

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales
Département des sciences économiques



Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences Economiques
Option : Banque et Marchés Financiers

Thème :

Gestion du risque opérationnel par le contrôle interne au sein du secteur bancaire
Cas du scandale de fraude « Kerviel » de la Société Générale.

Réalisé par : M^{elle} BELKALEM Dyhia

Dirigé par : M^{me} SI MANSOUR Farida

Soutenu le : 17/09/2019

Devant le jury composé de :

Présidente : M^{me} Amiar. L

M.C.A (Maitre de conférences A) à UMMTO

Promotrice : M^{me} Si Mansour Farida

M.A.A (Maitre assistant A) à UMMTO

Examinatrice : M^{me} Belkhamza

M.C.A (Maitre de conférences A) à UMMTO

Promotion : 2016-2017

Remerciements

Je remercie avant tout Dieu tout puissant de m'avoir donné la santé, le courage et la volonté pour finir ce travail.

Au terme d'une année de dur labeur je tiens à remercier ma promotrice madame Si Mansour pour ses conseils et son aide précieuse dans l'élaboration de mon mémoire.

Je tiens à remercier également mon enseignante madame Amiar, responsable du master Banque et Marchés Financiers ainsi que tous les enseignants et intervenants de cette formation pour toutes les notions qu'ils nous ont communiqué, et qui m'ont été utiles pour l'élaboration de ce modeste travail.

Je remercie plus particulièrement mes chers parents et mes chères sœurs pour leur soutien.

Merci à tous.

Merci

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à mes chers parents, que Dieu les protège ;

A mes chères sœurs : Lydia, Katia et Mazgha ;

A la mémoire de ma grand-mère et mon oncle maternels, que Dieu les accueille dans son vaste paradis ;

A mes tantes ;

A mon ancien professeur M^{me} Khouas. K que j'estime beaucoup et M^{me} Hadj saber. M ;

A M^r Ghobrini. M ;

A mes ami(e)s et toute la promotion BMF.

Dyhia

Liste des abréviations

AAI : Autorité Administrative Indépendante ;

ABE : Autorité Bancaire Européenne (European Banking Authority- EBA) ;

ACAM : Autorité de Contrôle des Assurances et des Mutuelles ;

ACP devenue ACPR (depuis juillet 2013) : Autorité de Contrôle Prudentiel ;

AEMF : Autorité Européenne des Marchés Financiers (European Securities and Markets Authority- ESMA) ;

AES : Autorité Européenne de Surveillance (European Supervisory Authority- ESA) ;

AMF : Autorité des Marchés Financiers ;

API : Autorité Publique Indépendante ;

BCBS : Basel Committee on Banking Supervision ;

BCE : Banque Centrale Européenne (European Central Bank- ECB) ;

BRI : Banque des Réglements Internationaux ;

BSIFC : Bureau de Surintendant Institutions Financières du Canada ;

CBV : Conseil des Bourses de Valeurs ;

CCLRf : Comité Consultatif de la Législation et de la Réglementation Financières ;

CCMIP : Commission de Contrôle des Mutuelles et des Institutions de Prévoyance ;

CCSF : Comité Consultatif du Secteur Financier ;

CDGF : Conseil de Discipline de la Gestion Financière ;

CEA : Comité des entreprises d'assurance ;

CECEI : Comité des Etablissements de Crédit et des Entreprises d'Investissements ;

CERS : Comité Européen du Risque Systémique (European Systemic Risk Board- ESRB) ;

CESR : Committee of European Securities Regulators - Comité Européen des Régulateurs ;

CERVm : Comité Européen des Régulateurs des Marchés de Valeurs Mobilières (Committee of European Securities Regulators- CESR) ;

CEVM : Comité Européen des Valeurs Mobilières (European Securities Committee- ESC) ;

CMF : Conseil des Marchés Financiers ;

CMT : Conseil du Marché à Terme ;

COSO : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission ;

COB : Commission des Opérations de Bourse ;

CRBF : Comité de la Réglementation Bancaire et Financière ;

CRCE : Comité de Régulation Comptable Européen ;

CRFRS : Conseil de Régulation Financière du Risque Systémique ;

CSF : Conseil de Stabilité Financière (Financial Stability Board- FSB) ;

FCA : Autorité de Conduite Financière (Financial Conduct Authority) ;

FESF : Fonds Européen de Stabilité Financière (European Financial Stability Facility- EFSB) ;

FMI : Fonds Monétaire International (International Monetary Found- IMF) ;

FSF : Forum de Stabilité Financière ;

FSI : Fonds Stratégique d'Investissements ;

IFRS : International Financial Reporting Standard (Norme d'Information Financière Internationale) ;

ISO : Organisation Internationale de Normalisation ;

LSF : Loi 2003 706 du 1^{er} août 2003 sur la Sécurité Financière ;

MAF : Loi 96 597 du 2 juillet 1996 sur la Modernisation Financière ;

MATIF : Marché à Terme International de France ;

MIF : Directive relative aux marchés d'instruments financiers ;

MONEP : Marché d'Options Négociables de Paris ;

NRE : Loi 2001-420 du 15 mai 2001 sur les Nouvelles Régulations Economiques ;

NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication ;

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique ;

OICV : Organisation Internationale des Commissions de Valeurs mobilières (International Organisation of Securities Commissions- IOSCO) ;

OECEF : Ordre des Experts Comptables Français ;

PASF : Plan d'Action pour les Services Financiers ;

PRA : Prudential Regulation Authority (Autorité de Régulation Prudentielle) ;

PSI : Prestataire de Services d'Investissement ;

RBF : Loi 2010-1249 du 22 octobre 2010 sur la Régulation Bancaire et Financière ;

s.a : sans auteur ;

SCI : Système de Contrôle Interne ;

s.d : sans date ;

SEBC : Système Européen de Banques Centrales (European System of Central Banks-ESCB) ;

SEC : Securities and Exchange Commission ;

SESF : Système Européen de Surveillance Financière (European System of Financial Supervision- ESFS).

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Généralités sur les risques des établissements financiers, le Risk management et le risque opérationnel.....	5
Introduction.....	5
Section 1 : Concepts généraux des risques bancaires et le Risk management.....	6
Section 2 : Le risque opérationnel dans le secteur bancaire.....	19
Conclusion	44
Chapitre II : Les enjeux du contrôle interne dans la gestion du risque opérationnel.....	46
Introduction.....	46
Section 1 : Le contrôle interne : un véritable outil de maîtrise du risque opérationnel	47
Section 2 : Le risque opérationnel : origine de plusieurs catastrophes financières	63
Conclusion	68
Chapitre III : Le contrôle interne et la maîtrise du risque opérationnel dans le cas de l'affaire Kerviel	70
Introduction.....	70
Section 1 : Présentation du métier de trader et les mécanismes de la fraude.....	71
Section 2 : Les déficiences du contrôle interne	89
Conclusion	96
Conclusion générale	98

Introduction générale

Introduction générale

Le principal problème auquel font face les banques est due à la présence d'un risque de pertes causée par des défaillances techniques, ou d'erreurs humaines dues à des événements internes ou externes à la banque. C'est le risque opérationnel sur lequel nous allons axer notre travail. Ce dernier occupe un intérêt croissant au niveau des établissements de crédit. Ceci peut être attribué, à des incidents récents ayant entraîné des pertes importantes et une prise de conscience accrue des directions générales, et aux interventions nationales et internationales de contrôle de la profession. Cependant, il est primordial de mettre en place des outils adéquats de gestion du risque.

Les établissements financiers qui sont les principaux acteurs sur les marchés boursiers sont exposés à des risques inhérents à leurs activités, ils doivent donc gérer au mieux les transactions pour limiter les risques. On peut donc s'interroger sur les moyens de contrôle mis en œuvre pour limiter les prises de risques excessives et ainsi éviter la faillite des banques.

En effet, l'affaire de Jérôme Kerviel de la Société Générale, l'affaire Enron, WorldCom, et de nombreuses autres compagnies qui ont été impliquées dans des scandales financiers en sont des exemples. Ces entreprises ont en commun d'avoir été détournées de leurs buts par des dirigeants trop avides, négligents ou encore malhonnêtes. Mais ce qui est surtout commun à ces scandales, c'est que dans chacun des cas, les organes de contrôle interne ont été défaillants, incapables de prévenir les malversations boursières ou comptables, incapables de sonner l'alarme à temps sur les dérives organisationnelles. Ces scandales financiers ont confirmé la nécessité d'une meilleure maîtrise des risques à travers la réaffirmation du rôle du contrôle interne et le renforcement de son champ d'application.

Un système de contrôle interne poursuit plusieurs objectifs et comprend différents éléments comme l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques et les activités de contrôle. Il s'agit, lors de la mise en place d'un système de contrôle interne de combiner de manière harmonieuse les différentes mesures réglementaires (instructions et directives), organisationnelles (organigrammes et processus) et techniques (informatique et communication).

Le contrôle interne n'est pas un but en soi. Il est là pour soutenir la conduite d'un office et assurer une activité administrative correcte, respectueuse du droit, économe et surtout efficace. Cependant, le meilleur système de contrôle interne ne peut garantir une sécurité absolue, mais la simple démarche de mise en place d'un système de contrôle interne constitue déjà une mesure préventive très importante.

Introduction générale

Le scandale de la Société Générale a dévoilé, au grand public les conséquences des risques liés à des dysfonctionnements opérationnels. Avec la réforme de Bâle II, cette catégorie de risques doit maintenant être prise en compte dans l'évaluation des fonds propres des établissements financiers. Leur évaluation quantitative est donc la première démarche qui ait été entreprise. Cependant, cette approche apparaît comme insuffisante pour maîtriser ces risques et la gravité des événements exceptionnels est extrêmement difficile à évaluer. Il faut donc combiner ces approches quantitatives à des démarches plus qualitatives relevant de la mise en place d'un dispositif de contrôle interne efficace et plus généralement d'une gouvernance générale du système de contrôle garantissant une sécurisation optimale du fonctionnement de la banque.

Afin d'éviter toutes détériorations des fonds propres, les banques pilotent et contrôlent ces risques dits « de marché » en fixant des règles et en procédant à divers contrôles que nous expliquerons par la suite, leurs permettant de vérifier que ces dernières soient bien respectées.

En effet, chaque trader a un portefeuille avec une somme, défini par sa hiérarchie en fonction de son expérience sur les marchés. En général cette somme avoisine les centaines de Millions d'Euros. Ainsi il est de la responsabilité de chaque trader de ne pas émettre des opérations à hauteur d'une certaine somme et/ou de retirer toutes positions en pertes qui dépasseraient les limites autorisées. En ne respectant pas ces règles, Jérôme Kerviel est à l'origine d'un déficit ayant coûté 4,9 Milliard d'Euros à la société générale.

L'affaire Kerviel révèle plusieurs fraudes internes, remettant en cause l'efficacité du contrôle interne. Donc, l'objectif ultime du contrôle interne est bien la maîtrise des risques inhérents à la conduite de ses opérations.

Le but de notre travail est de tenter de comprendre les mécanismes de gestion des risques opérationnels et l'efficacité du système de gestion implémenté. Dans le même ordre d'idées, nous tenterons d'apporter des éléments de réponse à la question principale suivante : **Le contrôle interne permet-il de bien gérer le risque opérationnel au sein du secteur bancaire ?**

Cette problématique est naturellement accompagnée d'un certain nombre de questions pour mieux appréhender le sujet, ces questions sont formulées comme suit :

- ✓ Que faut-il entendre par risque opérationnel et comment l'identifier, l'évaluer et le gérer ?

Introduction générale

- ✓ Quelles sont les exigences de Bale II en matière de maîtrise et de mesure du risque opérationnel ?
- ✓ Quels sont les fondements du contrôle interne et de sa mise en place ?

L'objet de ce travail est d'étudier et de mesurer l'efficacité du contrôle interne dans la maîtrise du risque opérationnel au sein de la banque. Ainsi, le choix de notre cas « l'affaire Kerviel » est donc d'un intérêt certain, d'une part car il illustre bien le thème et la question posée et d'autre part du fait de son influence médiatique et ses rebondissements que nous évoquerons plus tard.

Pour rédiger notre mémoire, nous nous sommes basées sur la collecte d'informations inhérentes aux aspects théoriques du risque bancaire. Pour cela, nous avons eu recours à la consultation des ouvrages, dictionnaire économique, de documents pdf, de revues, de mémoires, de thèses et de sites web.

Notre travail s'articule autour de trois chapitres : le premier chapitre sera consacré à la présentation générale des risques des établissements financiers et le Risk management, le second est réservé à l'étude des enjeux du contrôle interne dans la gestion du risque opérationnel, le troisième chapitre portera sur les contraintes au contrôle interne dans la maîtrise du risque opérationnel et l'étude des aspects pratiques de l'affaire « Kerviel » de la Société Générale.

Pour réaliser ce mémoire, nous avons jugé utile de décomposer chaque chapitre en deux sections :

Le premier chapitre fera l'objet de deux sections : la première section sera consacrée aux concepts généraux des risques des établissements financiers et le Risk management, la seconde section sera consacrée au risque opérationnel dans le secteur bancaire.

Quant au second chapitre, il fera l'objet de deux sections : la première section est réservée au risque opérationnel qui est à l'origine de plusieurs catastrophes financières, la seconde section traite des moyens de contrôle existants au sein même des établissements financiers et ceux provenant d'organismes externes.

Le troisième et dernier chapitre fera l'objet de deux sections : la première section sera consacrée à la présentation du métier de trader et les mécanismes de la fraude ; illustrés à travers l'affaire Kerviel.

Chapitre I:
Généralités sur les risques des
établissements financiers, le Risk management
et le risque opérationnel

Chapitre I : Généralités sur les risques bancaires, le Risk management et le risque opérationnel

Introduction :

La maîtrise des risques est au coeur des préoccupations du monde bancaire comme en témoigne les recommandations du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire.

La réglementation bancaire a notamment pour objectifs : adapter ou améliorer les règles de fonctionnement et ainsi participer à la modernisation et la stabilité du secteur bancaire, limiter la prise de risques excessive, prévenir le risque systémique, assurer aux clients une information de qualité.

L'ensemble des évolutions macro-économiques mais aussi technologiques ont fait connaître au risque opérationnel une croissance fulgurante ces dix dernières années.

Ainsi, à travers ce chapitre, après avoir défini le périmètre du risque opérationnel nous analyserons l'ensemble des outils et pratiques qu'utilisent au quotidien les établissements de crédit afin de gérer au mieux ces menaces.

Chapitre I : Généralités sur les risques bancaires, le Risk management et le risque opérationnel

Section 1 : Concepts généraux des risques bancaires et le Risk management

Très souvent associés à de lourdes pertes, les établissements de crédit en partie guidés par une réglementation bancaire et financière stricte (comité de Bâle et CRBF 97) ont développé de réelles méthodes de gestion du risque (dit aussi « Risk Management »).

La gestion des risques est définie par « l'ISO »¹ comme « l'ensemble des activités coordonnées visant à diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque ».²

Néanmoins, les dernières crises financières et les cas de faillites ou de quasi-faillites de certaines banques ont clairement montré l'ampleur des risques menaçant l'activité bancaire. Alors quels sont ces risques auxquels doit faire face une banque ? Et comment les gérer ?

1. Les risques bancaires :

1.1. La notion de risques bancaires :

Les banques sont exposées à des risques inhérents à leurs activités. Le risque est associé à la notion d'incertitude mais également aux pertes qu'il peut engendrer. Il est lié à la survenance d'un événement que l'on ne peut prévoir qui a des conséquences importantes sur le bilan de la banque. Il faut donc distinguer qui est à l'origine du risque (de l'enjeu) et les conséquences finales.

Les mesures de risque ont pour objectif de quantifier ces pertes, selon les types de risque.

1.2. Typologie des risques bancaires selon Bâle II :

Le métier de la banque comme toute activité à but lucratif implique la prise de positions risquées. La première phase de toutes les démarches actuelles de gestion et de suivi des risques bancaires consistent dans la délimitation précise de ces derniers et dans une définition claire de ces risques, commune et applicable à l'ensemble d'un établissement bancaire. Il y a quelques années, seul le risque de crédit faisait l'objet d'un véritable suivi par les autorités de contrôle. En 1996, la réglementation a imposé un suivi spécifique des risques

¹ISO : Organisation internationale de normalisation, est une organisation internationale non gouvernementale, indépendante, dont les 162 membres sont les organismes nationaux de normalisation. Par ses membres, l'Organisation réunit des experts qui mettent en commun leurs connaissances pour élaborer des Normes internationales d'application volontaire, fondées sur le consensus, pertinentes pour le marché, soutenant l'innovation et apportant des solutions aux enjeux mondiaux.

²MAYER. N., HUMBERT. J-P. *La gestion des risques pour les systèmes d'information*, MISC n°24, Avril-Mai 2006, p. 1.

Chapitre I : Généralités sur les risques bancaires, le Risk management et le risque opérationnel

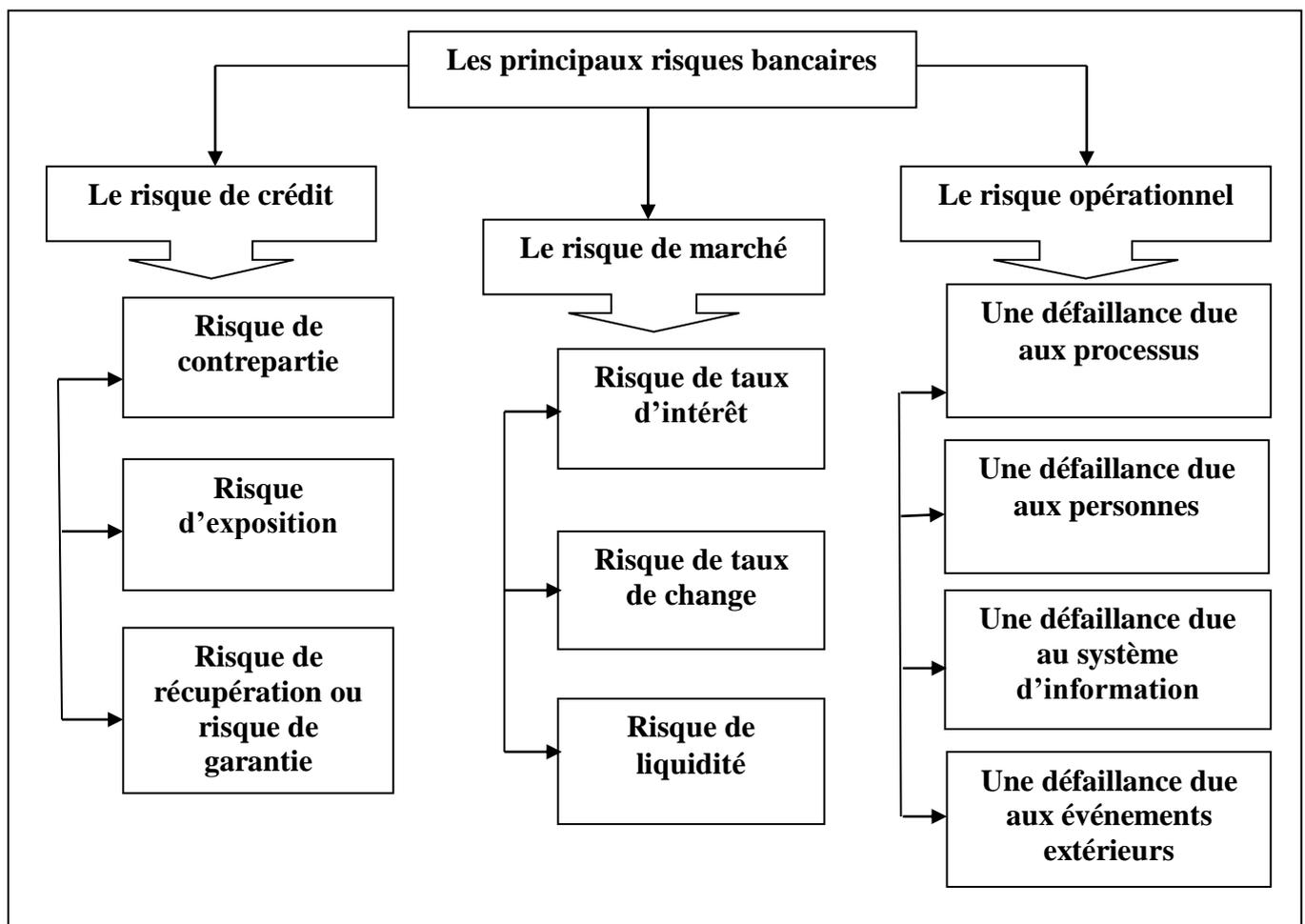
de marché. Aujourd'hui, le Comité de Bâle recommande aux banques une démarche identique pour leurs risques opérationnels.

Au cours de leurs activités, les banques sont donc exposées à une vaste série de risques. La Banque Mondiale classe les risques bancaires en quatre catégories : risques financiers, risques opérationnels, risques d'exploitation et les autres risques. Cependant, il existe d'autres classifications, chacune est mise en place pour répondre à un objectif particulier.

Nonobstant la multitude des possibilités de classification des risques, tout le monde, les adhérents de Bâle II notamment, s'accorde sur le fait que ceux qui sont les plus importants sont le risque de crédit, risque de marché et le risque opérationnel.

La classification la plus fréquente au niveau des banques se présente comme suit :

Figure 1 : Les principaux risques bancaires.



Source : Conception personnelle.

Chapitre I : Généralités sur les risques bancaires, le Risk management et le risque opérationnel

1.2.1. Les risques de crédit :

Le risque de crédit c'est le risque que l'emprunteur (un particulier, une entreprise, un émetteur ou un Etat) ne rembourse pas sa dette aux échéances fixées.³Le risque de crédit est donc le risque de perdre tout ou une partie du montant du crédit accordé si l'emprunteur ne rembourse pas sa dette à l'échéance fixée. Autrement dit, c'est le risque de défaut de remboursement. Par exemple, un client qui ne possède plus les capacités financières suffisantes pour rembourser son emprunt envers la banque. Il peut s'agir d'un défaut de remboursement d'un particulier pour un prêt immobilier, d'une entreprise pour un prêt d'équipement. D'où la nécessité pour les banques de détail de sélectionner leurs clients emprunteurs les plus solvables en ayant recours à des méthodes de « *scoring* »⁴interne, notamment exigés par les accords de Bâle II, complété par Bâle III, et transposés dans la réglementation française dans le « *CCLRF 97-02* »⁵.

Le risque de crédit est défini également comme étant le risque de perte financière consécutive à l'incapacité par un débiteur (clients ou autres contreparties) d'honorer ses engagements.⁶Cet engagement peut être de rembourser des fonds empruntés, cas le plus classique et le plus courant, risque enregistré dans le bilan. Cet engagement peut être aussi de livrer des fonds ou des titres à l'occasion d'une opération à terme ou d'une caution ou garantie donnée; risque enregistré dans le hors bilan. Le risque de crédit inclut le risque de contrepartie afférant aux opérations de marché.

1.2.1.1. Le risque de contrepartie :

Le risque de contrepartie représente la perte potentielle que pourrait subir la banque si la personne (physique ou morale) avec qui elle a réalisé une opération de gré à gré n'est pas en mesure d'honorer ses engagements. On y trouve également **le risque de règlement / livraison** qui se rapporte également aux activités de marchés (échanges de titres, de devises au comptant ou à terme) et des banques. Le risque de livraison correspond soit au non-

³GUIBERT, Thomas. *Mesures de risques de marché*, Société Générale, Janvier 2013, p. 5.

⁴**Le Scoring bancaire** :Ce sont les données recueillies ou achetées en interne ou en externe sur les clients. Elles servent à déterminer si le client n'est pas en défaut de rembourser le crédit envisagé.

