….143
1.2. Pratiques en matière de couverture externe……...……..144
1.2.1. Le transfert de risques vers le secteur des assurances……..…….144
1.2.2. L'externalisation d'activité…….…..144
1.2.3. Transfert vers un marché de type marché financier …….145
Section 02 : Le rôle du contrôle interne, l'audit interne et les saines pratiques dans la gestion du risque……..……149
2.1. Le rôle du contrôle interne dans la gestion du risque opérationnel …….……149
2.2. L'audit interne et le risque opérationnel …….150
a. Une identification préalable du risque ……...…….150
b. Une diffusion de la culture du contrôle interne vers les opérationnels ……..150
c. Un service d'Audit Interne …….…….151
d. L'auto évaluation du risque opérationnel……..…..151

2.3. Saines pratiques pour la gestion du risque opérationnel. ……152

2.3.1. Nécessité de gestion des risques opérationnels…….152

2.3.2. Les recommandations du comité de Bâle……153

a. L'élaboration d'un environnement adéquat pour la gestion du risque …….……..154

b. Gestion du risque ……...156

c. Rôle des superviseurs …….……159

d. Rôle de la communication financière …….……160

Conclusion……...…162

Conclusion de la partie II……164

Conclusion générale……166

Bibliographie…...……169

Liste des abréviations…….....…….173

Liste des figures……..……175

Liste des tableaux ...……..……..……176

Liste des annexes……177

Table des matières……...……178

Annexe 01 : les catégories du risque opérationnel

Catégories d'événements (Niveau 1)	Définition	Sous-catégories (Niveau 2)	Exemples (Niveau 3)
Fraude interne	Pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou à tourner des règlements, la législation ou la politique de l'entreprise (à l'exception des atteintes à l'égalité et des actes de discrimination) impliquant au moins une partie interne à l'entreprise	Activité non autorisée	Transactions non notifiées (intentionnellement) Transactions non autorisées (avec perte financière) Évaluation erronée d'une position (intentionnellement)
		Vol et fraude	Fraude/fraude au crédit/absence de provisions Vol/extorsion/détournement de fonds/vol qualifié Détournement de biens Destruction malveillante de biens Contrefaçon Falsification de chèques Contrebande Usurpation de compte/d'identité/etc. Fraude/évasion fiscale (délibérée) Corruption/commissions occultes Délit d'initié (pas au nom de l'entreprise)
Fraude externe	Pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou contourner la législation de la part d'un tiers	Vol et fraude	Vol/vol qualifié Contrefaçon Falsification de chèques
		Sécurité des systèmes	Dommages dus au piratage informatique Vol d'informations (avec perte financière)

Catégories d'événements (Niveau 1)	Définition	Sous-catégories (Niveau 2)	Exemples (Niveau 3)
Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail	Pertes résultant d'actes non conformes à la législation ou aux conventions relatives à l'emploi, la santé ou la sécurité, de demandes d'indemnisation au titre d'un dommage personnel ou d'atteintes à l'égalité/actes de discrimination	Relations de travail	Questions liées aux rémunérations, avantages, à la résiliation d'un contrat Activité syndicale
		Sécurité du lieu de travail	Responsabilité civile (chute, etc.) Événements liés à la réglementation sur la santé et la sécurité du personnel Rémunération du personnel
		Égalité et discrimination	Tous types de discrimination
Clients, produits et pratiques commerciales	Pertes résultant d'un manquement, non intentionnel ou dû à la négligence, à une obligation professionnelle envers des clients spécifiques (y compris exigences en matière de fiducie et de conformité) ou de la nature ou conception d'un produit	Conformité, diffusion d'informations et devoir fiduciaire	Violation du devoir fiduciaire/de recommandations Conformité/diffusion d'informations (connaissance de la clientèle, etc.) Violation de la confidentialité de la clientèle Atteinte à la vie privée Vente agressive Opérations fictives Utilisation abusive d'informations confidentielles Responsabilité du prêteur
		Pratiques commerciales/de place incorrectes	Législation antitrust Pratiques incorrectes Manipulation du marché Délit d'initié (au nom de l'entreprise) Activité sans agrément Blanchiment d'argent
		Défauts de production	Vices de production (absence d'agrément, etc.) Erreurs de modèle
		Sélection, parrainage et exposition	Insuffisance de l'analyse clientèle Dépassement des limites d'exposition d'un client
		Services-conseil	Conflits sur l'efficience des prestations
Dommages aux actifs corporels	Destruction ou dommages résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres sinistres	Catastrophes et autres sinistres	Pertes résultant d'une catastrophe naturelle Pertes humaines dues à des causes externes (terrorisme, vandalisme)
Dysfonctionnements de l'activité et des systèmes	Pertes résultant de dysfonctionnements ou de l'activité ou des systèmes	Systèmes	Matériel Logiciel Télécommunications Interruptions/perturbations d'un service public