⁵**Le CCLRF 97-02** : Le Comité de la Réglementation Bancaire et Financière (CRBF) a mis en place en 1997, le « CRBF 97.02 », qui impose aux banques d'établir un système de contrôle interne. Parallèlement, l'exercice de la compétence du ministre de l'économie en matière de réglementation des assurances dépendait de l'avis du *Conseil national des assurances* (CNA). Promulguée au Journal officiel, la loi de sécurité financière n° 2003-706 du 1^{er} août 2003 a réorganisé ce pouvoir réglementaire. Aussi bien dans la banque que dans l'assurance, le pouvoir réglementaire est dorénavant directement exercé par le ministre de l'économie, après avis du CCLRF. Il remplace conséquemment le CRBF et la commission de la réglementation du CNA.

⁶CHELLY. D., SEBELOUE. S. *Etude des métiers du risque et du contrôle dans la banque*(lieu inconnu), « éditeur inconnu », Mars 2014, p. 18.

Chapitre I : Généralités sur les risques bancaires, le Risk management et le risque opérationnel

règlement de la transaction par la contrepartie, soit à la non-livraison due par la contrepartie. C'est le cas, par exemple, de l'achat d'un stock d'actions qui ne serait pas livré dans les délais réglementairement impartis.⁷

Le risque de règlement c'est le risque de survenance, au cours du délai nécessaire pour le dénouement de l'opération de règlement, d'une défaillance ou de difficultés qui empêchent la contrepartie d'un établissement de crédit de lui livrer les instruments financiers ou les fonds convenus, alors que ledit établissement a déjà honoré ses engagements à l'égard de ladite contrepartie.

1.2.1.2. Le risque d'exposition :

C'est l'appréciation du montant des engagements au jour de la défaillance. Ce montant dépend du type d'engagement accordé, du niveau confirmé ou non, de la durée de l'engagement et de sa forme d'amortissement.

1.2.1.3. Le risque de récupération ou le risque de garantie:

Le risque de récupération est, après coût de récupération et de partage, la valeur attendue de la réalisation des garanties (sûretés réelles et personnelles) et de la liquidation des actifs non gagée de la contrepartie.

La valorisation des garanties détenues vient en déduction de l'exposition. Elle est fonction de la valeur initiale du bien, du caractère nécessaire ou non pour la poursuite de l'activité, de sa durée de vie, du marché d'occasion et de la décote en cas de vente forcée.

En ce qui concerne le risque de garantie, la banque peut devoir supporter une perte si elle ne peut pas exercer la garantie attachée à un prêt en défaut ou si le produit de cette action s'avère insuffisant pour couvrir les engagements accumulés par le débiteur.⁸

1.2.2. Les risques de marché :

Ce sont les risques pouvant résulter, pour un établissement de crédit, d'une évolution défavorable des données de marché (cours des actions, des matières premières, des devises et des taux d'intérêt) ou de leur volatilité.⁹ Ce sont les risques de pertes qui peuvent résulter des fluctuations des prix des instruments financiers qui composent le portefeuille de négociation (actions, obligations,...etc) ou des positions susceptibles d'engendrer un risque de change, notamment les opérations de change à terme et au comptant.

⁷ GUIBERT, Thomas.Op. cit, p. 5.

⁸ *Gestion des risques bancaires- cas de faillite de sa banque* (s.a),s.d, p. 8.

⁹ GUIBERT, Thomas.Op. cit, p. 5.

Chapitre I : Généralités sur les risques bancaires, le Risk management et le risque opérationnel

Les banques qui interviennent sur les marchés financiers font obligatoirement face à la fluctuation des cours de marché qui peuvent leur être favorable mais également défavorable, et engendrer des moins-values qui, ne sont ni plus ni moins, que des pertes financières.

Le risque de marché est donc le risque pour la banque de subir des pertes financières consécutives aux variations des prix des instruments financiers, des taux de change, des taux d'intérêt,...etc.

1.2.2.1. Le risque de taux d'intérêt :

C'est le risque pour la banque de subir une évolution défavorable des taux, que ce soit à la baisse ou à la hausse, selon que la banque emprunte ou prête. En effet, si la banque emprunte à taux variable pour financer des crédits à court terme à taux fixe, et que les taux variables viennent à devenir supérieurs au taux fixe, la banque subira des pertes financières. Ce risque impacte, donc, à la fois les activités d'octroi de crédit, de gestion des dépôts rémunérés et également les activités de marché.¹⁰

Le risque global de taux d'intérêt se définit comme l'impact négatif que pourrait avoir une évolution défavorable des taux d'intérêt sur la situation financière de l'établissement de crédit. Le risque de taux d'intérêt concerne à la fois les positions de taux prises en salles de marchés ainsi que l'exposition au risque de transformation qui est inhérent à l'activité bancaire par définition. Ce risque affecte à la fois les bénéfices d'un établissement et la valeur économique de ses créances, dettes et instruments du hors-bilan. Les principales formes du risque de taux d'intérêt auxquelles les banques sont généralement exposées sont les suivantes : risque de révision de taux, qui résulte de différences dans l'échéance (pour les taux fixes) et le renouvellement des conditions (pour les taux variables) des positions de l'actif, du passif et du hors-bilan; risque de déformation de la courbe des taux, qui provient de modifications de la pente et de la configuration de la courbe; risque de base, qui est dû à une corrélation imparfaite dans l'ajustement des taux reçus et versés sur des produits différents, dotés par ailleurs de caractéristiques de révision de taux analogues; risque de clauses optionnelles, qui est lié aux options explicites ou implicites dont sont assortis nombre de créances, dettes et positions du hors-bilan des banques. Les activités bancaires de dépôt et de crédit impliquent un risque significatif en cas de variation importante des taux d'intérêt. Ses effets peuvent se révéler préjudiciables à l'avenir d'un établissement de crédit.

Il est évident en contrepartie que, vu l'importance des dépôts à vue dont le rendement implicite augmente avec la hausse des taux, la marge nette des banques résultant des produits

¹⁰CHELLY. D., SEBELOUE. S. op. cit, p. 19.

Chapitre I : Généralités sur les risques bancaires, le Risk management et le risque opérationnel

et des charges d'intérêt diminuera sensiblement dans un contexte de baisse continue des taux d'intérêt lorsqu'elle augmentera dans la situation inverse. Il faut toutefois souligner que la source principale du risque de taux d'intérêt est la conséquence du non-adossement des ressources aux emplois ou le décalage, des emplois et des ressources quant aux échéances de révision des taux.

1.2.2.2. Le risque de taux de change :

Le risque de change correspond, pour la banque, au risque de pertes liées aux fluctuations des taux de change. En effet, Toute fluctuation défavorable des taux de change se répercutera négativement sur les flux futurs espérés par la banque. Le risque de change peut également impacter les activités de crédit de la banque. C'est le cas lorsqu'une banque prête de l'argent à son client en devises étrangères. La banque prend le risque de voir le capital qui lui sera remboursé diminué.¹¹

A ce titre, le risque de change naît chaque fois que l'établissement accorde un crédit dans une monnaie qui n'est pas celle de l'expression de ses capitaux propres ; si les ressources utilisées pour financer cet emploi sont libellées dans la même devise, le risque ne porte que sur la marge de l'opération ; dans le cas contraire, le montant en principal est également exposé.

1.2.2.3. Le risque de liquidité :

C'est le risque que la banque ne puisse pas faire face à ses flux de trésorerie à un coût raisonnable.¹² Il peut provenir d'une impossibilité de refinancement pour une banque alors que, parallèlement, elle aura réalisé une forte transformation de ses dépôts à court terme. La banque se retrouve donc dans une situation de ressources financières (liquidités) insuffisantes pour faire face à ses échéances à court terme (par exemple, des retraits importants de dépôts à court terme). Ce sera le cas suite à une crise de confiance à l'égard de la banque ou à une crise de liquidité générale du marché qui freinera le marché interbancaire et empêchera la banque de trouver des liquidités (Bâle III a cherché à couvrir ce risque qui s'est particulièrement manifesté lors de la crise des subprimes en 2008).

Le risque de liquidité s'entend alors comme le risque pour l'établissement de crédit de ne pas pouvoir s'acquitter, dans des conditions normales, de ses engagements à leur échéance. Il résulte de l'incapacité d'une banque de faire face à une réduction de son passif ou de

¹¹CHELLY. D., SEBELOUE. S. op. cit, p. 19.

¹²GUIBERT, Thomas. op. cit, p. 7.

Chapitre I : Généralités sur les risques bancaires, le Risk management et le risque opérationnel

financer un accroissement de son actif. Lorsqu'un établissement ne dispose pas d'une liquidité adéquate, il ne peut obtenir des fonds suffisants à un coût raisonnable, soit en augmentant son passif, soit en convertissant rapidement des actifs, ce qui affecte sa rentabilité. Dans des cas extrêmes, une liquidité insuffisante peut conduire à une situation d'insolvabilité.

1.2.3. Le Risque Opérationnel (RO) :

Cette notion recouvre toutes les erreurs de traitement qui peuvent survenir au cours de la vie d'un dossier tels que déblocage des fonds avant que toute la documentation requise n'ait été réunie, saisie erronée des conditions de crédit dans les systèmes de gestion, mauvaise identification des concours compromis,...etc.

Le risque opérationnel est donc un risque non financier qui correspond au risque de pertes financières résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance des procédures (non-respect, contrôle absent ou incomplet), de son personnel (erreur, malveillance et fraude), des systèmes internes (panne informatique...etc) ou d'évènements extérieurs (la réglementation, les catastrophes naturelles comme les inondations, incendies,...etc).

Plusieurs évènements marquants ont placé les risques opérationnels au coeur de la gestion des risques et sont réglementairement encadrés. Depuis la réforme Bâle II, le risque opérationnel entre dans le calcul des fonds propres réglementaires des établissements bancaires qu'ils doivent mettre de côté pour faire face à ce risque, d'ailleurs nous allons expliquer les méthodes de calcul des exigences en fonds propres dans la seconde section. Le Comité de Bâle a ainsi retenu une classification qui répertorie les différents évènements de risques en sept catégories :¹³

➤ Fraude interne :

Par exemple, le vol commis par un employé (actifs physiques, numériques, moyens de paiement), la falsification de documents, le délit d'initié d'un employé opérant pour son propre compte, les informations inexactes communiquées sur ses positions de marché comme c'est le cas de Jérôme Kerviel de la Société Générale que nous allons expliquer dans le chapitre III.

➤ Fraude externe :

Par exemple, le détournement de fonds, les faux en écriture, l'usurpation d'identité, le vol de données, le piratage informatique, les opérations de cavalerie.

¹³https://www.fimarkets.com/pages/risque_operationnel.php(consulté le 04/10/2017 à 10h00)

Chapitre I : Généralités sur les risques bancaires, le Risk management et le risque opérationnel

➤ **Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail :**

Par exemple, la violation des règles de santé et de sécurité des employés, le délit d'entrave aux activités syndicales, la discrimination à l'embauche.

➤ **Clients, produits et pratiques commerciales :**

Par exemple, le défaut de conseil, le défaut d'information, la violation du secret bancaire, la vente forcée, le soutien, la rupture abusive de contrat.

➤ **Dommages aux actifs corporels :**

Par exemple, dégradation volontaire de la part d'un salarié, actes de terrorisme, vandalisme, séismes, incendies et inondations.

➤ **Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes :**

Par exemple, pannes de matériel et de logiciel informatique, problèmes de télécommunications et pannes d'électricité.

➤ **Exécution, livraison et gestion des processus :**

Par exemple, erreur de saisie, d'enregistrement des données, défaillances dans la gestion des sûretés, lacunes de procédures, absence de traitement d'une opération ; erreur de paramétrage, non-respect des obligations législatives ou réglementaires.

1.2.3.1. Le risque de système d'information :

Le risque de système d'information s'entend comme le risque de survenance de dysfonctionnements ou de ruptures dans le système de traitement de l'information, imputables à des défaillances dans le matériel ou à des erreurs, des manipulations ou autres motifs (virus) affectant les programmes d'exécution.

L'utilisation de l'informatique fait courir des risques supplémentaires aux établissements de crédit :

-perte de données et de programmes en cas de dispositifs de sécurité inadéquats, de défaillances de l'équipement ou des systèmes et des procédures de sauvegarde et de récupération des données;

-informations de gestion erronées résultant de procédures imparfaites de développement de systèmes ;

-absence d'installations de remplacement compatibles dans le cas d'interruptions prolongées de fonctionnement des équipements. De telles pertes et interruptions peuvent entraîner de graves difficultés pour un établissement et risquent, dans des circonstances extrêmes, de compromettre sa capacité de continuer à poursuivre ses activités. Le danger que des décisions

Chapitre I : Généralités sur les risques bancaires, le Risk management et le risque opérationnel

soient fondées sur des informations non fiables ou trompeuses produites par des systèmes d'information mal conçus ou insuffisamment contrôlés est vraisemblablement plus grave. Pour toutes ces raisons, les établissements de crédit devraient disposer du savoir-faire, des contrôles organisationnels et internes nécessaires pour détenir et traiter l'information sous forme électronique.

1.2.3.2. Le risque juridique :

Le risque juridique s'entend comme le risque de survenance de litiges susceptibles d'engager la responsabilité de l'établissement de crédit du fait d'imprécisions, de lacunes ou d'insuffisances dans les contrats et autres actes de nature juridique le liant à des tiers. Les banques sont soumises à des formes diverses du risque juridique. C'est le cas, par exemple, si, à cause de conseils ou documents juridiques inadéquats ou incorrects, il s'avère que la valeur de l'actif est inférieure, ou la hauteur du passif est supérieure, aux prévisions.¹⁴

1.2.3.3. Le risque comptable :

Le risque comptable s'entend comme le risque de non fiabilité, de non exhaustivité des données comptables et financières et/ou de non disponibilité de l'information au moment opportun conformément aux prescriptions du plan comptable des établissements de crédit (PCEC). Il s'agit, pour la banque, des risques résultant :

- d'insuffisances de conception, d'organisation et de mise en œuvre des procédures d'enregistrement dans le système comptable,
- d'absence de procédures comptables et de pistes d'audit ayant pour objet la reconstitution chronologique des opérations, la justification de l'information par une pièce d'origine, l'explication des évolutions de soldes et le respect des règles d'évaluation applicables aux opérations de marchés,
- de défaillance du système d'information comptable au regard des objectifs généraux de prudence, de sécurité et de conformité aux normes comptables en vigueur,
- de dysfonctionnements du système de contrôle comptable garantissant l'adéquation des méthodes et des paramètres retenus pour l'évaluation des opérations dans les systèmes de gestion ainsi que la pertinence des schémas comptables et leur conformité aux règles de comptabilisation en vigueur.

¹⁴Gestion des risques bancaires- cas de faillite de sa banque (s.a),s.d, p. 13.

Chapitre I : Généralités sur les risques bancaires, le Risk management et le risque opérationnel

1.2.3.4. Le risque des ressources humaines :

Les risques liés aux ressources humaines concernent principalement les risques de management, juridiques, de déontologies, opérationnelles et fiscales. Ces risques peuvent être synthétisés en :

- Risque de non-respect des textes réglementaires ;
- Risque d'inadaptation des politiques sociales aux attentes du personnel ;
- Risque d'inadéquation des besoins aux ressources humaines ;
- Risque d'envahissement des préoccupations sociales. Concrètement, il s'agit, pour la banque, des risques résultant :
 - d'insuffisances de couverture des fonctions Ressources Humaines (RH) : administration, gestion, recrutement, formation et relations sociales ;
 - de non réponse aux besoins, en ne fournissant pas les ressources humaines adaptées (le recrutement, l'orientation, la formation, la motivation) ; de la non adaptation au marché, connaissance insuffisante des données de base pour la gestion à moyen terme des effectifs ;
 - du non-respect des règles de confidentialité (paie, dossiers personnels) et de sécurité (back up) et de divulgation d'informations sensibles ;
 - d'absence d'une gestion optimisée des coûts des RH (les rémunérations, le contrôle de gestion) ;
 - d'absence d'un système de rémunération objectif, connu et dont la révision est formalisée ;
 - d'une mauvaise gestion des avantages sociaux ;
 - d'une non sensibilisation du personnel aux risques de fraude interne et externe ;
 - du non-respect des règles de prise de congés ;
 - de l'absence, de l'inadéquation ou du non-respect du plan de formation ;
 - d'une défaillance de gestion des mouvements sociaux garantissant la continuité du fonctionnement de la banque (le dialogue social, l'environnement du travail) ;
 - de la multiplication des absences injustifiées, retards, heures supplémentaires systématiques, d'une démotivation du personnel créant un mauvais climat social.

2. Le Risk management ou le management du risque :

Le pilotage bancaire repose sur une estimation exhaustive des risques, qui nécessite de recourir à des modèles de plus en plus complexes et sophistiqués. Dans ce contexte, l'activité de Risk management devient un véritable pôle stratégique au sein de l'organisation bancaire.

Les risques ont toujours fait l'objet d'une attention particulière au sein du secteur bancaire. Il s'agit de mettre en place une gestion plus active et plus efficace des risques dans le

Chapitre I : Généralités sur les risques bancaires, le Risk management et le risque opérationnel

but de faciliter et d'améliorer l'efficacité dans la prise de risque. Il devient alors un objet spécifique, mesurable et quantifiable, et un facteur de performance. La gestion des risques c'est l'ensemble des outils, des techniques et des dispositifs organisationnels nécessaires pour parvenir à une bonne gestion des risques. Elle est en évolution permanente.¹⁵

2.1. Le cadre normatif et réglementaire de la gestion des risques :

Les banques jouent un rôle important dans l'économie, la législation s'est constituée au niveau international, au sein du Comité de Bâle, dans l'objectif d'assurer une bonne résistance des banques face à leurs risques. La réglementation a également évolué pour identifier et surveiller plus particulièrement les établissements dits « systémiques » c'est-à-dire qui sont exposés au risque systémique (l'effet domino).¹⁶

Afin d'assurer la pérennité du système économique et financier et le sauvegarder d'une crise systémique, le législateur et le régulateur ont dressé un cadre normatif destiné à prévenir ces risques. Ce cadre normatif représente, en France, l'ensemble des lois et règlements auxquels doivent se conformer tous les acteurs du secteur bancaire : Code monétaire et financier, CCLRF 97-02, Règlement Général de l'AMF,... etc. Parmi ces lois et règlements figurent les composantes du système de contrôle interne à mettre en place. L'exercice et le contrôle des activités bancaires doivent donc être encadrés.

Le secteur bancaire est ainsi régi par un large cadre réglementaire composé de directives, de lois et de règlements. La loi bancaire du 24 janvier 1984, régulièrement amendée, constitue, entre autres, la base du contrôle des activités des établissements de crédit. Les établissements de crédit doivent notamment respecter des normes de gestion (ratios de liquidité, solvabilité,...) destinées à sécuriser leurs activités.

2.2. Les autorités de tutelle :

Le système économique et financier est placé sous l'autorité du Ministre de l'Economie et des finances. Sa responsabilité est avant tout d'ordre économique et stratégique. D'un point de vue fonctionnel, la tutelle domestique est exercée par la Banque de France et les autres différentes autorités bancaires et financières.

¹⁵EPAYE, Senoussi. *Le risque opérationnel au sein des Banques : Quelle stratégie pour une meilleure maîtrise ?* ESG Business School Paris- ESGF 2009, p.1.

¹⁶CHELLY. D., SEBELOUE. S. op. cit, p. 24.

Chapitre I : Généralités sur les risques bancaires, le Risk management et le risque opérationnel

Sur le plan international, la stabilité du système économique et financier est assurée par des institutions comme la BRI (La Banque des Règlements Internationaux) ou le Fond Monétaire International (FMI) et par la BCE (Banque Centrale Européenne) et le CESR (Committee of European Securities Regulators – Comité Européen des Régulateurs) au niveau européen. L’Autorité des Marchés Financiers (AMF) représente la France au sein du CESR de l’Union Européenne.

Les autorités d’agrément (Comité des entreprises d’assurance – CEA – et le Comité des établissements de crédit et des entreprises d’investissement – CECEI) et les autorités de contrôle des secteurs de la banque et de l’assurance (la Commission Bancaire et l’Autorité de Contrôle des Assurances et des Mutuelles – ACAM) se sont rapprochées afin de créer l’ACP, devenue ACPR (Autorité de Contrôle Prudentiel) depuis la loi de séparation et de régulation des activités bancaires de juillet 2013.¹⁷

2.2.1. L’Autorité des Marchés Financiers (AMF) :

Le rôle de l’AMF consiste à réguler des opérations et des informations financières des sociétés. Elle fixe aussi les règles de bonne conduite et les obligations que doivent respecter les professionnels autorisés à fournir des services d’investissement. L’AMF pousse, en ce sens, les établissements bancaires à mettre en place des dispositifs spécifiques de maîtrise des risques pour lesquels certaines fonctions et compétences sont indispensables, voire réglementairement exigées.¹⁸

2.2.2. L’Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR) :

C’est l’organe de supervision français de la banque et de l’assurance. Sa création répond à l’objectif de mise en place d’une autorité de supervision forte, disposant d’une vision globale du secteur financier (banque et assurance). Sa mission principale est de veiller à la préservation de la stabilité financière et à la protection des clients des banques, des assurés et bénéficiaires des contrats d’assurance. L’ACPR est ainsi chargée de l’agrément et du contrôle des établissements bancaires et des organismes d’assurance.¹⁹

2.2.3. L’Union Européenne (UE) :

L’Union européenne a adopté une série de directives en vue d’harmoniser les conditions d’exercice des activités bancaires dans les différents États membres. Parmi celles-ci, figure la directive MIF (directive relative aux marchés d’instruments financiers). Outre

¹⁷CHELLY. D., SEBELOUE. S. op. cit, p. 24-25.

¹⁸CHELLY. D., SEBELOUE. S. op. cit, p. 25.

¹⁹Idem.

Chapitre I : Généralités sur les risques bancaires, le Risk management et le risque opérationnel

l'ouverture et la facilité d'accès aux marchés financiers, la directive MIF a pour objectif de renforcer les exigences réglementaires opposables aux prestataires d'investissement. Ceux-ci ont notamment l'obligation de classer et d'informer leurs clients en fonction de leur nature et de leur connaissance des marchés financiers. Ils doivent ensuite s'assurer que les opérations qu'ils réalisent pour le compte de leur client correspondent bien à leur classification. Autant d'exigences qui nécessitent également de disposer d'une fonction de contrôle dédiée.²⁰

2.2.4. Le Comité de Bâle :

Par ailleurs, d'autres instances contribuant également à la stabilité du système monétaire et financier, telles que le Comité de Bâle, ont émis des recommandations de solvabilité (Bâle II puis Bâle III), déclinée dans la réglementation locale, auxquelles les banques doivent se conformer. L'objectif est pour les banques de constituer un « matelas » financier (les fonds propres) en fonction du niveau de risque qu'elles prennent afin d'absorber les pertes imprévues. Cela nécessite de mesurer ces risques, de les encadrer, de les suivre, et de disposer d'une vision consolidée.²¹

²⁰CHELLY. D., SEBELOUE. S. op. cit, p. 25.

²¹Idem.

Chapitre I : Généralités sur les risques bancaires, le Risk management et le risque opérationnel

Section 2 : Le Risque Opérationnel dans le secteur bancaire

Une bonne gestion d'un risque quel qu'il soit revient à le définir, l'identifier et l'évaluer. Nous allons ainsi suivre ce cheminement et développer chaque point afin de nous permettre d'appréhender avec précision la notion de Risque Opérationnel au sein du milieu bancaire.