Catégories d'événements (Niveau 1)	Définition	Sous-catégories (Niveau 2)	Exemples (Niveau 3)
Exécution, livraison et gestion des processus	Pertes résultant d'un problème dans le traitement d'une transaction ou dans la gestion des processus ou des relations avec les contreparties commerciales et fournisseurs	Saisie, exécution et suivi des transactions	Problèmes de communication Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement Non-respect de délais ou d'obligations Erreur de manipulation du modèle/système Erreur comptable/d'affectation d'une entité Autres erreurs d'exécution Problèmes de livraison Fautes dans la gestion des sûretés Mauvais suivi des données de référence
		Surveillance et notification financière	Manquement à l'obligation de notification Inexactitudes dans les rapports externes (pertes)
		Admission et documentation clientèle	Absence d'autorisations/renonciations clientèle Documents juridiques absents/incomplets
		Gestion des comptes clients	Accès non autorisé aux comptes Données clients incorrectes (pertes) Actifs clients perdus ou endommagés par négligence
		Contreparties commerciales	Faute d'une contrepartie hors clientèle Divers conflits avec une contrepartie hors clientèle
		Fournisseurs	Sous-traitance Conflits avec les fournisseurs

Annexe 02. Ventilation des secteurs d'activité

Niveau 1	Niveau 2	Groupes d'activité
Financement des entreprises	Financement des entreprises	Fusions-acquisitions, engagement, privatisations, titrisation, recherche, titres de dette (État, haut rendement), actions, prêts consortiaux, introductions en Bourse, placements sur le marché secondaire
	Financement collectivités locales/administration publique	
	Banque d'affaires	
	Service-conseil	
Négociation et vente	Vente	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
	Tenue de marché	
	Positions pour compte propre	
	Trésorerie	
Banque de détail	Banque de détail	Prêts et dépôts, services bancaires, fiducie et gestion de patrimoine
	Banque privée	Prêts et dépôts, services bancaires, fiducie et gestion de patrimoine, conseils en placement
	Cartes	Cartes de commerçant/commerciales/d'entreprise/de clientèle et commerce de détail
Banque commerciale	Banque commerciale	Financement de projets, immobilier, financement d'exportations et du commerce, affacturage, crédit-bail, prêts, garanties, lettres de change
Paiements et règlements[154]	Clientèle extérieure	Paiements et recouvrements, transferts de fonds, compensation et règlement
Fonction d'agent	Conservation	Dépôts fiduciaires, certificats de titres en dépôt, prêts de titres (clients), opérations de sociétés
	Prestations d'agent aux entreprises	Agents émetteurs et payeurs
	Services de fiducie aux entreprises	
Gestion d'actifs	Gestion de portefeuille discrétionnaire	Gestion centralisée, séparée, de détail, institutionnelle, fermée, ouverte, capital investissement
	Gestion de portefeuille non discrétionnaire	Gestion centralisée, séparée, de détail, institutionnelle, fermée, ouverte
Courtage de détail	Courtage de détail	Exécution et service complet

Résumé :

Il est admis que le métier du banquier est, et demeure, celui de la prise de risque qui peut être, parfois, excessive. Cette tendance à s'engager dans des projets à risque élevé est quelque part justifié par plusieurs facteurs, et sans être exhaustif, citant le processus de libéralisation financière, la concurrence, de plus en plus accrue,….etc. Dans le but de parvenir à assurer leur continuité d'exploitation, les banques procèdent à la gestion des risques à travers le processus de gestion des risques, et par ce même fait, maitriser les risques découlant de leurs activités. Toutefois, les risques bancaires sont, eux aussi, en évolution. En 1974, il y a eu la création du comité de Bâle sur le contrôle bancaire, ce comité a intégré, en (2004), une nouvelle catégorie de risque dans l'assiette déjà existante, il s'agit du risque opérationnel. Ce type de risque présente plusieurs différences en comparaison aux autres et c'est ce qui fait de lui une catégorie distincte de risque, et il en est de même pour sa gestion. A travers ce travail, il en ressort que le processus de gestion du risque opérationnel respecte les étapes de tout autre processus (appréciation, traitement et contrôle), mais la difficulté majeure réside dans la mesurabilité de certains événements à risque, ainsi que de l'application des méthodes de mesure et de gestion bien que le comité de Bâle s'est efforcé de proposer plusieurs recommandations en la matière.

ملخص:

من المسلم به أن وظيفة المصرفي هي، ولا تزال، مبنية على المجازفة التي يمكن أن تكون مفرطة في بعض الأحيان .هذا الميل للانخراط في المشاريع ذات المخاطر العالية له ما يبرره إلى حد ما، وبدون أن نكون شاملين، نذكر عملية التحرير المالي، المنافسة على نحو متزايد .... الخ. من أجل تحقيق استمرارية عملها، البنوك تطبق إدارة المخاطر من خلال عملية إدارة المخاطر وبواسطته، مراقبة المخاطر الناشئة عن أنشطتها. على الرغم من ذلك، فإن المخاطر المصرفية هي، أيضا، في تطور. في عام 1974، تم إنشاء لجنة بازل للرقابة المصرفية، وقد أدمجت هذه اللجنة، في(2004)، فئة جديدة من المخاطر إلى القائمة الموجودة. يتعلق الأمر بالمخاطر التشغيلية .هذا النوع من المخاطر لديه العديد من الاختلافات بالمقارنة مع غيره، وهذا ما يجعل منه فئة منفصلة من المخاطر، و ذلك نفسه بالنسبة إلى عملية إدارته . من خلال هذا العمل، يبدو أن عملية إدارة المخاطر التشغيلية يتبع نفس خطوات أي عملية إدارة مخاطر أخرى (التقييم، المعاملة والسيطرة) ، ولكن الصعوبة الرئيسية تكمن في قياس بعض المخاطر لأحداث معينة، فضلا عن تطبيق طرق القياس و أساليب الإدارة على الرغم من محاولة لجنة بازل إلى اقتراح توصيات عدة في هذا المجال .