1. Définitions, identification et enjeux :

1.1. Définitions et enjeux :

Plusieurs auteurs et institutions réglementaires sont venus apporter leurs propres conceptions du risque opérationnel :

Le comité de Bâle définit en 1974 le risque opérationnel comme « *le risque de pertes directes et indirectes résultant de l'inadéquation ou de la défaillance de procédures, de personnes et de systèmes ou résultant d'événements extérieurs* ». ²²

Néanmoins, en 2004, le comité de Bâle avait remplacé cette définition par une autre suite aux critiques qui lui étaient adressées au sujet des pertes directes : « *Le risque opérationnel se définit comme le risque de perte résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnes et systèmes internes ou à des événements extérieurs* » ²³. Cette définition inclut le risque juridique, mais exclut le risque stratégique et d'atteinte à la réputation.

A cet effet, on peut ajouter d'autres définitions qui sont indispensables pour compléter celles qui sont citées précédemment à savoir :

-La première définition proposée par le Bureau de Surintendant Institutions Financières du Canada (BSIFC) intègre les catastrophes naturelles et la malhonnêteté : « *Le risque opérationnel est attribuable aux problèmes liés à la prestation de service ou à la fourniture de produits. Il est attribuable aux lacunes ou aux déficiences des contrôles ou des processus internes, aux défaillances d'ordre technologique, aux erreurs humaines, à la malhonnêteté et aux catastrophes naturelles* ».

²²Basel Committee on Banking Supervision, *vue d'ensemble du nouvel accord de Bâle sur les fonds propres*, Janvier 2001, p. 24.

²³Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, *Nouvel accord de Bâle sur les fonds propres*, Avril 2003, p. 108.

Chapitre I : Généralités sur les risques bancaires, le Risk management et le risque opérationnel

-Sylvie Guyony définit les risques opérationnels comme : « *Risques de pertes dus à un processus interne défaillant (analyse ou contrôle incomplet, procédure non sécurisée), à un système inadéquat (panne informatique), une erreur, une malveillance, une fraude de personnel, ou à des éléments externes (inondation, incendie, etc.)* », tous ces risques opérationnels entrent désormais dans le calcul des fonds propres. Les banques doivent ainsi calculer le montant de capital nécessaire pour couvrir 99,9 % de leurs risques opérationnels en cas de perte maximale, avec des scénarios catastrophes.²⁴

Enfin, la définition officielle donnée par le comité de Bâle indique qu'il s'agit des « *risques de pertes dues à l'inadéquation ou à la défaillance de processus internes dues au personnel ou aux systèmes ainsi que celles dues aux événements extérieurs* ». ²⁵

Toutefois, des défaillances spectaculaires, comme celle de la Barings, ont attiré l'attention des autorités de tutelle sur la nécessité de doter les banques de mécanismes de prévention et de couverture (via la constitution de fonds propres dédiés) contre les risques opérationnels.²⁶

La mise en pratique prônée par le nombre croissant de réflexions consacrées à ce sujet consiste à considérer comme réalisation d'un risque opérationnel :

- Tout événement qui perturbe le déroulement normal des processus métier,
- Et qui génère des pertes financières ou une dégradation de l'image de la banque (bien que cette dernière conséquence ait été explicitement exclue de la définition du comité de Bâle, elle n'en reste pas moins au centre des préoccupations).

Une gestion proactive du risque opérationnel, outre qu'elle permette de se conformer aux exigences du comité de Bâle, aboutit nécessairement à une amélioration des conditions de production : rationalisation des processus d'où gain de productivité, amélioration de la qualité d'où meilleure image de marque...etc. En particulier, une telle démarche permet de mettre en place des outils quantitatifs permettant de fixer aux équipes opérationnelles des objectifs mesurables en terme de réduction des risques opérationnels.

²⁴GUYONY, Sylvie. *Une reconnaissance croissante du risque opérationnel depuis cinq ans*. L'AGEFI Hebdo, octobre 2012.

²⁵LAMARQUE. E., MAURER. F. *Le risque opérationnel bancaire : Dispositif d'évaluation et système de pilotage*. *Revue française de gestion*, 2009/1, n° 191, éditions Lavoisier, p. 1.

²⁶https://www.fimarkets.com/pages/risque_operationnel.php(consulté le 05/10/2017 à 10h00)

Chapitre I : Généralités sur les risques bancaires, le Risk management et le risque opérationnel

D'autre part, la complexité et la technicité croissante des opérations, l'augmentation des volumes et le développement du temps réel réduisent de plus en plus le « droit à l'erreur », quand le coût de l'erreur peut rapidement se chiffrer en centaines de milliers voire en millions d'Euros. Le contexte est favorable à une prise de conscience car les risques opérationnels deviennent, comme le risque de crédit et le risque de marché, une composante intrinsèque du métier bancaire.

La mise en place d'une méthode de suivi des risques opérationnels se heurte pourtant à de nombreux obstacles d'ordre psychologique ou organisationnel en interne :

- Les équipes sont à ce moment mobilisées sur d'autres projets : normes IAS, partie « risque de crédit » de Bâle 2 ;
- Le sujet présente un aspect diffus et non quantifié qui le rend difficile à appréhender ;
- Plusieurs services ont déjà dans leur périmètre des activités voisines : secrétariats généraux, services juridiques,...etc et ne voient pas d'un bon œil des projets qui entameraient plus ou moins leurs prérogatives ;
- Les tâches de reporting et de suivi représentent une charge supplémentaire pour les opérationnels ;
- Enfin, la direction elle-même peut avoir tendance à minimiser l'impact des risques opérationnels, car il y a toujours dans le risque opérationnel un côté « défaillance humaine », ce qui peut impliquer l'engagement des responsabilités des cadres dirigeants.

1.2. Identification du Risque Opérationnel (RO) :

Cette définition du risque opérationnel donnée par le comité de Bâle délimite de manière claire le périmètre de ce risque et nous permet d'identifier plusieurs sous risques propices à une perte opérationnelle tels que :

1.2.1. Le risque lié au système d'information :

Les risques en termes de sécurité du système d'information ne cessent d'évoluer dans le temps. Face à la rapidité de l'innovation technologique liée aux Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), de nouvelles menaces sont apparues. Ces dernières ont été recensées en 1991 par Michel Aglietta (économiste français) et sont classées

Chapitre I : Généralités sur les risques bancaires, le Risk management et le risque opérationnel

soit comme : diffusion non autorisée d'information, de fraude ou de défaillance du matériel ou du logiciel.

1.2.1.1. La diffusion non autorisée d'informations :

Les informations bancaires sont accessibles à un grand nombre d'employés au sein d'une banque. Ainsi, les informations concernant les clients (compte, projet,...etc), ou les sociétés peuvent être divulguées à des tiers violant ainsi le secret professionnel de ces derniers.

Si le client s'aperçoit de ces actes, celui-ci est susceptible de porter l'établissement en justice, ce qui impliquerait de lourds préjudices pour la banque.

1.2.1.2. Les Fraudes :

Les actifs peuvent être transférés instantanément et virtuellement via les marchés financiers à travers des plateformes en ligne, en relation avec les systèmes d'information de la banque. A cet effet, certains traders voient cela comme un jeu. Ces tentatives de fraudes coûtent très cher à la banque.

A ce titre ; en pénétrant dans un fichier informatique pour remplacer frauduleusement certaines données du système de traitement automatisé, le cas Kerviel reflète bien ce point.

1.2.1.3. Une défaillance du matériel ou du logiciel :

Une panne du système provisoire ou prolongée des moyens indispensables à la réalisation de transactions habituelles et à l'exercice de l'activité peut entraîner des pertes colossales pour une banque.

Ex : Un bug (un défaut de conception d'un programme informatique à l'origine d'un dysfonctionnement) du logiciel qui permet au trader de passer des opérations sur le marché peut engendrer une perte financière sévère si celle-ci n'est pas retirée à temps.

1.2.2. Le risque lié aux processus :

Comme son nom le précise, ce risque provient d'une défaillance des processus internes de la banque, amenant à des erreurs portées au compte d'un tiers et non du bénéficiaire.

Chapitre I : Généralités sur les risques bancaires, le Risk management et le risque opérationnel

Ex : un double encaissement de chèque, le non-respect d'un schéma délégataire dans la signature d'un crédit, le versement d'un crédit à une personne autre que le bénéficiaire...etc

Ces erreurs qui interviennent en général lors de l'insertion de données d'un client sont très souvent associées à des erreurs humaines et non comme on pourrait le croire à une défaillance du logiciel. Ces personnes, peuvent soit commettre des erreurs dites involontaires, soit agir de manière intentionnelle.

Dans la première hypothèse, cela peut être expliqué par une mauvaise adaptation aux évolutions technologiques d'un des collaborateurs de l'établissement. En effet un changement ou une mise à jour du logiciel peut plus facilement amener à une faute.

Le deuxième cas fait clairement référence à l'Affaire Kerviel. Pour arriver à de telles pertes, Jérôme Kerviel connaissait les processus qui permettaient de faire valider ses opérations ; de ce fait et par la connaissance des métiers de la finance en Banque, le trader a réussi à détourner certaines contraintes du logiciel. Ce point révèle les limites du système d'information et des dispositifs de contrôle et fera l'objet de notre seconde partie.

1.2.3. Le risque lié aux événements extérieurs :

La « norme ISO31000 »²⁷ définit en 2009 ces risques comme « *la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences (ou effets de l'incertitude) seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs de l'entreprise, son environnement, les objectifs de la société ou sa réputation* ».

Pour une banque comme pour une entreprise, ce risque est multidimensionnel et peut amener à un dysfonctionnement de l'activité et des systèmes. En effet, de lourdes pertes peuvent être enregistrées suite à un changement de politique, d'environnement réglementaire ou bien même d'une catastrophe naturelle.

²⁷**La norme ISO 31000** : ISO 31000 guide les entreprises sur la manière d'intégrer la prise de décision fondée sur le risque aux processus de gouvernance, de planification, de management, de rapport, ainsi qu'aux politiques, aux valeurs et à la culture d'ensemble de l'organisme. C'est un système ouvert fondé sur des principes, en ce sens qu'il permet à un organisme d'appliquer ces principes au contexte organisationnel.

Chapitre I : Généralités sur les risques bancaires, le Risk management et le risque opérationnel

1.2.4. Le risque juridique :

Le risque juridique est en corrélation étroite avec le risque opérationnel, le premier n'exclut pas le second. Ces menaces entraînent des sanctions financières, administratives qui impactent directement l'activité et la performance financière de l'entreprise.

2. Les méthodes d'évaluation du Risque Opérationnel et la gestion de ce risque :

2.1. Les méthodes d'évaluation du Risque Opérationnel :

L'importance du risque opérationnel dans le domaine bancaire conduit les autorités de la réglementation prudentielle à prendre en charge ce risque dans les accords de Bâle II.

Cette partie sera consacrée aux recommandations de Bâle II à propos du risque opérationnel.

2.1.1. Présentation du comité de Bâle :

Le comité de Bâle a été institué fin 1974, par les gouverneurs des banques centrales des pays du groupe des dix (G10) à Bâle (une ville Suisse), suite à de graves perturbations sur les marchés bancaires et monétaires internationaux (notamment la faillite de la Banque Herstatt en Allemagne de l'Ouest, incident qui avait un effet domino sur certaines autres banques). Il s'est réuni pour la première fois en février 1975, et tient régulièrement trois ou quatre séances par an.

Le Comité de Bâle se compose actuellement de représentants des banques centrales ou des autorités prudentielles des 13 pays suivants : Allemagne, Belgique, Canada, Espagne, Etats-Unis, France, Italie, Japon, Luxembourg, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède et Suisse.

Ses missions sont les suivantes :

- Le renforcement de la sécurité et de la fiabilité du système financier ;
- L'établissement de standards minimaux en matière de contrôle prudentiel ;
- La diffusion et la promotion des meilleures pratiques bancaires et de surveillance ;
- La promotion de la coopération internationale en matière de contrôle prudentiel.

Le Comité de Bâle a été créé pour l'amélioration de la stabilité du système bancaire en particulier et pour garantir la stabilité du système financier de plus en plus internationalisé. Elle se base sur la limitation de risque de faillite et le risque de crédit.

Chapitre I : Généralités sur les risques bancaires, le Risk management et le risque opérationnel

Ainsi, il joue un rôle sur l'évolution des réglementations et de la surveillance des systèmes bancaires et financiers. Les grandes étapes de l'évolution de la régulation prudentielle du comité de Bâle sont présentées comme suit :

- 1988 : la publication du texte définitif de la réglementation de Bâle I (ratio Cook) ;
- 1996 : l'intégration du risque de marché dans l'assiette des risques ;
- 1999 : premier document consultatif sur le nouveau ratio de Mc-Donough (Bâle II) ;
- 2004 : publication du texte définitif de la réglementation de Bâle II ;
- 2006 : mise en place de la norme Bâle II ;
- 2010 : publication du texte définitif de la nouvelle réglementation de Bâle III ;
- 2013 : mise en oeuvre du programme de la norme Bâle III.

2.1.1.1. Les fondements des accords de Bâle I :

L'accord issu de Bâle I a été le premier du genre à normaliser un montant minimum de fonds propres (8 % pour couvrir les risques). L'accord comporte une définition des fonds propres réglementaires, des mesures de l'exposition aux risques et des règles spécifiant le niveau minimum de ces fonds propres en fonction des risques. La norme d'adéquation des fonds propres de Bâle I pose le principe du rapport entre le niveau des fonds propres d'une banque et son profil de risque spécifique, essentiellement le risque de crédit. En fonction des classes d'actifs de la banque, des coefficients de pondération sont appliqués (exemple : pondération de 0 % pour les créances sur l'État).

La mise en place du ratio Cooke s'est révélée utile pour mesurer les risques d'une banque même s'il n'est pas parfait. Sa relative simplicité d'application et son rôle d'outil d'appréciation des risques ont permis sa diffusion rapide à un certain nombre de pays et d'établissements sans changement majeur. Cet accord permettait ainsi de protéger les déposants en assurant la stabilité financière des établissements et du système financier en général. Le ratio freinait également les capacités des banques à jouer sur le levier : elles étaient alors incitées à sélectionner leurs projets en fonction de la rentabilité attendue rapportée aux besoins en fonds propres réglementaires.

$$\text{RatioCooke} = \frac{\text{Fonds propres}}{\text{Risques pondérés}} \geq 8\%$$

Fonds propres = Les fonds propres de bas + Les fonds propres complémentaire.

Risques pondérés = Risque de crédit + Risque de marché.

Avec ce ratio, la réglementation Cooke a obtenu certains résultats, mais s'avère imprécise et présente des limites.

Chapitre I : Généralités sur les risques bancaires, le Risk management et le risque opérationnel

Depuis la mise en place de l'accord de Bâle I, la notion de capital adossé au risque a constitué un élément de mesure de la robustesse des banques et un indicateur permettant de déclencher une éventuelle intervention du régulateur. Ces standards internationaux facilitent également la comparabilité des banques. Les marchés financiers ont été en constante évolution avec un niveau de volatilité et de technicité constamment accru. La mise en place d'une réglementation prudentielle n'a pas empêché la survenue de crises financières. Un certain nombre d'interrogations ont été soulevées quant à la pertinence de la réglementation afin de garantir la stabilité dans un contexte où la concurrence accrue et la déréglementation des marchés financiers ont fait progressivement perdre aux banques leur rôle d'intermédiaires traditionnels.

C'est dans ce contexte que le Comité de Bâle a réfléchi, dès 1999, à la révision de l'accord afin d'élaborer de nouvelles normes de solvabilité qui incitent à une meilleure gestion des risques.

En effet, depuis la finalisation du premier accord, le secteur bancaire s'est constamment plaint de l'approche trop simplificatrice des actifs pondérés menant au calcul du ratio Cooke. Ainsi, nombreuses sont les grandes institutions financières qui ont développé leur propre système de mesure du risque de crédit et du marché.

Parmi les lacunes de l'accord de Bâle I, du point de vue des régulateurs, la prise en considération des risques bancaires n'est pas assez globale, dans la mesure où seuls les risques de crédit et de marché sont pris en compte, mais pas les risques opérationnels ; alors que plusieurs enquêtes sur les scandales financiers ont soulevé que le risque opérationnel était à l'origine de plusieurs désastres financiers.

2.1.1.2. Les limites de Bâle I :

Même si le ratio de solvabilité connut un succès grâce à son adoption très large au de la des pays du G10 et l'augmentation des fonds propres des établissements financiers, il présente cependant des limites.

Les options méthodologiques retenues initialement et qui contribuèrent au succès de l'adoption du ratio Cooke constitue aussi ses principales limites :

L'échelle de pondération relativement simpliste ne permettait plus une estimation efficace du risque crédit. Le nombre de catégories de risques associés aux différents niveaux de pondération était trop limité et trop statique. Il 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. Les durées et les diversifications des portefeuilles

Chapitre I : Généralités sur les risques bancaires, le Risk management et le risque opérationnel

n'étaient pas retenues. Le ratio constituait donc une norme de gestion prudentielle à posteriori et non un outil de prévision.

D'autres critiques furent formulées à l'encontre du ratio Cooke. Ce dernier ne tenait compte que du risque crédit et des risques de marché et ignorait (négliger) d'autres types de risques résultant de l'organisation interne d'une banque, des hommes qui la composent ou de causes externes à l'établissement. Tous ces facteurs seront repris dans la deuxième version du ratio sous le terme « risques opérationnels » afin de pallier une approche uniforme du risque sans prise en compte du profil de chaque banque et de sa capacité à contrôler les risques.

2.1.1.3. Les fondements des accords de Bâle II :

Les différents scandales financiers qui ont secoué le monde bancaire dans les années 90 ont montré les limites du dispositif réglementaire. Le Comité BCBS a consulté de nombreuses banques afin d'aboutir au ratio Mc Donough dont le principe est plus complexe que le dispositif de 1988. Il vise à répondre à un certain nombre de critiques émises dans le cadre du précédent accord, même si les objectifs fondamentaux restent les mêmes que ceux de l'accord de 1988.

Si le nouvel accord « Bâle II » est fondé, à l'instar de l'accord de 1988, sur le concept de ratio de fonds propres avec, au numérateur, le montant de fonds propres dont une banque dispose, il présente néanmoins deux innovations majeures. La première tient à l'élargissement de la réglementation. En effet, le nouvel accord ne se limite pas aux exigences de fonds propres qui se situent dans le Pilier I. Il introduit, d'une part, un processus de surveillance prudentielle et de pilotage par le contrôle interne (Pilier II), et d'autre part la discipline de marché qui s'appuie sur des exigences de transparence informationnelle (Pilier III).

Le nouvel accord comprend en effet trois piliers :

- une exigence minimale de fonds propres (Pilier I) qui doit couvrir le risque de crédit, le risque de marché et le risque opérationnel,
- une surveillance prudentielle de l'adéquation des fonds propres qui autorise le régulateur à intervenir afin de majorer les exigences en capital selon l'évolution du profil de risque de la banque (Pilier II),
- une discipline de marché basée sur la communication financière d'un certain nombre d'informations de la part de chaque banque (Pilier III).

Chapitre I : Généralités sur les risques bancaires, le Risk management et le risque opérationnel

Tableau 1 : Les trois piliers des accords de Bâle II.

Bâle II		
Pilier I	Pilier II	Pilier III
<p>Exigence minimale de fonds propres :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risque de crédit (nouvelles approches de calcul) ; - Risque de marché ; - Risque opérationnel (nouveau). 	<p>Surveillance par les autorités prudentielles :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Evaluation des risques et dotation en capital spécifiques à chaque banque ; -Communication plus soutenue et régulière avec les banques. 	<p>Transparence et discipline de marché :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Obligation accrue de publications (notamment de la dotation en fonds propres et des méthodes d'évaluation des risques).

Source : Conception personnelle sur la base du document : <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/marches-financiers/acteurs-de-la-finance/comite-de-bale/rappel-sur-la-reglementation-bale-ii/>

A. Le premier pilier : exigences minimales en fonds propres :

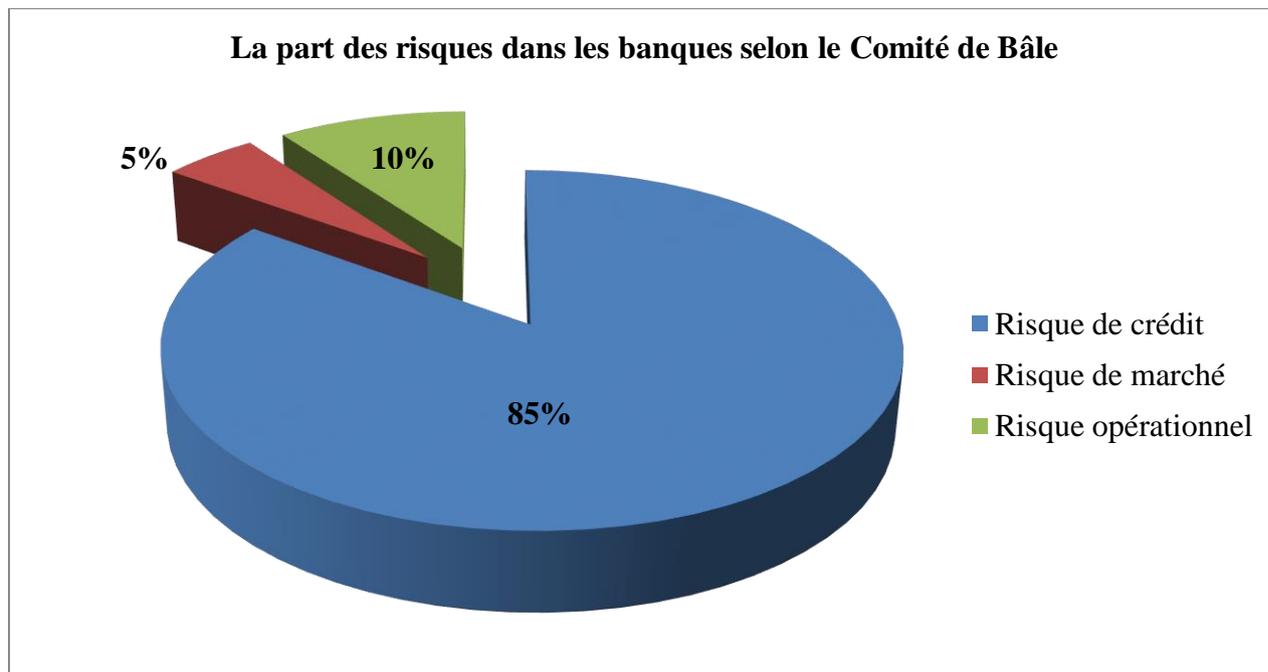
Au terme du nouvel accord, la définition des fonds propres réglementaires n'a pas changé et le ratio minimal requis reste fixé à 8%. Le réel changement concerne les méthodes utilisées pour mesurer le risque encouru par les banques.

$$\text{RatioMcDonough} = \frac{\text{Fonds propres}}{\text{Risque de crédit} + \text{Risque opérationnel} + \text{Risque de marché}} \geq 8\%$$

Selon le Comité de Bâle, les fonds propres de la banque seront affectés à la couverture du risque de crédit à hauteur de 85%, le risque de marché à hauteur de 5%, ainsi que 10% pour le risque opérationnel. De là, on voit l'importance qui est accordée aux risque opérationnel dans les nouveaux accords de Bâle.

Chapitre I : Généralités sur les risques bancaires, le Risk management et le risque opérationnel

Figure 2 : La part des risques dans les banques selon le Comité de Bâle.



Source : Conception personnelle à base des conclusions de Bâle II.

B. Le second pilier : processus de surveillance prudentielle :

Le Comité considère la surveillance prudentielle comme un complément essentiel des exigences de fonds propres et de la discipline de marché. L'objectif du deuxième pilier de ce nouveau dispositif est de s'assurer que les banques appliquent des procédures internes saines pour déterminer l'adéquation de leurs fonds propres sur la base d'une évaluation approfondie des risques encourus. Les autorités devront juger de la qualité de ces procédures.

Le Comité cherche donc à favoriser un dialogue plus actif entre banques et autorités de contrôle, de façon que, lorsqu'une défaillance est constatée, des mesures rapides et décisives soient prises pour atténuer le risque ou rétablir le niveau des fonds propres.

Aussi, une des exigences du deuxième pilier réside dans la relation qu'il établit avec les exigences correspondant aux méthodes complexes du premier pilier en regard du risque de crédit. Les autorités de contrôle doivent veiller à ce que les banques respectent en permanence ces exigences.

C. Le troisième pilier : communication financière et discipline de marché :

Ce pilier repose sur le principe de la discipline de marché avec différentes informations à publier en matière de risque de crédits, de marchés opérationnels ainsi que sur le montant des fonds propres, les opérations de titrisation mises en place et enfin les méthodes

Chapitre I : Généralités sur les risques bancaires, le Risk management et le risque opérationnel

d'évaluations et de contrôle du risque. Il ne s'agit bien sûr pas de dévoiler ses méthodes, mais d'en communiquer l'existence.

La deuxième novation est liée à l'incitation même à une meilleure gestion des risques par une amélioration de la sensibilité des fonds propres aux risques. La gestion du risque de crédit est affinée afin de mieux prendre en compte les caractéristiques des contreparties. Par ailleurs, le régulateur introduit pour la première fois la nécessité de gérer de manière explicite le risque opérationnel.

L'incitation à une meilleure gestion passe par l'accroissement de la flexibilité dans le dispositif en ce sens qu'il est possible pour les banques de déterminer leurs besoins en fonds propres selon leurs propres méthodes. Le régulateur s'appuie alors sur les dispositifs internes, à charge pour les banques d'apporter la preuve que ceux-ci sont pertinents. Les banques sont incitées à utiliser des méthodes avancées et ainsi améliorer leur gestion des risques. Cette incitation aux dispositifs internes est une reconnaissance explicite de la supériorité informationnelle des banques, celles-ci cherchant alors l'utilisation efficace de cette information. C'est véritablement une nouvelle philosophie de la part du comité, qui considère qu'il devient plus efficient de laisser le détail de la réglementation aux établissements eux-mêmes et de les responsabiliser sur la gestion et le contrôle à posteriori de la pertinence des dispositifs en place.

2.1.2. Les méthodes d'évaluation du Risque Opérationnel par la réglementation Bâloise :

Trois approches, par ordre croissant de complexité et de sensibilité au risque, existent : une « de base », selon le produit net bancaire moyen des trois derniers exercices, une « standard », par ligne de métiers, et une « avancée » s'appuyant sur des modèles internes. Toutes sont soumises à une acceptation du régulateur.

Dans une revue de Management, Karfoul et Lamarque (2011) reviennent sur ce modèle et montrent que le risque opérationnel suit une logique différente des autres risques. Plus il augmente pour « des raisons de comportement du personnel, d'inefficacité des systèmes, d'exposition à des fraudes externes ou de tout événement extérieur, plus les pertes enregistrées augmentent et donc la rentabilité diminue. »²⁸

Par ce constat et par la multiplicité des risques opérationnels évoqués ci-dessus et des pertes qui leurs sont associées, la maîtrise de ce risque reste essentiel. Cette gestion du risque est en outre guidé par une réglementation stricte et ferme.

²⁸KARFOUL. H., LAMARQUE. E. Proposition d'une mesure de l'efficacité du système de contrôle interne d'un établissement bancaire. *Revue Management & Avenir*, 2011/8, n°48, éditions Management Prospective Ed, p.3.

Chapitre I : Généralités sur les risques bancaires, le Risk management et le risque opérationnel

D'une part, le renforcement de la solidité du système financier a pu être solidifié par le Comité de Bâle.

D'autre part, différents organismes de réglementation viennent en amont du comité de Bâle dans le contrôle du monde de la finance et de la banque, il s'agit du Comité consultatif de la législation et de la réglementation financière, de l'Autorité de Contrôle Prudentiel (ACPR) et de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF).

Différents sur le fond et la forme, ils viennent en complémentarité harmoniser et définir la réglementation dans le cadre du contrôle du risque opérationnel.

Cette législation a pour objectif principal de maintenir la stabilité du système bancaire, tout en améliorant son fonctionnement et en limitant les risques à un niveau acceptable.

Celui-ci a imposé aux banques un ratio de fonds propres de 8% dit « *ratio Cooke* »²⁹ (Bâle I) par rapport à leurs engagements de crédit. Accusant la crise des *Subprimes* et des multiples affaires faisant perdre des millions voir des milliards aux banques, ce système a en 2009 entraîné Bâle II et en 2011 Bâle III avec des exigences de plus en plus strictes en terme de taux.

Ces derniers ont permis de pouvoir mener une veille sur le risque opérationnel en exigeant une couverture quasi totale de ces derniers par des fonds propres. Ainsi plus une banque prend des risques, plus elle devra disposer de fonds propres pour couvrir ces pertes.

Le but ultime de ce comité est d'atteindre un ratio de solvabilité suffisamment important, qui permette une auto régulation des fonds propres.

La majorité de ces institutions concentre aujourd'hui ses efforts sur la mise en place du volet « risques de crédit » (la couverture réglementaire de ces derniers représentant 70% à 80% du total des fonds propres à mobiliser contre environ 15% à 20% pour les risques opérationnels). En revanche, le degré de maturité du volet « risques opérationnels » est sensiblement inférieur et varie d'un établissement à l'autre.

²⁹**Ratio Cooke** : Le ratio Cooke est un ratio international de solvabilité que doivent respecter les établissements de crédit et les compagnies financières exerçant une activité internationale importante. Il constate le rapport entre le montant des fonds propres et celui des encours de crédit. Les établissements de crédit et les compagnies financières doivent déclarer les encours de crédit assujettis à ce ratio sur une base consolidée au 30 juin et au 31 décembre de chaque année. La fixation d'un ratio minimum répond à un double objectif :

- renforcer la solidité et la stabilité du système bancaire,
- atténuer les inégalités concurrentielles entre les banques.

Chapitre I : Généralités sur les risques bancaires, le Risk management et le risque opérationnel

Ce dispositif qui s'oriente vers la mesure et la modélisation des risques opérationnels et leurs impacts sur l'allocation des fonds propres propose trois approches pour évaluer l'exposition à ce type de risque (trois méthodes de calcul des exigences de fonds propres au titre du risque opérationnel) : Approche de base, approche standard et approche avancée.

2.1.2.1. Approche de l'indicateur de base (Basic Indicator Approach ou BIA) :

L'approche par l'indicateur de base est une approche simpliste dans laquelle on utilise un indicateur unique pour approcher l'exposition d'une banque au risque opérationnel global. L'indicateur le plus fréquemment utilisé devrait être le profit brut, et l'on peut s'attendre à ce qu'une banque dispose, face au risque opérationnel, d'un montant de fonds propres égal à un certain pourcentage de son profit brut (avec un facteur alpha). C'est là l'approche qui devrait être la plus couramment utilisée par les banques des pays n'appartenant pas au G-10. C'est une méthode qui n'impose pas aux banques un travail important, et qui peut être proposée en tant que méthode la plus appropriée tant que les gestionnaires ne disposeront pas de processus de contrôle, de tableaux de bord, de contrôle de gestion et d'audit adéquats par rapport au risque opérationnel.³⁰

Cette méthode « *consiste en un calcul forfaitaire des exigences sur la base du produit net bancaire des trois derniers exercices* ». Le régulateur fixe un pourcentage à 15% du PNB moyen des trois années précédentes. »³¹ « *Ce pourcentage est représentatif des risques encourus. Le principe de l'approche de base est d'établir une corrélation positive entre le volume d'activité et le nombre de pertes dont le PNB est l'indicateur.* »³²

$$\ll K_{BIA} = 15\% \times PNB \gg^{33}$$

Où : K_{BIA} : Exigence en fonds propres dans l'approche indicateur de base ;

PNB : Produit annuel brut moyen sur les trois dernières années ;

³⁰GREUNING, Hennievan., BRATANOVIC, Sonja Brajovic. Traduction de ROZENBAUM, Marc. *Analyse et gestion du risque bancaire : Un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier*. 1^{ère} édition, Paris : Editions ESKA, 2004, p. 118.

³¹COURTECUISSÉ, Mathieu. *Bâle 2, volet risques opérationnels : Un projet de conduite du changement ? SIA conseil- 3eme trimestre*, 2003, p. 1.

³²BON-MICHEL, Béatrice. *Identification du risque opérationnel et apprentissage organisationnel : Etude d'un établissement de crédit, le Groupe Société Générale*. Thèse de doctorat, sciences de gestion, Paris : Ecole doctorale Arts et Métiers, 2010, p. 72.

³³*Le risque opérationnel, pratiques et perspectives réglementaires- Etude du Rapport annuel de la Commission bancaire (s.a)*, 2003, p. 3.

Chapitre I : Généralités sur les risques bancaires, le Risk management et le risque opérationnel

$\alpha = 15\%$ (valeur fixée par le Comité).

2.1.2.2. Approche standard (The Standardised Approach ou TSA):

Ce procédé implique que l'on va tenir compte de chaque ligne de métiers de la banque en un calcul forfaitaire des exigences sur la base du produit net bancaire enregistré sur cette ligne sur les trois derniers exercices. « *La charge totale de capital pour les risques opérationnels est donc basée sur la somme des charges des différentes lignes d'activité. Les banques qui recourent à cette méthode n'ont pas besoin de collecter de statistiques sur les pertes opérationnelles, mais elles sont obligées d'avoir des normes effectives de gestion des risques.* »³⁴

Cette méthode est identique à la précédente mais se différencie sur les pourcentages affectés à chaque ligne de métier (entre 12 et 18% du PNB de chaque ligne de métier).³⁵ Le PNB est ventilé selon « *8 lignes métiers* »³⁶. A chaque ligne métier est affecté un coefficient bêta reflétant le risque relatif associé à chacune des lignes métiers (évaluation menée par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (BCBS, Basel Committee on Banking Supervision). La moyenne des β est égale à α afin d'inciter les banques qui sont présentes principalement dans les lignes métier à faible bêta d'adopter la méthode standard.³⁷

« *Elle consiste pour chaque ligne de métiers de la banque en un calcul forfaitaire ($\beta = 12\%$ à 18% selon les huit lignes définies) des exigences (K_{TSA}) sur la base du produit net bancaire moyen enregistré sur cette ligne sur les trois derniers exercices :*

$$K_{TSA} = \sum (PNB_{1-8} \times \beta_{1-8}) \text{ »}^{38}$$

Où : K_{TSA} : Exigence en fonds propres selon l'approche standardisée ;

(PNB_{1-8}) : Produit annuel brut moyen sur les trois dernières années tel que défini dans l'approche indicateur de base, pour chacune des huit catégories ;

(β_{1-8}) : Pourcentage fixe, déterminé par le Comité, représentant la relation entre le niveau en fonds propres requis et le produit brut de chacune des huit catégories.

³⁴GREUNING Hennievan., BRATANOVIC Sonja Brajovic.op. cit, p. 118.

³⁵COURTECUISSÉ, Mathieu. op. cit, p. 1.

³⁶Les 8 lignes métiers sont : Financement des entreprises, Négociation et vente, Banque de détail, Banque commerciale, Paiements et règlements, Fonction d'agent, Gestion d'actifs, Courtage de détail.

³⁷BON-MICHEL, Béatrice.op. cit, p. 73.

³⁸(s.a), op. cit, p. 3.

Chapitre I : Généralités sur les risques bancaires, le Risk management et le risque opérationnel

La méthode standard n'exige pas seulement un calcul simple de pondération à affecter à chaque revenu de ligne métier. La pondération par ligne métier est fonction du risque estimé a priori par la BCBS sur chacune de ces activités.

Tableau 2 : Typologie des lignes métiers (Business lines) selon Bâle II.

Besoins en fonds propres en % du PNB par métier	
Finance d'entreprise	18 %
Activités de marché (compte propre)	18 %
Banque de détail	12 %
Banque commerciale	15 %
Activités de paiement et de règlement	18 %
Services d'agence et conservation	15 %
Gestion d'actifs	12 %
Activités de marché (comptes de tiers)	12 %

Source : Conception personnelle sur la base de document pdf : <https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/racb2003-le-risque-operationnel.pdf>

Le coût du capital global résulte alors de la somme du coût du capital par ligne métier.

La banque qui souhaite s'orienter vers l'approche standard doit mettre en place un dispositif de gestion des risques qui doit être conforme à certaines exigences qualitatives fixées par le régulateur BCBS. Ces exigences ne sont pas demandées dans le cadre de l'approche de base.

« L'approche standard doit être utilisée tant que les banques ne disposeront pas de systèmes adéquats d'aide à la gestion pour ce qui concerne le capital et de procédures de recherche et de comptabilisation des pertes internes déjà survenues.

Une fois que les banques sont capables de produire toute l'information qu'exige l'approche standard, elles peuvent envisager les trois options identifiées par les régulateurs en tant que méthodes de mesures avancées. »³⁹

³⁹GREUNING Hennie van, BRATANOVIC Sonja Brajovic.op. cit, p. 118 ; 120.

Chapitre I : Généralités sur les risques bancaires, le Risk management et le risque opérationnel

2.1.2.3. Approche des mesures avancées (Advanced Measurement Approaches ou AMA) :

Ces méthodes dérivent des systèmes internes de mesure des risques des banques et des statistiques de pertes opérationnelles associées. La première est l'approche par la mesure interne (IMA). Cette approche utilise l'information de l'approche standard pour chaque ligne d'activité produisant un indicateur d'exposition (EI), la probabilité d'une perte (PE) et la perte en cas de réalisation d'un tel événement (LGE). Le produit de ces facteurs et d'un facteur de risque supplémentaire donne la perte attendue (EL). La deuxième approche, l'approche par la distribution des pertes (LDA) permet aux banques d'estimer la distribution probable des pertes opérationnelles sur une période donnée, pour chaque ligne d'activité ou pour chaque type de risque. Dans l'approche LDA, on évalue les pertes imprévues directement, tandis que dans l'approche IMA, on recourt à des hypothèses sur la relation entre les pertes attendues et les pertes imprévues. En troisième lieu, les banques peuvent utiliser une approche Scorecard pour déterminer un niveau initial de fonds propres adapté au risque opérationnel au niveau de l'entreprise ou de la ligne d'activité. Ce montant de capital évolue ensuite avec le temps pour tenir compte du profil de risque sous-jacent des différentes lignes d'activité.⁴⁰

Pour pouvoir adopter la méthode AMA, les banques doivent respecter des critères à la fois quantitatifs et qualitatifs (en matière de gouvernance, d'audit et de contrôle interne notamment).

La banque doit tout d'abord disposer d'une direction des risques opérationnels clairement identifiée, responsable de la définition et de la mise en oeuvre du dispositif de gestion du risque. Elle doit également apporter la preuve que ce dispositif est correctement intégré dans le cadre de la gestion quotidienne des activités.

Enfin, le dispositif doit faire l'objet d'un contrôle périodique par l'audit interne et externe.

Pour le calcul du risque lui-même, le modèle doit estimer les pertes inattendues en se basant sur la combinaison de données internes et externes, de scénarii et d'évaluation de la qualité du dispositif de contrôle interne. L'objectif est de trouver un système de mesure

⁴⁰GREUNING Hennie van, BRATANOVIC Sonja Brajovic. op. cit, p. 120.

Chapitre I : Généralités sur les risques bancaires, le Risk management et le risque opérationnel

permettant une allocation du capital économique qui motive chacun des métiers à améliorer leur gestion du risque opérationnel.⁴¹

Cette méthode consiste en un calcul des exigences (K_{AMA}) par le modèle interne de mesure développé par la banque et validé par l'autorité de contrôle.⁴²

A travers ce procédé, on s'aperçoit ici que ce sont les banques elles-mêmes qui déterminent leur pourcentage d'exposition sur la base de leurs modèles internes.

Le dispositif incite à opter pour la méthode avancée parce qu'elle est moins consommatrice en fonds propres réglementaires. L'approche standard, contrairement à l'approche de base, impose que soient identifiés et évalués les risques opérationnels. L'approche avancée requiert quant à elle la nomination d'une entité indépendante responsable de la mise en place d'une stratégie de réduction des risques opérationnels.⁴³

Les grandes banques, en approche avancée, disposent d'un système de collecte des pertes opérationnelles, segmentées, avec leur fréquence et leur sévérité, pour constituer une courbe qui s'enrichit d'année en année. Elles constatent des pertes essentiellement liées à l'exécution, la livraison et la gestion des processus ou à la fraude externe (32 % pour Société Générale). Bien sûr, les fraudes aux moyens de paiement ou de crédits en banque de détail, de petits montants, sont bien plus fréquentes que le *rogue trading*. Celui-ci ne constitue d'ailleurs qu'un scénario, comme un risque d'attentat ou d'attaque informatique, dans les établissements qui ne l'ont pas vécu (en outre Société Générale donne une répartition de ses risques opérationnels par catégories hors perte sur activités de marché non autorisées et dissimulées). La part de fonds propres exigés est alors relativisée selon la qualité des procédures et des mesures de contrôle.

La vigilance des services d'audit interne des banques et de l'Autorité de contrôle prudentiel (ACP) n'a fait que croître ces dernières années. De son côté, l'ACP veille au fil des missions de trois à six mois, d'entretiens de surveillance rapprochée trois ou quatre fois par an ou d'inspections thématiques, par départements ou activités. La tendance est d'autant moins au

⁴¹BON-MICHEL, Béatrice.op. cit, p. 76-77.

⁴²*Le risque opérationnel, pratiques et perspectives réglementaires- Etude du Rapport annuel de la Commission bancaire* (s.a),2003, p. 3.

⁴³COURTECUISSÉ, Mathieu.op. cit, p. 1.

Chapitre I : Généralités sur les risques bancaires, le Risk management et le risque opérationnel

relâchement qu'UBS a révélé en septembre 2011 un autre « *rogue trading* ». L'affaire Kerviel pèsera ainsi encore longtemps sur les fonds propres de Société Générale.⁴⁴

Selon une étude menée par le cabinet SIA conseil (3eme trimestre 2003), il apparaît que « près de trois quart des institutions financières déclarent avoir opté pour les méthodes standard et avancée pour évaluer leur exposition au risque. »⁴⁵

Les deux méthodes sont assez proches dans la mesure où elles obligent la banque à :

- identifier, à chaque niveau de l'organisation, les processus supportant des risques opérationnels, formuler ces risques et les coter (probabilité d'occurrence / perte) : c'est la phase de cartographie des risques opérationnels ;
- mettre en place un dispositif de collecte des incidents.

✓ **Cartographier les risques pour déterminer le profil de risque de la banque :**

Cette phase est une étape clé car elle détermine sensiblement la nature des incidents qui seront collectés de façon efficace et homogène et donc suivis par la suite. Cet exercice permettra également de définir une nomenclature des risques valable pour l'ensemble de l'organisation. La cartographie des risques est donc la formalisation du travail d'identification des risques opérationnels. Cet exercice passe par les phases suivantes :

- Décomposer en activités chaque processus supportant des risques opérationnels ;
- Pour chaque activité, recenser les risques associés ;
- Pour chaque risque, coter les pertes et leur probabilité d'occurrence ;
- Matricer les risques sur les axes fréquence et préjudice ;
- Déterminer visuellement, à partir de la matrice, les risques significatifs (c'est à dire ceux que l'on décide de recueillir dans l'outil de collecte).

La formulation et la centralisation des risques opérationnels par processus métier impose donc de faire appel à des relais locaux qui pourront être désignés au sein des cellules de contrôle interne ou des cellules de déontologie existant dans chaque entité du groupe. Dans

⁴⁴GUYONY, Sylvie. *Une reconnaissance croissante du risque opérationnel depuis cinq ans*. L'AGEFI Hebdo, octobre 2012.

⁴⁵COURTECUISSÉ, Mathieu.op. cit, p. 2.

Chapitre I : Généralités sur les risques bancaires, le Risk management et le risque opérationnel

cet exercice, ces derniers pourront recueillir l'expérience des collaborateurs exposés aux risques opérationnels, par la mise en place de séries d'entretiens.

Notons également qu'en parallèle, et de façon plus centrale, on pourra s'appuyer sur la catégorie « pertes et profits » du compte de résultat, qui, conformément aux principes de surveillance permanente (CRBF 97-02), recense une partie des incidents liés aux risques opérationnels et à ce titre constitue une source non négligeable d'information en phase de constitution de cartographie.

✓ Le dispositif de collecte des incidents :

Pour légitimer en 2006 l'emploi des méthodes standard ou avancées, la banque devra s'être dotée dès début 2004 :

- d'un dispositif de collecte des incidents accessible par toutes ses entités ;
- d'une base de données dédiée pour stocker les incidents ;

Et ce en vue de posséder les 3 ans d'historique de pertes requis par le régulateur.

Les procédures de contrôle et de validation des incidents notifiés dans la base de données pourront s'appuyer sur un workflow, outil qui permettra aux managers :

- de contrôler la pertinence des informations remontées par les collaborateurs ;
- d'être avertis en temps réel des événements intervenus dans leur service pour rapidement mettre en place des actions correctives.

Par la suite, des outils d'analyse (de type datamining) et de restitution devront être mis en oeuvre, afin de définir précisément le profil de risque de l'établissement.

Dans le cadre de l'approche avancée, différentes méthodes d'évaluation du risque opérationnel peuvent être retenues. Elles peuvent être classées en 3 grandes familles : les méthodes statistiques, les approches par scénario et les approches par « *scorecard* ».

A. L'approche actuarielle ou « *Loss Distribution Approach* » (LDA) :

Cette méthode est basée sur les données collectées concernant les événements passés de pertes tout en combinant des sources internes et externes d'informations, c'est la principale approche retenue dans le cadre des méthodes statistiques.

« Le groupe Société Générale a retenu ce modèle actuariel de type LDA. Cette méthode résulte de l'adaptation de la méthode VaR utilisée pour les risques de marché.

Chapitre I : Généralités sur les risques bancaires, le Risk management et le risque opérationnel

Le principe de la méthode LDA est de modéliser la perte liée au risque opérationnel pour une période donnée (un an par exemple) et d'en déduire la valeur en risque. Le principe est de considérer que la perte annuelle potentielle d'une banque se compose d'une fréquence et d'une sévérité. La perte totale sur une année sera alors une perte agrégée (aggregate loss distribution) qui résulte du nombre des pertes et du montant des pertes. »⁴⁶

B. L'approche par scénario :

Elle est basée sur les opinions subjectives des experts comme point de départ pour la détermination des exigences en capital et la couverture du risque opérationnel.

Plusieurs tentatives de modélisation ont été faites afin de combiner l'approche actuarielle et l'approche par scénario pour satisfaire les exigences de la réglementation prudentielle.

C. L'approche par « scorecard » ou Risk Drivers and Controls Approach (RDCA) :

Elle est basée sur des indicateurs de risque reflétant les risques opérationnels plutôt que sur des données statistiques. À partir de questionnaires, préparés par des experts en risques bancaires, un score est établi pour chaque ligne de métier et pour chaque type de risque opérationnel afin d'évaluer la quantité de capital requise pour couvrir un tel risque. Le score est recalculé régulièrement, permettant d'ajuster le montant du capital en fonction de l'évolution des risques.

La diversité des méthodes d'évaluation ainsi que les problèmes techniques liés à leur application nécessitent davantage de réglementations prudentielles, pour une homogénéité des calculs, ainsi qu'une meilleure évaluation du risque opérationnel. Toutefois, contrairement à ces attentes, la réforme de Bâle III n'est pas focalisée sur ce risque en particulier : la surveillance du risque de liquidité et du risque systémique a été largement privilégiée.⁴⁷

Ainsi, ces trois approches (approche de base, standard et avancée) ont pour objet de quantifier le risque opérationnel avec une sensibilité variable et donc de contribuer à une meilleure surveillance de ce dernier. En effet, un risque ne peut être correctement maîtrisé que s'il est identifié, mesuré, évalué et géré.

2.2. La gestion du Risque Opérationnel (RO):

La plupart des banques ont développé un modèle de risque opérationnel ou ORF (Operational Risk Framework) afin de respecter les normes réglementaires. Il est destiné à remplir deux objectifs principaux : d'une part, assurer la mise en place de processus durables

⁴⁶BON-MICHEL, Béatrice.op. cit,p. 78.

⁴⁷HAOUAT ASLI. M. Risque opérationnel bancaire : le point sur la réglementation prudentielle. *Revue management & avenir*, 2011/8, n° 48, éditions Management Prospective Ed, p. 25-30.

Chapitre I : Généralités sur les risques bancaires, le Risk management et le risque opérationnel

de suivi des risques opérationnels pour satisfaire les exigences externes en matière d'audit et de reporting des pertes opérationnelles (e.g. « Sarbanes-Oxley 404 »⁴⁸). D'autre part, développer une métrique d'évaluation du risque, développer des cartographies de risque standards, et mettre en oeuvre une base de données exhaustive, sorte d'inventaire du risque opérationnel ou ORI (Operational Risk Inventory) qui recense et trace les facteurs de risque, les incidents et les traitements associés, et plus globalement la surface d'exposition de la banque au risque opérationnel.

La structure d'un ORF repose sur cinq principes fondamentaux qui doivent être activés au sein de la banque :

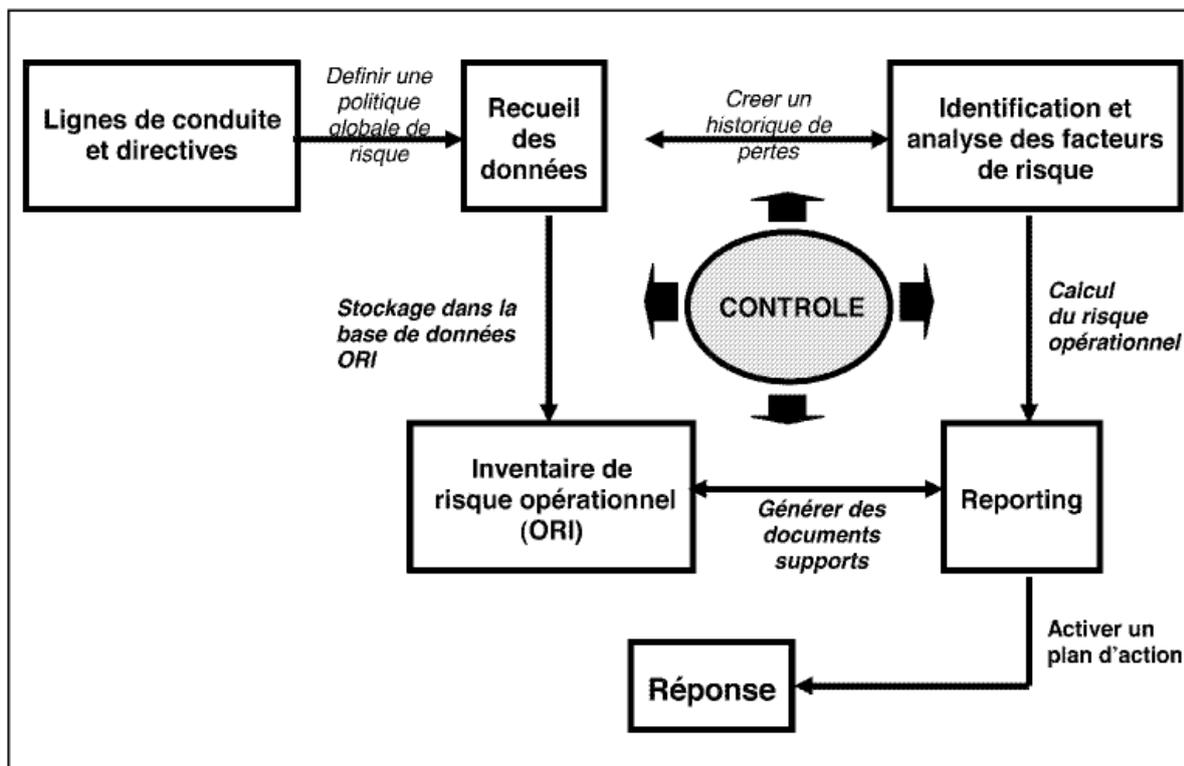
- La responsabilisation et le renforcement des différents niveaux de management ;
- Garantir l'indépendance de la fonction en charge du contrôle du risque ;
- Communiquer sur le risque : développer une communication interne/externe sur le risque opérationnel ;
- Sécuriser le Produit net bancaire ;
- Préserver la réputation et l'image de la banque.

Le rôle d'un ORF est clairement de mobiliser l'organisation autour du risque opérationnel via des équipes centralisées ou la participation à divers comités d'évaluation. La figure 3 illustre comment s'articulent les six étapes ou composantes clés d'un ORF.

⁴⁸L'article 404 de la loi Sarbanes-Oxley : Evaluation par la direction des contrôles internes ; les émetteurs sont tenus de publier dans leurs rapports annuels des informations concernant la portée et le caractère adéquat de la structure de contrôle interne et des procédures de reporting financier. Cette déclaration doit également évaluer l'efficacité de ces contrôles et procédures internes. Dans le même rapport, le cabinet comptable agréé atteste et rend compte de l'évaluation de l'efficacité de la structure de contrôle interne et des procédures de communication de l'information financière.

Chapitre I : Généralités sur les risques bancaires, le Risk management et le risque opérationnel

Figure 3 : Les six étapes clés de la gestion du risque opérationnel.



Source : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-1-page-93.html> (consulté le 04/10/2017 à 09h00).

Un ORI permet de définir une politique globale de risque, suivant les normes et directives. Pour renseigner l'ORI, les responsables des différents domaines d'activité et la fonction risque opérationnel doivent recueillir et rassembler un volume de données considérable à partir de sources diverses, il peut s'agir de processus d'autocertification, d'événements financiers, d'événements non financiers et externes, de métriques, de rapports d'audit, et d'évaluation *stop-down* ou réalisées par des spécialistes. Les données recueillies seront stockées dans la base de données ORI (Inventaire de risque opérationnel). Ces informations seront ensuite utilisées pour mettre en place des mécanismes de contrôle.

Ensuite, identification et analyse des facteurs de risque ; à partir des données de risque, les facteurs de risque sont identifiés et leur impact potentiel évalué. Bien entendu, l'évaluation de ces risques sert également à déterminer le capital économique de la banque. En se basant sur l'évaluation précédente, une réponse appropriée à la situation de risque est élaborée (ex : éviter, assurer/transférer, gérer, accepter), et un plan d'action est activé en fonction. Tout ce qui relève du risque opérationnel (le reporting) est ensuite remonté aux divers comités pour évaluation.

Chapitre I : Généralités sur les risques bancaires, le Risk management et le risque opérationnel

Enfin, la fonction contrôle du risque opérationnel ou ORC (*Operational Risk Control*) est responsable de l'efficacité du modèle derisque opérationnel (ORF). Cette fonction indépendante est au coeur du dispositif de risque de la banque (voir figure 2). Il s'agit en effet de s'assurer que les processus de gestion du risque opérationnel sont correctement activés par le management des lignes d'activité/métiers. L'ORC doit également vérifier la mise en action effective de l'ORF au niveau de ces lignes/métiers et l'intégrité du processus de recueil des données de risque.

Dans beaucoup de banques, ces modèles de risque opérationnels ORF ont permis de répondre aux exigences réglementaires externes telles que Bâle II et Sarbannes-Oxley. Les banques ont pu mesurer, suivre et gérer au plus près leur capital économique. Enfin, elles sont parvenues à mettre en place des contrôles internes adéquats du reporting financier global.

Cependant, dans l'environnement actuel, être conforme avec les exigences du régulateur (ce que les Anglo-Saxons appellent la « compliance ») ne suffit plus. Les modèles de risque opérationnel ORF ont, en effet, montré leurs limites à plusieurs niveaux :

-Anticiper et détecter au plus tôt des comportements ou des situations anormales : Les indicateurs ou révélateurs de risque mais aussi les mesures sont tournées vers le passé de la banque, autrement dit son historique de risque. De ce fait, elles sont d'une utilité très discutable à des fins de détection. Les banques doivent être en capacité de relier différents types d'information et de connaissance afin de transformer des signaux faibles en signaux forts.

-Développer une approche intégrée du contrôle du risque et identifier les points de vulnérabilité : La structure de contrôle du risque dans les banques représente des exigences réglementaires diverses, et peut par conséquent se révéler incohérente et incomplète. Intégrerles différents processus/outils de contrôle faciliterait la détection de comportements suspects, au profit d'une vision objective de la capacité réelle de la banque à détecter et gérer le risque.

-Insuffler une culture du risque : Certaines banques compensent les déficiences de leur structure de contrôle en essayant d'instaurer une culture d'alerte en matière de risque.

-Expliciter les responsabilités tout au long du processus de contrôle : Les régulateurs et les auditeurs ont poussé les banques à ériger de multiples lignes de défense afin de mieux contrôler le risque. Malheureusement, l'adoption de ce modèle s'est traduite par une chaîne de responsabilité inopérante.

Chapitre I : Généralités sur les risques bancaires, le Risk management et le risque opérationnel

-Initier des changements organisationnels : Les banques ont tendance à se focaliser sur les symptômes superficiels du risque opérationnel, au lieu d'identifier et travailler sur les causes profondes de celui-ci.

Chapitre I : Généralités sur les risques bancaires, le Risk management et le risque opérationnel

Conclusion :

Afin d'améliorer ce dispositif de gestion du risque opérationnel et prendre en compte les éléments qui viennent d'être évoqués, il est aujourd'hui nécessaire de travailler sur un système global de contrôle.

Toutefois, une banque ne doit pas subir la gestion des risques mais la piloter. C'est ainsi que le contrôle interne intervient ici comme un outil crucial dans la gestion et le pilotage des risques opérationnels au sein d'un établissement de crédit.

Chapitre II:

Les enjeux du contrôle interne dans la gestion du risque opérationnel

Chapitre II : Les enjeux du contrôle interne dans la gestion du risque opérationnel

Introduction :

La banque est une ancienne institution, probablement l'une des plus anciennes. D'après les auteurs de la pensée économique, elle joue un rôle très important dans l'économie. Elle connaît des transformations importantes durant l'histoire, surtout durant les années quatre-vingt. En effet, l'avènement des mutations financières a provoqué l'essor de nouvelles activités du marché et de hors bilan.

Ces transformations sont à la fois positives et négatives. La première permet d'augmenter les immobilisations de la banque, ce qui fait apparaître nettement le PNB. La seconde, prend la forme de risque. Par conséquent, l'environnement bancaire est devenu très vulnérable et très instable, et les banques sont devenues de plus en plus menacées par la diversité des risques nuisant à son portefeuille.

De nos jours, la question des risques bancaires reste l'un des défis des activités bancaires de par les difficultés à les anticiper et les identifier à temps. C'est le facteur temps qui intervient. Dès lors, tout retard d'identification provoque des pertes voire d'autres formes de risques générateurs de pertes sèches sur le portefeuille bancaire.

Chapitre II : Les enjeux du contrôle interne dans la gestion du risque opérationnel

Section 1 : Le contrôle interne : un véritable outil de maîtrise du risque opérationnel

Toute entreprise a pour but d'assurer, en fonction de ses moyens, l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixée. Pour se faire, elle doit mettre en place un dispositif de Contrôle Interne lui permettant la bonne maîtrise de ses activités et le respect des consignes à tous les niveaux.

1. Généralités sur le Contrôle Interne (CI) :

Le système de contrôle interne est l'ensemble des lignes directrices, mécanismes de contrôle et structure administrative mis en place par la direction, en vue d'assurer la conduite ordonnée et efficace des affaires de l'entreprise.

1.1. Définitions et fonctions du Contrôle Interne :

1.1.1. Définitions du Contrôle Interne :

Il existe plusieurs définitions du contrôle interne, nous ne retiendrons que les suivantes :

- ✓ **Selon le « COSO »¹:** « *le Contrôle Interne est un processus mis en œuvre par la direction générale, la hiérarchie et le personnel d'une entreprise. Il est destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des trois catégories d'objectifs; à savoir: la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières, et la conformité aux lois et aux règlements en vigueur* ».
- ✓ **Selon l'AMF :** « *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, et doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité* ».
- ✓ **Selon l'Ordre des Experts Comptables Français (OECF) :** « *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*

¹**Le référentiel COSO** (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) :Le COSO est un référentiel de contrôle interne visant à limiter les tentatives de fraudes dans les rapports financiers des entreprises. Il a été défini par le Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission en 1992. Toutefois, ce n'est qu'à partir de 2002 que le modèle COSO a véritablement émergé. Les lois américaines rendant obligatoire l'évaluation du contrôle interne pour les sociétés faisant appel à l'épargne publique (suite aux scandales Enron et Worldcom), il est alors adopté comme référentiel. En France, il faut attendre la loi de sécurité financière de 2003 pour le voir se développer.

Chapitre II : Les enjeux du contrôle interne dans la gestion du risque opérationnel

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 ».

De ce fait, ce processus nécessite l'implication de l'ensemble des acteurs de l'établissement bancaire. En effet, le contrôle interne agit à trois niveaux de l'organisation.

1.1.1.1. L'autocontrôle :

La conformité des opérations aux règles en vigueur relève de la responsabilité directe de chaque employé impliqué dans le processus opérationnel de son établissement, car l'existence d'organes de contrôle ne le dispense pas de cette tâche. Cet employé est ainsi tenu de s'assurer que les opérations sont correctement enregistrées dans le système comptable et fidèlement restituées par ses soins.

Pour y parvenir, l'établissement en question est tenu d'établir des fiches de postes définissant les attributions et les tâches de tout employé relevant de sa structure. Il s'agit donc de prévoir de manière claire, dans le processus opérationnel, les tâches de contrôle et la manière de les réaliser et de les formaliser.

1.1.1.2. Le contrôle de premier niveau :

Ce premier niveau concerne les collaborateurs et le responsable hiérarchique (manager). Ils contrôlent la bonne application des règles définies par la fonction Risques ou la fonction Conformité.

Le contrôle de 1er niveau correspond avant tout aux contrôles opérationnels, c'est-à-dire, l'application des règles telles que définies par les fonctions en charge de la définition de la politique de maîtrise et de surveillance des risques. Ce niveau de contrôle est complété par des phases de validation, soit entre collaborateurs (principe de séparation des tâches), soit par le responsable hiérarchique. Ces contrôles à priori peuvent être complétés par des contrôles à posteriori, réalisés par le responsable hiérarchique. Il peut s'agir de contrôles par

Chapitre II : Les enjeux du contrôle interne dans la gestion du risque opérationnel

échantillonnage visant à s'assurer, de manière aléatoire mais permanente, que les procédures et contrôles soient bien respectés par les collaborateurs.²

1.1.1.3. Le contrôle de deuxième niveau :

Contrairement au contrôle de premier niveau, qui est considéré comme contrôle permanent, ce second niveau suit une périodicité adaptée dans l'objectif de vérifier la régularité et la conformité des opérations réalisées par une seule et unique unité ou entité.

Ce contrôle relève de la responsabilité d'une direction opérationnelle ou fonctionnelle dont les rôles ou les tâches sont scindées en deux catégories :

- ✓ les départements d'audit ou de contrôle, dont l'autorité est limitée à un secteur géographique à l'exemple de l'audit interne d'une filiale ou d'un groupe de filiales, l'audit du réseau intérieur ou extérieur, contrôleur d'une agence ou d'un groupe d'agences, etc.
- ✓ les départements d'audit ou de contrôle dont l'autorité est limitée à un thème ou un risque particulier, tel que l'audit opérationnel, la revue des crédits, le contrôle des risques, les contrôles comptables, etc.

1.1.1.4. Le contrôle de troisième niveau :

« Il est représenté par l'Audit interne qui s'assure, dans le cadre de ses missions d'audit, de la conformité et de l'efficacité de l'ensemble du dispositif de contrôle interne »³ et ce grâce à une technique systématique et organisée afin de permettre à l'entreprise (la banque) d'atteindre les objectifs visés. Il s'agit d'une approche de perfectionnement des processus de gestion des risques, de surveillance et de gouvernance d'entreprise.

En d'autres termes, l'audit interne est une activité indépendante et objective qui permet, par une approche systématique et méthodique, d'évaluer le système de contrôle mis en place et d'améliorer la gestion des risques. L'audit interne a pour mission d'assister les responsables hiérarchiques de l'entreprise (la banque) dans l'exercice de leurs responsabilités. A cet effet, il leur rapporte de façon objective et indépendante des informations, appréciations, analyses, avis et recommandations concernant les activités examinées, dans un but d'amélioration. Ceci

²CHELLY. D., SEBELOUE. S. op. cit, p. 31.

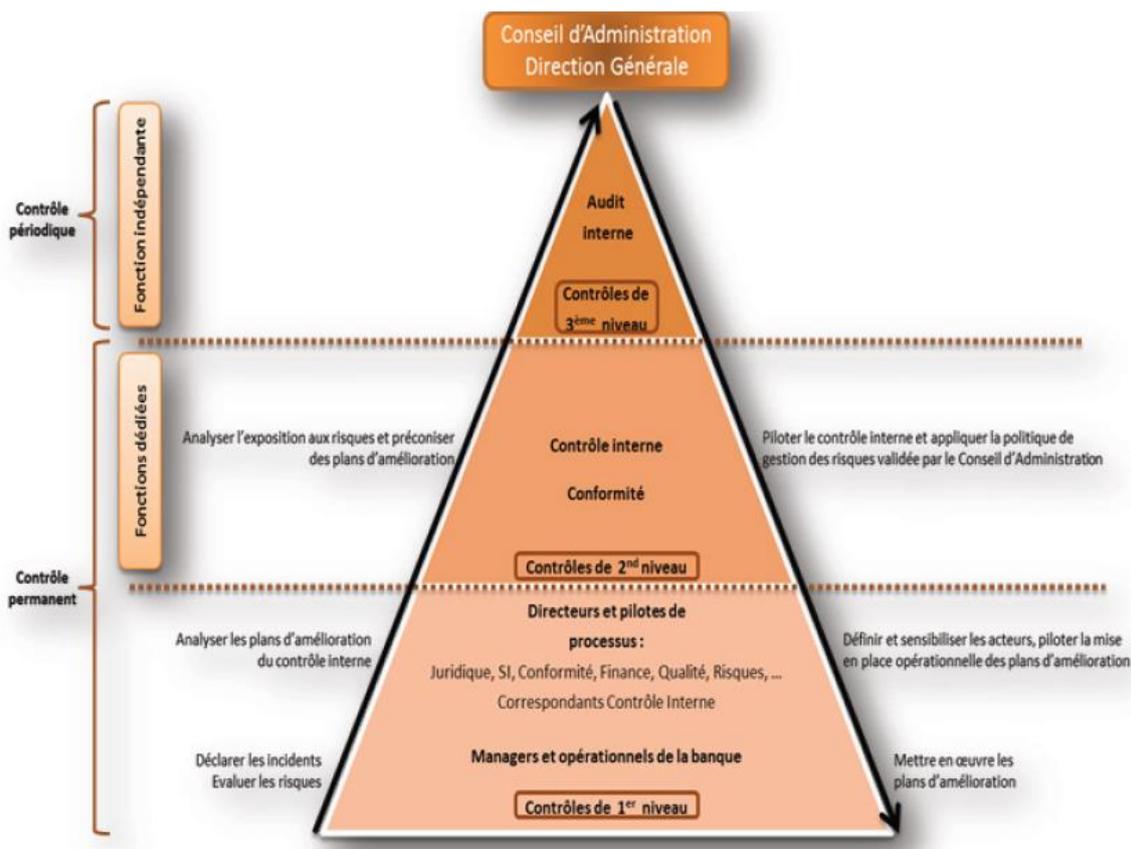
³Idem, p. 32.

Chapitre II : Les enjeux du contrôle interne dans la gestion du risque opérationnel

inclut la promotion du contrôle efficace à un coût raisonnable dans le respect du principe de proportionnalité.

Ces 03 niveaux du contrôle interne peuvent être résumés sous forme d'une répartition pyramidale, comme suit:

Figure 4: Les différents niveaux du contrôle interne.



Source: Optimind Winter. http://www.observatoire-metiers-banque.fr/mediaServe/Etude_Les_metiers_du_risque_et_du_controle_dans_la_banque_site.pdf?ixh=2723623858704744574 (consulté le 05/10/2017 à 10h00).

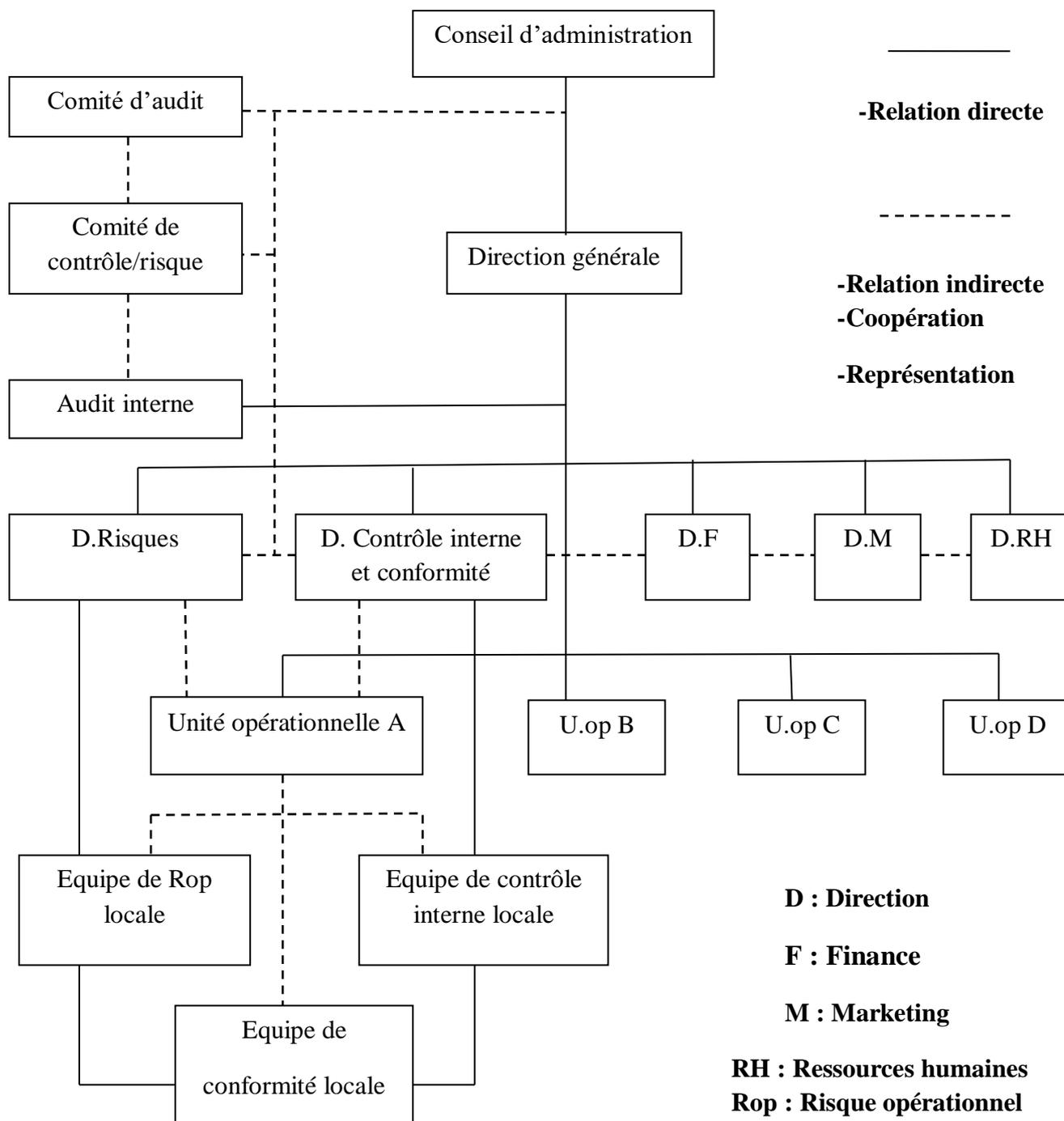
1.1.2. Les principales fonctions du Système de Contrôle Interne (SCI) :

Leur nombre et leur mode de fonctionnement peut varier en fonction de la taille et de l'organisation de l'établissement financier (fortement ou faiblement centralisé) mais les objectifs restent de s'assurer que son fonctionnement se fasse en conformité avec les lois, règles spécifiques et grandes orientations de la direction.

La figure 5 représente la structure organisationnelle type que l'on retrouve au sein de la plupart des banques que ce soit au niveau régional ou national.

Chapitre II : Les enjeux du contrôle interne dans la gestion du risque opérationnel

Figure 5 : La structure organisationnelle du SCI au sein de la banque.



Source : conception personnelle sur la base du document : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-8-page-362.htm> (consulté le 05/10/2017 à 10h00).

Dans sa définition la plus stricte, le SCI est composé :

- **Du département contrôle interne et conformité** : situé au même niveau que les autres directions fonctionnelles, il a pour mission essentielle d'aider toutes les structures de la

Chapitre II : Les enjeux du contrôle interne dans la gestion du risque opérationnel

banque à mettre en oeuvre les contrôles au sein des processus dont elles ont la charge. Il évalue l'efficacité des contrôles, les revoit, évalue l'engagement des opérationnels dans leur réalisation. Idéalement, il appuie les directions opérationnelles de façon à ce qu'elles opèrent en conformité avec les aspects juridiques, réglementaires et plus généralement avec toutes les bonnes pratiques que les dirigeants veulent voir diffuser. Ce département veille à la réalisation de ce que l'on appelle le « contrôle permanent ».

- **De l'audit interne** : il réalise des missions de contrôle périodique à la demande du département contrôle interne, de façon imprévue, ou dans le cadre d'un plan d'audit annuel présenté et validé par le conseil d'administration. Sa mission est de contrôler les contrôles réalisés par les opérationnels. Il est indépendant des autres directions et rattaché directement à la direction générale. Il est complété dans les grands groupes internationaux par une inspection générale (ne figure pas sur le schéma ici) qui réalise les mêmes missions auprès de la direction générale du groupe.

- **De la direction des risques pour la partie risques opérationnels** : cette direction pilote opérationnellement la politique risque de l'établissement. Elle doit donc agir en étroite relation avec le contrôle interne. Il existe souvent une structure dédiée aux risques opérationnels. Elle a en charge d'élaborer une cartographie de ces risques, de relever les incidents, d'évaluer les pertes, d'assurer un reporting précis. La séparation avec les prérogatives du département contrôle interne n'est pas toujours très nette et peut engendrer quelques difficultés relationnelles.

Pour éviter ces difficultés et assurer une bonne coordination entre tous les départements, faire le lien avec la direction générale, tous ces acteurs se retrouvent au sein d'un comité de contrôle interne. Il constitue le coeur du dispositif. Pour le renforcer, la banque va s'appuyer sur les interventions des commissaires aux comptes (audit externe) et sur le comité d'audit qui assure un suivi de l'exposition aux risques pour le conseil d'administration même si celui-ci est régulièrement informé en direct.

1.2. Les principes et objectifs du contrôle interne :

1.2.1. Les objectifs du contrôle interne :

Les objectifs du contrôle interne s'imprègnent de la vision de l'AMF. Ainsi, le système de contrôle interne mis en place par les entreprises, plus particulièrement les banques, peut s'entendre comme la maîtrise des activités, l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources. Ces dispositifs ont pour rôle d'assurer :

Chapitre II : Les enjeux du contrôle interne dans la gestion du risque opérationnel

- ✓ le respect des dispositions législatives et réglementaires, des normes et usages professionnels et déontologiques;
- ✓ le respect des objectifs, des règles et des limites fixées par la direction générale;
- ✓ le maintien de systèmes de contrôle fiables : pour que l'information financière soit utile à la prise de décisions, le système comptable doit produire des données et des états financiers fiables;
- ✓ la préservation du patrimoine : un bon contrôle prévoit divers mécanismes dont notamment des validations systématiques et des biens comptabilisés avec les biens physiques, afin de prévenir les erreurs, la perte et le vol;
- ✓ l'optimisation des ressources : la compétence du personnel et la répartition adéquate des tâches augmentent l'efficacité et la qualité de l'information;
- ✓ la prévention et détection des erreurs et fraudes : l'application de procédures de contrôle adéquates permet de réduire les risques au minimum.

Afin d'optimiser l'efficacité du contrôle interne, il convient de classer ces objectifs en trois catégories : opérationnels, d'information financière et de conformité.

1.2.1.1. Les objectifs opérationnels:

Le qualificatif « opérationnel » n'est pas ici à opposer à la dimension « stratégique » mais renvoie aux objectifs métiers de l'entreprise (banque).

Les objectifs opérationnels du contrôle interne concernent l'efficacité et l'efficience de la banque dans l'utilisation de ses actifs et autres ressources ainsi que dans sa protection en cas de pertes. En d'autres termes, c'est la réalisation des objectifs stratégiques de la banque, la maîtrise des risques, ainsi que l'optimisation de l'utilisation des ressources.

Le processus de contrôle interne cherche à s'assurer que l'ensemble du personnel œuvre avec droiture à la réalisation des objectifs, sans occasionner des coûts imprévus ou excessifs ni privilégier d'autres intérêts (tels que ceux d'un employé, d'un fournisseur ou d'un client) que ceux de l'établissement. Par exemple, c'est la réalisation des objectifs liés aux opérations, par exemple, en termes de rentabilité des investissements, d'efficacité ou encore de taux de satisfaction des clients ou des administrés.

1.2.1.2. Les objectifs d'information financière:

Ils portent sur la préparation de rapports fiables et aussi récents que possible, indispensables à la prise de décision au sein de l'organisation bancaire.

Chapitre II : Les enjeux du contrôle interne dans la gestion du risque opérationnel

C'est tout simplement la mise à disposition d'informations financières fiables et conformes aux normes comptables applicables, ainsi que des informations nécessaires à la bonne gestion de l'office.

Les objectifs d'information financière recouvrent également la nécessité d'établir des comptes annuels, états financiers et autres communications financières qui soient fiables, qu'il s'agisse des informations destinées aux autorités prudentielles ou à d'autres usages externes. Les données reçues par la direction, le conseil d'administration, les actionnaires et les autorités de contrôle devraient être d'une qualité et d'une intégrité suffisantes pour que leurs bénéficiaires puissent s'y référer pour fonder leurs décisions. Le terme fiable, appliqué aux états financiers, se rapporte à la préparation de documents établis sur une base sincère à partir de principes et règles comptables exhaustifs et bien définis.

1.2.1.3. Les objectifs de conformité:

Ils garantissent que toute l'activité bancaire est conduite en conformité avec les lois ou réglementations et exigences prudentielles applicables ainsi qu'avec les politiques et procédures internes. Cet objectif doit être satisfait pour préserver les droits et la réputation de la banque.

C'est vrai que ces objectifs sont classés en catégories distinctes, mais il est important de signaler qu'ils se chevauchent (c'est à dire qu'un objectif donné peut rentrer dans plus d'une catégorie) et couvrent différents besoins et peuvent relever de la responsabilité directe de différents membres du management.

1.2.2. Les principes du système de contrôle interne :

L'ordre des experts comptables (OEC) a défini en 1977 un certain nombre de règles et de principes définis sur lesquels repose le contrôle interne. Il s'agit notamment de :

- L'organisation ; établie par la direction qui désigne deux personnes ; l'une qui effectue l'opération, l'autre la valide ;
- L'intégration (mise en place d'un système d'autocontrôle) ;
- La permanence (pérennité des systèmes de régulation, une organisation stable, système de contrôle stable) ;
- L'universalité (le contrôle interne concerne toutes les personnes de l'entité) ;

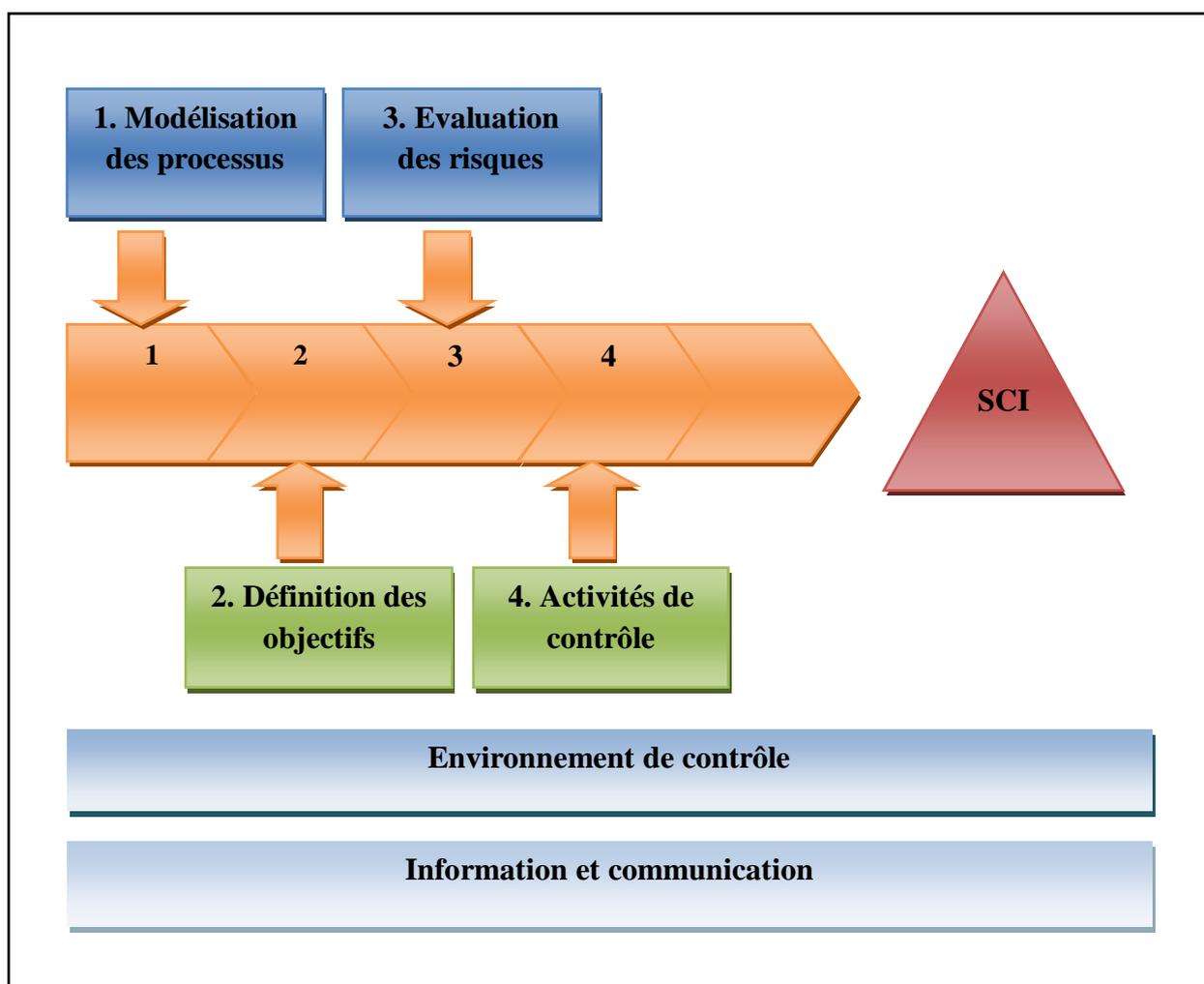
Chapitre II : Les enjeux du contrôle interne dans la gestion du risque opérationnel

- L'indépendance (le SCI est un moyen qui permet d'atteindre les objectifs, le contrôle est indépendant des méthodes, procédés et moyens de l'entité) ;
- L'harmonie (adéquation du contrôle externe aux caractéristiques de l'entité et de son environnement) ;
- L'information (critère de pertinence, d'utilité, d'objectivité et de communicabilité).

2. Le processus d'un système de contrôle interne :

La mise en place d'un système de contrôle interne nécessite le passage par un certain nombre d'étapes qui sont détaillées dans le schéma ci dessous.

Figure 6 : Etapes de la mise en place d'un système de contrôle interne.



Source : Conception personnelle sur la base de document pdf : Brochure SCI.pdf (consulté le 05/10/2017 à 10h00).

Chapitre II : Les enjeux du contrôle interne dans la gestion du risque opérationnel

2.1. Les éléments d'un système de contrôle interne :

Le référentiel COSO décompose le système de contrôle interne en cinq éléments :

- ✓ L'environnement de contrôle
- ✓ L'évaluation des risques
- ✓ Les activités de contrôle
- ✓ L'information et la communication
- ✓ Le pilotage

2.1.1. L'environnement de contrôle :

L'environnement du contrôle interne est un élément très important de la culture d'une entreprise, puisqu'il détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôle. Il constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne, en imposant discipline et organisation.

L'environnement de contrôle interne exerce une influence profonde sur :

- la façon dont les activités sont structurées,
- la définition des objectifs et l'évaluation des risques.

Il a un impact sur :

- les activités de contrôle,
- les systèmes d'information et de communication,
- ainsi que le système de pilotage (suivi des opérations).

Cette influence s'exerce non seulement au niveau de la conception des systèmes mais également dans leur fonctionnement quotidien.

2.1.2. L'évaluation des risques :

L'évaluation des risques est un processus qui s'appuie sur la fixation des objectifs alignés sur la stratégie, compatibles et cohérents. Elle consiste d'abord à identifier les événements et analyser les facteurs qui peuvent compromettre la réalisation des objectifs et leur niveau de gravité en vue de déterminer comment ces risques doivent être gérés.

2.1.3. Les activités de contrôle :

Le COSO définit les activités de contrôle comme étant l'application des normes et procédures destinées à assurer l'exécution des directives émises par le management en vue de maîtriser les risques.

Chapitre II : Les enjeux du contrôle interne dans la gestion du risque opérationnel

Les opérations de contrôle permettent de s'assurer que les mesures nécessaires sont conçues et mises en œuvre en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise relevant des trois domaines d'objectifs : le domaine opérationnel, le domaine de l'information financière et le domaine du respect des contraintes légales et réglementaires.

2.1.4. L'information et la communication :

Une information fiable et pertinente permet à chacun d'assumer ses responsabilités. Selon le COSO, les systèmes d'information produisent, entre autres, des données opérationnelles financières ou encore liées au respect des obligations légales et réglementaires, qui permettent de gérer et contrôler l'activité. Ces systèmes traitent non seulement les données produites par l'entreprise mais également celles qui, liées à son environnement externe, sont nécessaires à la prise de décision pertinente comme au reporting externe.

2.1.5. Le pilotage :

Le système de contrôle interne n'échappe pas lui-même à la nécessité d'être contrôlé. Le pilotage permet de vérifier que le contrôle interne fonctionne de façon permanente efficacement.

Le pilotage du contrôle interne couvre toutes les activités de l'organisation pouvant aller jusqu'à inclure les sous-traitants et l'audit interne.

Les opérations de pilotage sont pratiquées à travers les activités courantes et par le biais des évaluations ponctuelles.

2.2. Les critères d'efficacité d'un système de contrôle interne :

L'amélioration de la performance financière par l'audit interne nécessite d'abord que le système de contrôle interne instauré dans l'organisation soit efficace.

Le Comité de Bâle a analysé certains cas récents de banques en difficulté, afin d'identifier les principales origines des déficiences de systèmes de contrôle interne. Les problèmes mis à jour renforcent l'idée qu'il est important que les administrateurs et la direction des banques, les auditeurs internes ainsi que les autorités de contrôle interne consacrent davantage d'attention au renforcement des systèmes de contrôle interne et à l'évaluation permanente de leur efficacité.

Le processus de contrôle interne, qui visait traditionnellement à réduire les fraudes, les détournements de fonds et les erreurs, a pris une dimension plus vaste et recouvre l'ensemble

Chapitre II : Les enjeux du contrôle interne dans la gestion du risque opérationnel

des risques encourus par les organisations bancaires. Il est admis, à présent, qu'un processus de contrôle interne sain est essentiel pour qu'une banque puisse réaliser les objectifs qu'elle s'est fixés et préserver sa viabilité financière.

L'efficacité des systèmes de contrôle interne repose sur la mise en commun de cinq éléments essentiels de l'organisation :

2.2.1. La surveillance par la direction :

Cette tâche incombe principalement au conseil d'administration qui doit approuver et revoir périodiquement les grandes stratégies et les principes politiques de la banque, apprécier les risques substantiels qu'elle encourt, fixer les niveaux acceptables pour ces risques et de s'assurer que la Direction Générale prend les dispositions nécessaires pour identifier, mesurer, surveiller et contrôler ces risques.

2.2.2. La reconnaissance et l'évaluation des risques :

Un système de contrôle interne efficace nécessite de reconnaître et d'évaluer en permanence les risques importants qui pourraient compromettre la réalisation des objectifs de la banque. Cette évaluation devrait couvrir l'ensemble des risques encourus par l'organisation.

2.2.3. Les activités de contrôle et la séparation des tâches :

Les systèmes de contrôle interne efficaces supposent le respect d'un certain nombre de règles en vue d'atteindre les objectifs de performance, d'information et de conformité dans l'organisation. Ils nécessitent, de ce fait, la mise en place d'une structure de contrôle appropriée. Pour cela, il est nécessaire que les tâches soient séparées de façon appropriée et que le personnel ne soit pas chargé de responsabilités conflictuelles. Les domaines susceptibles de donner lieu à des conflits d'intérêts devraient être identifiés, circonscrits aussi étroitement que possible et soumis à une surveillance d'une tierce partie indépendante.

2.2.4. L'information et la communication :

Un système de contrôle interne efficace nécessite l'existence de données internes adéquates et exhaustives, ainsi que d'informations de marché extérieures sur les événements et conditions intéressant la prise de décision. Ces données et informations devraient être fiables, récentes et présentées sous une forme cohérente. Une information adéquate et une communication efficace sont deux éléments essentiels au bon fonctionnement du système de contrôle interne.

2.2.5. La surveillance des activités et correction des déficiences :

Le cadre pour les systèmes de contrôle interne dans les organisations bancaires énonce, dans le sens de la surveillance des activités et la correction des déficiences, qu'un

Chapitre II : Les enjeux du contrôle interne dans la gestion du risque opérationnel

processus de surveillance en continu peut permettre de découvrir et de corriger rapidement les déficiences du système de contrôle interne, contribuent ainsi à le rendre plus efficace. Il atteint son efficacité maximale lorsqu'il est intégré à l'environnement opérationnel et donne lieu à des rapports réguliers qui font l'objet d'un examen.

2.3. La structure et l'organisation du système de contrôle interne :

Le Contrôle Interne est l'affaire de tous, des organes de gouvernance (organe délibérant, organe exécutif) à l'ensemble des collaborateurs de la banque.

2.3.1. La gouvernance du système de contrôle interne :

Afin de garantir une gestion saine et prudente de l'activité, les banques doivent mettre en oeuvre un système de gouvernance efficace.

Les banques doivent adopter une répartition claire et une séparation appropriée des responsabilités. En effet, les fonctions de contrôle au sein des banques doivent être séparées des fonctions opérationnelles.

Cette indépendance est obtenue et garantie par un rattachement hiérarchique des différentes fonctions du Système de Contrôle Interne clairement dissocié des fonctions commerciales, opérationnelles et supports de la banque.

2.3.2. Le dispositif de pilotage et de suivi du contrôle interne (les différents organes du contrôle interne) :

Un système de contrôle interne efficace ne peut être assuré que si l'ensemble des organes de la société y participent. C'est l'affaire de tous : des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs, l'implication des organes dirigeants est une condition essentielle pour une bonne mise en place des dispositifs du contrôle. Ces instances sont souvent constitutives du dispositif de pilotage et de suivi du contrôle interne.

2.3.2.1. Le conseil d'administration ou de surveillance (organe délibérant) :

En règle générale, il appartient à la Direction Générale de rendre compte au Conseil d'administration ou au Comité d'audit lorsqu'il existe, des caractéristiques essentielles de son dispositif de contrôle interne. Le Conseil d'administration peut alors faire procéder aux contrôles et vérifications qu'il estime nécessaires.

A noter que depuis le 8 décembre 2008, les comités d'audit sont désormais obligatoires en France dans les sociétés cotées et dans les entreprises financières. Une

Chapitre II : Les enjeux du contrôle interne dans la gestion du risque opérationnel

ordonnance vient de transposer *la directive 2006/43/CE du 17 mai 2006* relative au contrôle légal des comptes. Parmi les mesures d'adaptation au droit communautaire, nous relevons celles relatives au comité d'audit. (Cf. *Ordonnance 2008-1278 du 8 décembre 2008 transposant la directive 2006/43/CE du 17 mai 2006, JO du 09/12/08, p. 18720*)

Son rôle est notamment d'effectuer une surveillance attentive et régulière du dispositif de contrôle interne. Les responsabilités des membres des comités d'audit ont pris tellement d'ampleur qu'elles peuvent parfois s'apparenter à la responsabilité des commissaires aux comptes.

La directive sur le contrôle légal des comptes, transposée en droit français début décembre 2008, a donné un rôle central au comité d'audit dont les membres sont tous issus du Conseil d'administration.

Ce conseil est devenu obligatoire pour toutes les entreprises cotées et il a été doté de nouvelles missions telles que le suivi de l'efficacité de la gestion des risques, ce qui entraîne certaines responsabilités.

La responsabilité civile des membres du conseil d'administration peut être engagée pour défaut d'organisation du contrôle interne mais également pour défaut de suivi de l'efficacité de la gestion des risques.⁴

- Le conseil d'administration doit veiller à l'instauration d'un système de contrôle interne adéquat, fixer les grandes stratégies et principales politiques, ainsi que la structure organisationnelle globale ;
- Il a un rôle actif dans le processus de surveillance et de maîtrise des risques ;
- Il s'implique dans la compréhension des principaux risques encourus par les établissements de crédit ; il doit connaître et approuver la façon dont ils sont mesurés, évalués et maîtrisés ;
- Il est chargé de nommer le responsable du contrôle interne, et si il le souhaite peut créer un comité d'audit pour l'assister dans sa maison de surveillance.

2.3.2.2. La direction générale ou la directive (organe exécutif) :

Le SCI est un ensemble de mesures découlant de la surveillance et l'évaluation des risques. Il est du ressort de la DG ou le directoire d'élaborer le dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de la société. Dans ce cadre, ils se tiennent régulièrement informés de

⁴Observatoire des métiers de la banque. *Etude des métiers du contrôle dans la banque*. in eum consulting, étude réalisée en octobre 2009, p. 10.

Chapitre II : Les enjeux du contrôle interne dans la gestion du risque opérationnel

ses dysfonctionnement, insuffisances, et de ses difficultés d'application, voir de ses excès, et veillent à la mise en place des mesures correctives nécessaires.

2.3.2.3. L'audit interne :

Le service d'audit interne a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif du contrôle interne et s'intéresse à la régularité, la conformité, l'efficacité et la qualité de ce dernier.

Son objectif est de détecter les anomalies et de faire toute préconisation pour les améliorer, il sensibilise et forme habituellement l'encadrement au contrôle interne, mais n'est pas directement impliqué dans la mise en place et la mise en œuvre quotidienne.

2.3.2.4. Le personnel (collaborateurs) :

Chaque collaborateur doit être en mesure d'établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne au regard des objectifs qui lui ont été assignés.

2.4. La mise en place de mesures de contrôle par des organismes externes :

Le contrôle interne livré à lui-même, ne permet pas de fournir une assurance optimale et un niveau exhaustif en matière de réalisation d'objectifs de l'organisation. L'appréciation portée par les auditeurs externes et par l'autorité de contrôle bancaire sur le contrôle interne, constitue donc des diagnostics précieux qu'il convient de prendre en compte. La coopération entre auditeurs internes et externes ainsi que l'autorité de contrôle, constitue donc un moyen efficace pour renforcer le contrôle interne.

2.4.1. L'autorité de contrôle bancaire:

L'autorité de contrôle bancaire, dont l'objectif est de maintenir la stabilité du système bancaire et la protection des déposants, diffère d'un pays à un autre. Cette autorité exerce ses fonctions en portant des jugements quant à la solidité financière de l'institution en rejoignant le principe comptable de continuité de l'exploitation. Mais cela n'exclut en aucun cas la nécessité de l'existence d'un système de contrôle interne efficace, étant la base d'une gestion saine et prudente de l'activité.

Chapitre II : Les enjeux du contrôle interne dans la gestion du risque opérationnel

2.4.2. Les auditeurs externes :

Il s'agit principalement de l'inspection générale des finances et de la cour des comptes qui ont pour vocation de constater les faits défallants et d'éviter qu'ils se reproduisent à l'avenir, et non pour modifier une opération en cours de réalisation.

L'existence d'une juridiction de comptes et l'intervention d'un juge constitue une garantie protectrice de la propriété privée. Cela dit, l'IGF même étant un organe de contrôle sous tutelle du ministère de finance, son contrôle, couvrant un champ d'intervention très large, est considéré comme plus efficace que celui de la cour des comptes.

A coté de ces deux structures, se trouvent les commissaires aux comptes, dont la principale fonction est la certification, avec une assurance raisonnable, des comptes.

2.4.3. Les agences de notation :

Selon Blanche Sousi-Roubi, « *une agence de notation ou agence de rating, c'est une entreprise dont l'activité consiste contre rémunération à évaluer, à leur demande, et selon des critères définis, le risque de crédit des émetteurs ainsi que les instruments financiers structurés qu'ils émettent. Ce travail d'évaluation se traduit par l'attribution d'une note ou rating ; plus celle-ci est élevée, plus il sera facile à l'émetteur de se procurer des fonds. Les principales agences de notation sont, entre autres, Standard & Poor's, Moody's ou encore Fitch. On emploie parfois l'expression anglaise, agence de rating.* »⁵

Les agences de notation ont donc pour mission d'évaluer le niveau de risque d'un établissement de crédit grâce aux notes qu'elles leur attribuent.

2.4.4. Le comité d'audit :

Au sein du conseil d'administration, son rôle est également de contrôler l'exposition aux risques et la conformité des décisions opérationnelles d'un établissement. Il est le garant de l'application de la politique des risques décidée par la banque et il doit disposer d'un droit d'alerte vis-à-vis de l'actionnariat.

⁵SOUSI-ROUBI, Blanche. (et al).*Lexique de la Banque et des Marchés Financiers*. 6^eéd. Paris : édition DUNOD, 2009, p. 9.

Chapitre II : Les enjeux du contrôle interne dans la gestion du risque opérationnel

Section 2 : Le risque opérationnel : origine de catastrophes financières

L'importance croissante du risque opérationnel s'est largement répandue, par les séries de pertes subies par les établissements de crédit tel : les événements de New York en septembre 2001, les séries de fraudes survenues dans les institutions bancaires (Barings, Daiwa, Société Générale, etc.) démontrent bien l'importance de la gestion du risque opérationnel dans le domaine bancaire. En effet, sur la période de 1980-2000, les pertes sont évaluées à plus de 200 milliards d'euros.⁶

1. Les principales catastrophes bancaires :

1.1. Les évènements de NEW YORK en 2001 :

Les événements de septembre 2001 aux Etats-Unis ont marqué un tournant dans la prise de conscience de la réalité du risque opérationnel. L'attaque terroriste du World Trade Center a également révélé la vitesse de propagation de ce type de risque. Les nombreux dysfonctionnements ou défaillances du système bancaire américain qui s'ensuivirent (Bank of New York's Government Securities Settlement Systems) ont, en effet, impacté un nombre considérable d'institutions financières à travers le monde, donc le risque opérationnel a largement dépassé le cadre restreint de l'organisation bancaire et concerne désormais le secteur financier dans sa globalité. Ce changement d'échelle s'accompagne inévitablement d'une montée en puissance des risques opérationnels, en particulier ceux liés à l'erreur humaine, la fraude, et l'environnement légal et réglementaire.

1.2. La banque BARINGS :

Le désastre majeur de BARINGS a constitué l'affaire la plus spectaculaire au monde. Durant l'année 1996, les marchés financiers ont été secoués par une spéculation périlleuse. La prestigieuse banque Barings, la plus ancienne banque d'Angleterre (250 ans d'existence), a fait faillite après la perte de plus d'un milliard de dollars résultant de placement hasardeux effectués par l'un de ses agents. Nicolas Leeson a l'âge de 27 ans et dans une période de moins d'un an parvient à mettre en faillite cette banque. Ce trader prodige des marchés financiers, employé dans la succursale à Singapour, prend d'importantes positions à découvert sur l'indice Nikkei ; puis celles-ci s'avèrent progressivement perdantes suites au retournement de la bourse. Il les augmenta, en cherchant à compenser les positions déjà perdantes. Il a

⁶NOUY, Danièle. *Le champ du risque opérationnel dans Bâle II et au-delà*, revue trimestrielle de l'association d'économie financière, n°84, juin 2006, p. 3.

Chapitre II : Les enjeux du contrôle interne dans la gestion du risque opérationnel

constamment agit au-delà de son autorité en prenant des positions à découvert dépassant les montants autorisés, situation rendue possible par le fait qu'il était à la fois responsable du Back office et du trading. Il pariait sur la hausse de la bourse japonaise en vendant à terme des contrats sur l'indice Nikkei 225 pour des montants énormes. Les pertes sur les positions sur le Nikkei s'envolèrent après le tremblement de terre de Kobe qui provoque une chute brutale de l'indice, la confiance dans le Yen s'effondrant. De ce fait, les pertes de Leeson atteignaient les six milliards de francs. Une analyse de ce Crash met en évidence les défaillances suivantes :

- Un risque humain qui se manifeste par le syndrome du personnel « star » en conséquence d'une confiance trop forte et notamment de la concentration des pouvoirs chez une seule personne qui accumule de même la fonction de front office et back office ;
- Le fait de s'engager dans des opérations non autorisées, et de violer les limites et les engagements constituent un risque humain volontaire ;
- Une défaillance au niveau du système de contrôle interne de la banque ; son manque d'efficacité n'a pas permis de détecter la violence du principe de séparation des tâches au sein de l'activité ;
- L'incapacité de l'audit externe de détecter et contrôler la stratégie de trading de Leeson ;
- L'évaluation incorrecte du risque de l'activité d'arbitrage.

1.3. La banque DAIWA :

En 1995, DAIWA la deuxième banque du Japon à l'époque, constatait des pertes d'une ampleur comparable à celle de Barings. Ses pertes estimées à 1,1 milliards de dollars étaient causées par la fraude de son trader New-yorkais, M.Igushi occupant son poste depuis 11 ans. Ce dernier face à une croissance de ses pertes, avait dépassé ses limites de position. Pour tenter de compenser ses résultats négatifs, il a commencé à vendre délibérément, au nom de DAIWA, des obligations appartenant à ses clients et déposées dans la succursale Newyorkaise de la banque. De même nature que celui de la Barings, le problème est survenu en raison d'un manque de séparation des tâches, puisque Igushi était à la charge à la fois du front et du back office. En outre, DAIWA avait pourtant les moyens de vérifier les relevés quotidiens d'opérations avec les situations mensuelles des portefeuilles. Cette faiblesse prouve la déficience de son système de contrôle interne. Ces facteurs ont permis aux autorités de réglementation américaines d'ordonner l'arrêt de l'activité de DAIWA à New-York, en incitant par cela les établissements bancaires japonais à accroître leur transparence financière.

Chapitre II : Les enjeux du contrôle interne dans la gestion du risque opérationnel

1.4. La banque SOCIETE GENERALE :

La Société Générale est l'une des premières banques européennes. La fraude dont la Société Générale a été la cible (en 2008) est historique de par le montant des pertes (4,9 milliards d'euros) et de par l'impact en terme d'image. Les opérations ayant conduit à une perte d'environ 4,9 milliard d'euros pour la Société Générale sur ses activités de marché pour compte propre auraient été le fait d'un seul opérateur. A ce stade, aucun élément connu ne conduit à infirmer ce constat. Cet opérateur avait une activité d'arbitragiste sur dérivés actions (Warrants) : cette activité consiste à gérer en parallèle deux portefeuilles de taille et de composition proches, l'un devant permettre découvrir l'autre. De ce fait, le risque généré mais également le résultat net dégagé sont censés être faibles en comparaison des engagements bruts résultant des portefeuilles.

En l'occurrence, l'opérateur en cause aurait pris des positions directionnelles non autorisées sur des contrats à terme sur des indices d'actions européens, couverts par des opérations fictives, qui masquaient l'augmentation de la position et du risque net de la banque. Il aurait procédé en répétant le schéma suivant :

- Saisie d'une opération couvrant la position réelle ;
- Annulation de cette opération avant qu'elle ne soit détectée du fait d'un contrôle, qu'elle ne donne lieu à confirmation ou à appel de marge, puis saisie d'une nouvelle opération.

Il aurait donc effectué une gestion très active de ses portefeuilles, tout en cherchant à masquer les gains et les pertes.

Le jeune trader J.Kerviel a un profil différent de ces collègues traders, il avait précédemment travaillé au middle office de la SGCIB. Le middle office est le service contrôlant constamment le travail des traders, vérifiant que les risques qu'ils prennent sont limités et correctement couverts.

Son passé au middle office lui a appris les contrôles effectués : quand ils étaient effectués et les différents types de contrôles utilisés. Il a ensuite utilisé ses connaissances pour masquer ses opérations frauduleuses durant les contrôles.

Le point qui suivra va nous permettre d'aborder l'ensemble des procédures et pratiques qu'utilise ce dispositif pour limiter de manière considérable le risque opérationnel.

Chapitre II : Les enjeux du contrôle interne dans la gestion du risque opérationnel

2. Les outils de pilotage du Risque Opérationnel :

Les banques se doivent de mettre en place plusieurs méthodes permettant d'identifier et de piloter les processus supportant les risques opérationnels. Ces outils de pilotage sont les suivants :

- Cartographie des risques ;
- Gestion des incidents ;
- Questionnaire qualitatif ;
- Indicateurs de risques ;
- Tableau de bord.

2.1. Cartographie des risques :

A ce stade il apparaît opportun de souligner l'intérêt de réaliser avec minutie une cartographie des risques. Elle a pour but la définition des impacts potentiels du risque opérationnel, ainsi que la détermination des facteurs qui ont un effet sur la réalisation du risque et sur les facteurs qui définissent l'étendue des méfaits.

Réaliser cette cartographie permettra à la banque de définir quel est le profil risque pour cette dernière. L'action de cartographie va aider la banque à caractériser la nature des incidents qui vont être contrôlés et vérifiés.

De plus, cette cartographie permet une hiérarchie des différents risques qui sont susceptibles de se réaliser au sein des banques.

Cette hiérarchie des risques va favoriser la mise en application d'une pratique de traitement homogène des risques, par toute l'équipe dirigeante et par tout le collectif. Cela aura pour effet une récolte minutieuse et pertinente de tous les incidents.

Cette cartographie se découpe en quatre étapes différentes :

- La première étape consiste à détailler l'activité qui engendre un risque opérationnel ;
- La seconde étape repose sur la mise en évidence par activité des risques encourus ;

Chapitre II : Les enjeux du contrôle interne dans la gestion du risque opérationnel

- La troisième étape revient, à partir d'un risque, à faire le détail exhaustif des pertes et leur probabilité d'occurrence ;
- La quatrième étape passe par l'élaboration de la matrice des risques sur les axes fréquence et préjudice.

2.2. Gestion des incidents :

Cette fonction a pour rôle d'accompagner les utilisateurs dans la gestion des incidents et d'assurer une gestion coordonnée des incidents entre différents acteurs. Il permet également de générer à tout moment des reportings d'analyse et de synthèse réalisables à tous les niveaux hiérarchiques de l'entité.

2.2.1. Questionnaire :

A travers différentes questions, le contrôleur peut ainsi inventorier et faire un point-étape sur les dispositifs relatifs au risque opérationnel mis en place. Ces questions permettent aussi d'apprécier les travaux à mener pour se conformer aux exigences qualitatives de Bâle II.

2.2.2. Indicateurs :

A l'aide de différents indicateurs financiers et environnementaux, le contrôleur peut être alerté suite à une évolution non habituelle de ces derniers sur un process donné.

Les orientations prises en matière de gestion des risques opérationnels permettent d'être en mesure de détecter le plus tôt possible les risques et incidents qui pourraient avoir des conséquences financières (ou image) pour l'établissement.

A titre d'exemple, l'analyse d'un ratio risques (potentiels) / incidents permet d'apprécier plus précisément et de façon dynamique leurs impacts.

2.2.3. Tableau de bord :

Ces tableaux de bords ont pour but d'offrir une vue synthétique du profil de risque de l'établissement.

Ils permettent également d'alerter et de mobiliser les principaux responsables concernés par les incidents.

Chapitre II : Les enjeux du contrôle interne dans la gestion du risque opérationnel

Conclusion :

Mettre en place un système de contrôle interne efficace c'est: créer un environnement de contrôle sain, établir une bonne gestion de l'information et de la communication, modéliser ses processus, définir ses objectifs, évaluer les risques de ne pas atteindre de tels objectifs et intégrer dans les processus les actions de contrôles destinées à minimiser ces risques. Un système de contrôle interne, même mis en place avec le plus grand soin possible, deviendra en effet rapidement inefficace s'il reste immobile et statique alors que l'environnement est, lui, en perpétuelle mouvance. La mise en place d'un système de contrôle interne est la première étape. Le maintien d'un système de contrôle interne efficace est quant à lui un processus continu de réévaluation de chacune des composantes du contrôle interne qui doit être fait à la lumière des innombrables changements qui peuvent influencer la vie d'un office.

Cependant, ces mécanismes ne sont pas toujours efficaces comme en témoigne l'affaire Kerviel qui a ébranlé la Société Générale en 2008. Jérôme Kerviel, qui était trader au sein de cette banque, a réussi à s'infiltrer dans les failles des mécanismes de contrôle, notamment en interne, pour frauder et ainsi mettre en jeu des sommes colossales conduisant la Société Générale à perdre près de 5 milliards d'euros suite à des prises de position beaucoup trop risquées. L'affaire Kerviel n'est pas un cas isolé dans le monde de la finance : les affaires Vivendi, Enron ou Nick Leeson en sont d'autres exemples.

Chapitre III:

Les contraintes au contrôle interne
dans la maîtrise du risque opérationnel
Cas de l'affaire Kerviel

Chapitre III : Le contrôle interne et la maîtrise du risque opérationnel dans le cas de l'affaire Kerviel

Introduction :

Au cours des dernières décennies, il y a eu plusieurs scandales bancaires où les banques ont perdu des milliards d'euros. La Société Générale a perdu 4,9 milliards d'euros, cette énorme perte est due aux opérations frauduleuses qu'a réalisé Jérôme Kerviel, trader au sein de cette banque.

Avant d'exposer les limites du contrôle interne, nous reviendrons sur le cas Kerviel. Nous tenterons ainsi d'expliquer les défaillances qu'a rencontré le contrôle interne de la Société Générale.

Chapitre III : Le contrôle interne et la maîtrise du risque opérationnel dans le cas de l'affaire Kerviel

Section 1 : Présentation du métier de trader et les mécanismes de la fraude

Le travail du trader consiste à acheter et à vendre des titres financiers dans le but d'engendrer un maximum de bénéfices. Il doit donc acheter des titres lorsque leur valeur est au plus bas afin de les revendre lorsque leur valeur est au plus haut.

Le trader utilise alors des outils mathématiques d'optimisation qui jouent un rôle important dans sa prise de décision, ceci lui permet d'éviter au maximum certains risques qui peuvent avoir des conséquences néfastes sur la banque dans laquelle il travaille.

1. Le métier de trader :

1.1. Définition du Trading ou l'arbitrage:

L'activité de *trading* ou d'arbitrage, officiellement pratiquée par le *trader*, ne consiste pas à parier sur la hausse ou la baisse du marché (ce que l'on appelle une position directionnelle), mais à simultanément prendre deux positions en sens inverses devant globalement s'annuler, insensibles aux variations du marché, mais permettant seulement un faible gain à la marge. Comme l'explique la Société générale, ces écarts de valeur étant le plus souvent à la fois faibles et temporaires, de telles activités d'arbitrage supposent que les opérations réalisées soient très nombreuses et puissent porter sur des nominaux importants.

Il s'agit simultanément d'acheter un produit ou un portefeuille A et de vendre un produit ou un portefeuille B aux caractéristiques très proches pour ne gagner que sur cette très légère différence.

Dans le cas de la fraude, si l'achat du portefeuille A était bien réel, la vente ou certains éléments du portefeuille B étaient cependant fictifs, selon l'explication de la Société générale. Par conséquent, le trader se retrouvait avec une position A non couverte et « directionnelle », c'est-à-dire vulnérable aux variations du marché.

1.2. Les types de trading ou l'arbitrage :

Il existe deux formes d'arbitrage :¹

1.2.1. L'arbitrage « géographique » :

C'est-à-dire guetter la différence de cours de deux cotations d'un même titre sur deux places financières, reste une des dimensions de l'arbitrage mais il n'occupe maintenant qu'une

¹GODECHOT, Olivier. *Les traders. Essai de sociologie des marchés financiers*. Paris : Editions La Découverte, 2005, p. 81.

Chapitre III : Le contrôle interne et la maîtrise du risque opérationnel dans le cas de l'affaire Kerviel

place mineure sur le marché des changes d'une part, et des créneaux ouverts à cette technique par la multiplication des produits dérivés d'autre part.

1.2.2. L'arbitrage « cash and carry » :

Il consiste à arbitrer les contrats à terme –contrats portants sur des titres livrés à une date future- et les contrats au comptant –contrats portant sur des titres livrés immédiatement. Si la valeur du contrat à terme sur indice boursier est supérieure à la valeur de l'indice au comptant, il est intéressant de simultanément vendre le contrat à terme et d'acheter au comptant un panier de titres répliquant l'indice ; et, dans le cas inverse, il faut vendre à terme et acheter au comptant.

1.3. Définitions du trader ou l'arbitragiste :

Selon Olivier Godechot (2005), « *un trader, il intervient sur les marchés, identifie et saisit les opportunités d'achat et de vente, et en gère les risques* ». ²

L'arbitragiste cherche à réaliser des bénéfices en vendant une marchandise sur une place financière où il est possible à ce moment-là de l'écouler au prix fort, et en l'achetant au même moment sur une place boursière où l'on peut l'acquérir au prix plus intéressant. Son business est donc pur exercice d'arithmétique.

Les chances de gain résident pour l'essentiel dans la rapidité de réaction de celui qui profite d'une différence de prix géographique. ³

Selon Raphael Didier (2009), « *un trader, ou opérateur de marché, est un spécialiste de la finance qui cherche à anticiper les prix du marché afin de répondre à la demande des commerciaux qui lui transmettent des ordres d'achat ou de vente* ». ⁴

1.4. Description du métier du trader :

Le métier de trader est une activité professionnelle liée aux échanges internationaux. Elle consiste à gérer du risque financier en jouant sur des écarts de cours, le plus souvent à court terme. C'est un métier stressant et à haut risque. En effet, le trading demande une réactivité permanente puisqu'il faut décider en temps réel de l'achat ou de la vente d'actions, de devises, d'obligations ou d'options. Concrètement, le trader doit acheter aux uns pour revendre à d'autres.

²GODECHOT, Olivier. op. cit, p. 89.

³Idem, p. 81.

⁴DIDIER, Raphael. *Les marchés financiers en clair*. Paris : Editions ellipses, 2009, p. 29.

Chapitre III : Le contrôle interne et la maîtrise du risque opérationnel dans le cas de l'affaire Kerviel

Pour y parvenir, il est armé de plusieurs téléphones, de fax, de micro-ordinateurs qui délivrent des informations en temps réel et permettent de surveiller l'évolution et les fluctuations des marchés internationaux.

Il mesure et apprécie les risques, fixe ou propose parfois le prix des produits et négocie, minute par minute, les transactions : achat ou vente.

Il possède une très bonne maîtrise du fonctionnement de l'économie, jongle avec les modèles mathématiques les plus sophistiqués, les statistiques et l'informatique, sans oublier une parfaite connaissance de l'anglais. Le trader a également des compétences administratives et d'excellentes notions de gestion.

Il est résistant physiquement et nerveusement car les salles de marchés (ou front office) dans lesquelles il travaille sont toujours en effervescence même si elles sont moins bruyantes qu'autrefois.

Les journées de travail sont longues puisque l'ouverture des bourses des marchés internationaux se succèdent tout au long de la journée (Tokyo, Frankfort, Paris, Londres, New York).

En général, il travaille dans les grandes villes, où sont implantées les bourses de valeurs, les grandes entreprises, les sociétés de bourse, les banques, etc.⁵

Il commence véritablement sa journée au moment de l'ouverture officielle de la cotation. Sur les marchés organisés déjà informatisés, il suffit au trader de cliquer sur l'icône send pour envoyer des propositions d'achat ou de vente. S'il est market-maker, teneur de marché, il est dans l'obligation de proposer en permanence une fourchette de prix à l'achat et à la vente et il surveille alors étroitement les cinq meilleures offres et cinq meilleures demandes pour voir s'il en est et attend d'être « touché », c'est-à-dire que quelqu'un accepte ses prix.

Mais le plus souvent, les traders de la CU exercent leur talent sur le marché de gré à gré où ils commercialisent des options OTC (options « over the counter », c'est-à-dire des contrats optionnels non standardisés qui se négocient entre deux personnes en dehors des enchères organisées par les Bourses ou des produits plus complexes, options exotiques et produits structurés profilés sur les désirs du client.⁶

⁵ ECHARD, Philippe. (et al). *Optimisation et outils de trading*, INSA, 2014-2015, p. 6.

⁶ GODECHOT, Olivier. op. cit, p. 84.

Chapitre III : Le contrôle interne et la maîtrise du risque opérationnel dans le cas de l'affaire Kerviel

Lorsque certains traders se révèlent particulièrement brillants à cet exercice délicat de la spéculation avec les fonds de la banque, celle-ci augmente la valeur des fonds (la « pose » ou la « limite de pose ») dont elle lui délègue la gestion. Le trader peut alors consacrer la plus grande partie de son temps au trading spéculatif.

Les traders ont donc pour point commun de gérer un portefeuille de titres et de prendre des décisions d'achat ou de vente. Mais d'un poste à l'autre, selon les produits sur lesquels ils opèrent, selon les techniques qu'ils utilisent, selon la liberté que leur accordent leurs supérieurs, ils exercent des charges relativement différentes : traders prêt-emprunt, traders produits structurés et options exotiques, trader compte propre, traders basket trading, market-maker.⁷

1.5. Le rôle du trader au niveau de la banque :

Il consiste à spéculer sur les cours et réaliser des transactions au meilleur cours pour les clients. Pour ce faire, les traders entrent en contact avec les courtiers (brockers) pour trouver le meilleur prix. Le trader peut également acheter ou vendre – on dit qu'il prend des positions – pour le compte de la banque. Il s'agit alors de spéculation pure, puisqu'il cherche à profiter d'éventuelles anticipations de cours. Par exemple, il peut acheter le matin des actions avec l'argent de la banque, et espérer les revendre plus chers le soir, ce qui lui permettra de gagner la différence. Souvent le cours des actions n'aura pas forcément varié beaucoup au cours d'une journée. Mais comme le trader travaille sur des volumes conséquents – de l'ordre de plusieurs millions d'euros –, le bénéfice peut devenir intéressant. Néanmoins, si à la fin de la journée ses anticipations sont fausses et que le cours a baissé dans notre exemple, alors il a perdu de l'argent.

C'est par conséquent le métier le plus exposé de la haute finance mais aussi le plus en vue. Le stress est permanent et les traders sont obligés de travailler devant plusieurs écrans d'ordinateurs afin d'avoir un maximum d'informations avant de prendre leurs décisions d'achat ou de vente (cours de la Bourse, dépêches des agences de presse économique, résultats des entreprises, prix des matières premières, etc.).⁸

Les traders opèrent dans des salles de marchés. C'est un lieu qui regroupe différents services permettant aux banques d'intervenir sur les marchés de capitaux.

La salle des marchés constitue l'interface entre les investisseurs et les marchés de capitaux. C'est l'endroit où les employés (appelés traders) d'une banque, d'une entreprise,

⁷GODECHOT, Olivier.op. cit, p. 86.

⁸DIDIER, Raphael.op. cit, p. 30.

Chapitre III : Le contrôle interne et la maîtrise du risque opérationnel dans le cas de l'affaire Kerviel

d'une assurance, d'une société de gestion font des transactions pour le compte propre de leur société ou pour celui de leurs clients. On trouve dans le jargon financier des surnoms originaux pour désigner la salle des marchés : dealing room, cage aux fauves, war room, etc. Pour permettre des transactions rapides et sécurisées, une salle des marchés dispose par conséquent d'importants moyens informatiques et de communication. De plus, les salles de marchés sont en général organisés par produits financiers (actions, produits de taux, options...) ou par pôles géographiques.

Les principaux intervenants d'une salle des marchés sont les commerciaux (sales), les opérateurs (traders), les ingénieurs financiers, les analystes financiers et les informaticiens. Pour distinguer le degré de proximité de l'emploi avec le client, on utilise souvent la classification suivante :⁹

- le front office regroupe les traders.
- le middle office joue un rôle de contrôle.
- le back office s'occupe de la fonction administrative.

1.6. Les méthodes de trading:

Trader sur les marchés n'est pas quelque chose qui s'improvise. Le trader débutant devra donc se connaître soi même avant de faire ses premiers pas. Ainsi, un particulier qui stresse pour la moindre perte d'argent, devra peut être se limiter à du très long terme. Pour les traders particuliers les plus actifs, il existe à ce jour quatre types de trading : le trader au carnet, le swing trading, le day trading et le scalping.

Ces quatre trading répondent à des caractéristiques très particulières, et alors qu'un trader particulier pourra obtenir d'excellentes performances en swing trading, il peut se retrouver en déconfiture financière (faillite) avec du scalping. Autant dire, que le choix de telle ou telle méthode est essentielle aux futures performances boursières.¹⁰

1.6.1. Le trader au carnet :

Le trader au carnet n'utilise que le carnet d'ordre (5 à 10 meilleurs prix et volumes des vendeurs et acheteurs, le prix des volumes est 5 à 10 derniers ordres). Ils mettent à leur profit ces données sans utiliser de données économiques (graphiques). Ils sélectionnent leurs valeurs en s'appuyant sur les titres les plus volatiles du SBF 120 (indice boursier) mais aussi sur les actions faisant un coup de projecteur suite à une annonce de C.A. Ils observent la vitesse à laquelle les titres sont achetés ou vendus et leur proportion.

⁹DIDIÉ, Raphael.op. cit, p. 29.

¹⁰<https://www.edubourse.com/guide-bourse/quel-trading.php>(consulté le 12/10/2017 à 10h00).

Chapitre III : Le contrôle interne et la maîtrise du risque opérationnel dans le cas de l'affaire Kerviel

L'avantage est qu'il est proche de là où se forme le prix ce qui lui permet d'être en avance par rapport aux autres traders. Les inconvénients sont l'absence de repère graphique et un coût élevé. Ils ont la possibilité d'être reconvertis ou non en trader professionnel par le fisc.¹¹

1.6.2. Swing trading :

Le swing trading est une excellente façon de débiter en trading en limitant son stress. En effet, le swing trading est un trading dont les titres sont détenus de quelques jours à plusieurs semaines. La durée de détention n'est pas connue avant le débouclage de la position. C'est un style de trading où l'investisseur est un suiveur. Il recherche la tendance d'un titre (son évolution), essaye de se placer au début du mouvement, puis attend le point de retournement afin de déboucler sa position. Il ne connaît pas la fin de la tendance au moment d'ouvrir sa position. Il maximise ainsi ses gains, et limite ses risques en suivant la tendance. Le plus complexe bien évidemment est de fixer le point de retournement. Si vous le fixez trop tôt, vous perdez une part de vos gains potentiels, si trop tard, le titre peut rechuter rapidement. Toutefois, le risque est loin d'être nul en swing trading. La durée de détention pouvant être de plusieurs semaines, les risques d'un événement exceptionnel pouvant chambouler les cours pendant cette période s'en retrouvent multiplier. Cet inconvénient sur cette durée de détention est aussi son principal avantage. Le trader peut prendre davantage le temps de la réflexion, et laisser courir ses gains. Il n'est nullement obligé de rester scotché sur son écran.

1.6.3. Day trading :

Le day trading fut le type de trading le plus à la mode à la fin des années 90 et au début des années 2000. Les brokers (les courtiers) sur Internet permettaient enfin aux particuliers d'agir réellement rapidement sur les marchés. Des nouveaux traders débutants arrivent alors en masse en bourse, et se passionnent pour le day trading. Le principe est simple. L'objectif est de multiplier les plus-values, et les aller-retours tout au long de la journée, en prenant bien soin de ne conserver aucune position après la clôture de la séance. Le day trader se retire ; ainsi le risque existant entre la clôture d'une séance, et sa réouverture. En fermant leurs positions, le risque du moment d'ouverture disparaissait naturellement.

Le day trading reste toutefois un style de trading très prenant. Il est nécessaire de rester connecté tout au long de la journée. Certes, vous ne pouvez rentrer sur le marché que l'après

¹¹ ECHARD, Philippe. (et al).op. cit, p. 11.

Chapitre III : Le contrôle interne et la maîtrise du risque opérationnel dans le cas de l'affaire Kerviel

midi, mais cela impliquera que vous deviez solder rapidement vos positions, pour être non exposé, hors séance, au risque overnight.

La durée de détention dépend du titre. Elle peut être que de quelques minutes à plusieurs heures. Tout dépend de l'évolution du titre. L'analyse fondamentale peut être utilisée pour faire du day trading, notamment avec l'annonce de résultats, qui peut être déclencheur de tendance (swing trading) ou encore la signature d'un nouveau contrat (réaction rapide du marché), mais la plupart des day traders se base sur des indicateurs techniques.

1.6.4. Scalping :

Le dernier mais non des moindres, le scalping. Ce style de trading est clairement devenu possible aujourd'hui grâce aux progrès technologiques. Les premiers brokers ont permis le développement des day traders, la vitesse actuelle de connexion à Internet et la puissance des ordinateurs permettent aujourd'hui de faire du scalping de qualité. Le scalping est une forme de trading très agressive. Elle consiste à multiplier les opérations dans le but de profiter des micro variations de cours. Le scalpeur ne cherche pas à gagner 50% sur une valeur, mais à gagner 20 euros sur un aller/retour. Le gain global se fait alors par la quantité des opérations réalisées dans la journée.

Un scalper peut ainsi réaliser plusieurs dizaines, voir des centaines d'opérations par jour, certaines de quelques secondes, d'autres de quelques minutes. La multiplication des gains réguliers et limités est la clé du succès du scalping. Mais ce trading est limité à quelques particuliers déjà très expérimentés.

Cependant, le scalping est à fuir si l'on est débutant. Il est nécessaire, par exemple, que le scalpeur sache placer avec soin ses « *stop loss* »¹². Ces derniers limiteront les pertes en cas de chutes du titre. L'objectif est de multiplier les gains, et de limiter les pertes. Toutefois, le scalpeur sait qu'il devra générer plusieurs opérations perdantes, quelque soit sa stratégie.

2. Les mécanismes de la fraude :

2.1. Présentation du cadre opérationnel du marché bancaire :

Le cadre opérationnel du marché bancaire comprend trois institutions telles que le middle, le front et le back-office. Il convient ici de définir chacune d'entre elles pour comprendre l'origine de la fraude de notre cas.

¹²Stop loss ou stop de protection : c'est le niveau de prix auquel l'investisseur préférera solder sa position, en cas de perte.

Chapitre III : Le contrôle interne et la maîtrise du risque opérationnel dans le cas de l'affaire Kerviel

Le back-office a pour rôle d'effectuer les procédures administratives des opérations de marché passées par les traders.

En opposition à ce dernier, le Front Office comprend l'ensemble des tâches liées à la vente ou à la gestion qui se font par l'intermédiaire des clients de la banque.

Concernant le middle-office comme son nom l'indique, il a pour mission de faire le lien entre le back-office et le front-office. L'employé du middle-office se charge de gérer les différentes opérations bancaires mais également de vérifier que les transactions soient effectuées dans le respect des procédures internes.

Les définitions du front, middle et back – office étant posées, il convient de rappeler un principe fondamental du contrôle interne mentionné dans le règlement numéro 97 / 02 du 21 février 1997 du comité de la réglementation bancaire et financière à savoir celui de l'importance d'assurer une réelle séparation des pouvoirs de ces trois institutions.

2.2. Présentation du cadre opérationnel de Kerviel :

Pour comprendre l'ensemble des comportements fautifs de ce trader, il faut remonter à ses débuts au sein du système bancaire.

Jérôme KERVIEL exerçait depuis début 2005 au front office de la banque Société Générale. Il est chargé de l'arbitrage sur des contrats à terme portant sur des indices boursiers. Ce jeune trader intervenait essentiellement sur deux types de produits dérivés tel que:

-Les options : elles lui accordent le droit d'acheter (option d'achat : « call ») ou de vendre (option de vente « put ») à terme une certaine quantité de produits à un prix et à une échéance fixée à l'avance appelée prix d'exercice (ou Strike).

-Les contrats à terme (« futurs » en anglais) : à savoir des engagements fermes de livraison standardisée de produits financiers passés entre deux contreparties et dont toutes les caractéristiques sont déterminées à l'avance (la date de règlement, de livraison mais aussi le prix à terme).

Ces deux opérations ont pour particularité de se fonder uniquement sur l'évolution escomptée des indices boursiers (Eurostoxx, Dax, Footsie) à la hausse comme à la baisse, de

Chapitre III : Le contrôle interne et la maîtrise du risque opérationnel dans le cas de l'affaire Kerviel

manière à ce qu'un trader puisse s'engager et prendre ainsi une position directionnelle lui permettant théoriquement de dégager du profit.

Cependant il n'existe malheureusement pas de méthodes gagnantes, chaque opérateur à sa propre stratégie qui dépend clairement de sa psychologie et de l'aversion que ce dernier porte au risque.

2.3. Explications de la fraude Kerviel :

En effet chaque trader a un portefeuille avec une somme, défini par sa hiérarchie en fonction de son expérience sur les marchés. En général cette somme avoisine les centaines de Millions d'Euros. Ainsi il est de la responsabilité de chaque trader de ne pas émettre des opérations à hauteur d'une certaine somme et/ou de retirer toutes positions en pertes qui dépasseraient les limites autorisées.

En ne respectant pas ces règles, Jérôme Kerviel est à l'origine d'un déficit ayant coûté 4.9 Milliard d'Euros à la société générale, celles-ci résultant de la liquidation de ses prises de positions sur des contrats à terme sur indices d'actions s'élevant à cette époque à environ 50 milliards d'euros. Le 24 janvier 2008, la Société générale est contrainte d'annoncer cette perte colossale sur les marchés.

M. Kerviel avait l'habilitation pour placer jusqu'à 250 millions d'euros sur les marchés, mais il a joué durant cette période un total de 50 milliards d'euros soit « une somme que la banque est loin de posséder puisqu'à l'époque, ses fonds propres atteignent à peine 35 milliards d'euros ». ¹³En quelques jours, la banque vend pour 50 milliards d'euros d'options, dans un moment très défavorable du point de vue boursier. Résultat : 6,3 milliards d'euros de pertes, compensées par le 1,4 milliard d'euros de bénéfices qu'avait réalisé M. Kerviel.

À l'issue de la liquidation de ses positions, Jérôme Kerviel est jugé responsable de la totalité des pertes enregistrées par le groupe bancaire, soit 4,9 milliards d'euros. Selon les rapports de l'enquête du 28 Janvier 2008, le trader aurait délibérément été à l'encontre des choix de sa hiérarchie et aurait mis en place un montage frauduleux lui permettant de continuer à passer ses opérations financières au delà des sommes plafonds fixées par la banque et cela sans que personne ne s'en aperçoive. Kerviel n'a pas déclaré le bénéfice

¹³ABADIE, Aurelie., ROBERT, Virginie., MADELAINE, Nicolas. (et al). *Ce que l'affaire Kerviel a changé pour les traders*. Article Les Echos- 24/10/2012.

Chapitre III : Le contrôle interne et la maîtrise du risque opérationnel dans le cas de l'affaire Kerviel

énorme qu'il a réalisé. Au lieu de cela, l'utilisation de manipulations informatiques lui a permis de reporter ses bénéfices sur l'année de 2008.

En parallèle, les gains ainsi que les pertes associées à ces transactions ont été masqués dans des comptes fictifs de façon à les répartir mensuellement en fonction des objectifs fixés par sa hiérarchie.

2.3.1. Pertes et sanctions :

Au début de 2008, les choses ont commencé à mal tourner pour M. Kerviel. Ses gains de 2007 étaient en danger d'être anéantis en raison de ces mauvais métiers et les cadres supérieurs ont commencé à l'interroger sur les énormes profits qu'il avait réalisés.

En janvier 2008, ils ont révélé qu'il avait 50 milliards d'euros de transactions non fermées créant une énorme panique. La banque s'est retrouvée au cours du week-end du 19-20 janvier 2008 avec une position ouverte de 50 milliards d'euros, misant globalement sur la hausse du marché. Plus précisément, au 20 janvier, ces positions se composaient de 30 milliards d'euros de futures sur l'indice Eurostoxx, de 18 milliards d'euros sur l'indice DAX et de 2 milliards d'euros sur l'indice FTSE.

À ce stade, un autre trader a reçu l'ordre de fermer les transactions de Kerviel et essayent de faire des pertes aussi petites que possibles.

De ses pertes globales de 4,9 milliards d'euros, 2 milliards d'euros étaient directement liés aux transactions de Kerviel et le reste était le résultat du programme de la banque de vendre le portefeuille sur un marché instable.¹⁴

L'arrêt rendu par la Cour de cassation en mars 2014 partage les responsabilités entre Jérôme Kerviel et la Société générale et supprime le montant de 4.9 milliards d'euros réclamé au titre des dommages et intérêts ; la cour d'appel de Versailles, statuant sur les intérêts civils l'a condamné le 23 septembre 2016 à verser 1 million d'euros de dommages et intérêts à la Société générale. Par ailleurs, la Société générale a été condamnée le 7 juin à verser 450 000 euros à Jérôme Kerviel pour l'avoir licencié sans cause réelle ni sérieuse.

Le conseil de prud'hommes de Paris a souligné que le licenciement début 2008 était intervenu pour des faits prescrits (le Code du travail prévoit qu'une entreprise dispose d'un

¹⁴DELIC. E., JERN. F., PETERSSON. O. *Jérôme Kerviel. The rogue trader at Société Générale*, November 2011, p. 2 et 3.

Chapitre III : Le contrôle interne et la maîtrise du risque opérationnel dans le cas de l'affaire Kerviel

délai de deux mois pour sanctionner des faits, à partir du moment où elle en prend connaissance). La somme de 450 000 euros regroupe le bonus dû au trader pour l'année 2007, plus des indemnités, dont une pour les conditions vexatoires du licenciement, des congés payés et des dommages-intérêts. La Société générale est condamnée, en mars 2008, à un blâme et une amende de 4 millions d'euros par la Commission bancaire, qui constate une défaillance des systèmes de contrôle et de hiérarchie. Le trader avait déjà contre-attaqué en arguant que la Société générale était parfaitement au courant de ses agissements, et a déposé une plainte en 2012 contre l'entreprise, pour faux et escroquerie au jugement. Le 21 mars 2016, la justice a décidé de reporter sa décision concernant la demande de révision présentée par Jérôme Kerviel, en attendant la clôture de l'enquête de Roger Le Loire. Ce dernier a entendu comme témoin une policière de la brigade financière, Nathalie Le Roy. Le ministère des finances a par ailleurs annoncé vendredi qu'il réexaminerait la situation fiscale de la Société générale, en particulier au regard de la déduction fiscale de 2,2 milliards d'euros consentie en 2008.

Il est aujourd'hui encore difficile de comprendre comment un jeune trader a pu échapper à l'ensemble des contrôles mis en place par la direction mais surtout à masquer par le biais d'opérations fictives ses gains et ses pertes pendant plusieurs années.

2.3.2. Eclatement de l'affaire :

La Société Générale a découvert la fraude en Janvier 2008. Le 18 janvier 2008, avertie par ses systèmes de contrôle, elle a procédé à une enquête interne et a découvert qu'un de ses traders, Jérôme Kerviel, avait réalisé des faux pour dissimuler une de ses opérations. Société Générale a aussitôt décidé de mettre en place une équipe de 20 personnes qui a procédé pendant le week-end à des recherches systématiques.

Le 19 et le 20 janvier 2008, après la publication des résultats annuels, l'établissement remarque une anomalie. En pleine crise des Subprimes, là où en général les cours boursiers diminuent, celui-ci arrivait à obtenir une hausse de ces indices. La direction s'aperçoit de l'accumulation des positions prises par Jérôme Kerviel, dépassant de très loin les limites autorisées. La Banque s'est alors trouvée face à un risque de faillite. En concertation avec le Gouverneur de la Banque de France et le Secrétaire Général de l'AMF, la décision était prise de liquider ces positions dans les plus brefs délais pour assurer la survie de l'établissement et la stabilité du système financier mondial qui aurait été mis en péril en cas de défaillance de la

Chapitre III : Le contrôle interne et la maîtrise du risque opérationnel dans le cas de l'affaire Kerviel

banque. Société Générale a donc procédé à la liquidation des positions frauduleuses à partir du lundi 21 janvier 2008 et pendant les trois jours suivants, dans le plus grand secret en respectant les règles de fonctionnement des marchés.

Le 24 janvier 2008, Société Générale a pu enfin annoncer publiquement sur les marchés la fraude massive dont elle avait été victime et la perte finale de 4,9 milliards d'euros qui en résultait. Son PDG de l'époque, Daniel Bouton, doit expliquer que cette énorme perte est due à la négligence d'un seul homme, « Jérôme Kerviel ». ¹⁵ La Banque a simultanément annoncé avoir sécurisé une augmentation de capital lui permettant de faire face à ce choc.

La perte de 4,9 milliards d'euros a été auditée. Aussitôt, sa hiérarchie décide de déboucler, (autrement dit « se dégager de ») les engagements entrepris par Jérôme Kerviel et se retrouve avec une perte atteignant les 6.3 Milliard d'Euros. Ce n'est qu'au moment de l'enquête qu'ils s'aperçoivent que ce dernier avait masqué depuis 2005 ses positions. Par ailleurs un gain de 1.4 Milliard d'Euros se trouvait dans un de ces comptes fictifs ramenant le solde finale à une perte de 4.9 Milliard D'euros. La Banque n'avait pas le choix. C'est une décision conforme à la réglementation des marchés, prise en liaison avec les autorités de tutelle.

Le débouclage a donc démarré dès le lundi 21 janvier 2008 en dépit des conditions très défavorables et a pu s'opérer en trois jours de façon contrôlée en demeurant dans les limites de volumes inférieurs à 10 % du marché afin de respecter l'intégrité des marchés. Le débouclage a donné lieu à un suivi détaillé très rigoureux qui a été déjà étudié au cours des différentes procédures judiciaires. Les inspecteurs de la Commission Bancaire ont indiqué à l'AMF que les positions avaient été débouclées de façon très professionnelle. Les comptes de Société Générale ont été audités de façon indépendante par les commissaires aux comptes et validés par la Commission Bancaire.

Le montant des pertes résultant des positions non autorisées de Jérôme Kerviel est bien de **4,9 milliards d'euros**. La Cour de cassation l'a définitivement confirmé dans sa décision de mars 2014. ¹⁶

¹⁵https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2015/05/19/affaire-kerviel-sept-ans-de-mysteres_4635986_4355770.html

¹⁶SOCIETE GENERALE. *Les 10 points clés pour comprendre l'affaire Jérôme Kerviel*. Paris : DIRECTION DE LA COMMUNICATION, JUIN 2016, p. 1.

Chapitre III : Le contrôle interne et la maîtrise du risque opérationnel dans le cas de l'affaire Kerviel

A la suite de deux plaintes, l'une émanant directement de son établissement la Société Générale et une autre d'un des actionnaires du groupe, le jeune Trader comparait pour faux et usage de faux, abus de confiance et pénétration dans un fichier informatique pour avoir, au cours des années 2005 à 2008, introduit et remplacé frauduleusement « des données dans un système de traitement automatisé. » (Extrait du rapport de plainte de Police, 2008).

Jugé responsable, la cour de cassation condamne Jérôme Kerviel à 5 ans d'emprisonnement dont 3 fermes, et à payer des dommages et intérêts correspondant aux pertes enregistrées par ces opérations. Après avoir fait appel, la cour décide de lui enlever cette amende jugée par l'opinion publique comme insolvable et incohérente et de le placer sous bracelet électronique après 5 mois d'emprisonnement.

2.3.3. Les causes de ces pertes :

Kerviel ayant travaillé avec des traders de surveillance, il savait que la Société Générale exposition nette de leurs traders. L'exposition nette est le capital investi dans les positions longues moins les capitaux investis dans des positions courtes, il ne montre donc pas le montant total exposé au risque.

Une position longue va augmenter lorsque l'actif sous-jacent monte et une position courte va augmenter quand l'actif sous-jacent diminue. En maintenant une limite à la valeur absolue de l'exposition nette, la banque pourrait faire en sorte qu'ils ne perdraient pas trop, même si le marché est allé à la direction opposée de ce qu'ils avaient pensé. Donc une partie de son travail consistait à couvrir les paris dans une direction par faire des paris plus petits dans l'autre direction, ayant toujours une chance de gagner mais le risque des pertes sont quelque peu limitées. Mais au lieu de vrais métiers, Kerviel a créé un portefeuille fictif pour les paris de couverture de sorte que son exposition nette a été maintenue dans les limites fixées. Cela lui a permis de faire le pari sur 50 milliards d'euros que le marché européen allait monter sans faire de paris que le marché baisserait qui aurait couvert toute perte potentielle.

Kerviel a écrit un livre dans lequel ses propres pensées et son côté de l'histoire est raconté. « Sans aucun doute j'ai commis des erreurs », a-t-il écrit. J'ai dépassé les méthodes habituelles, chargé de fausses données pour déguiser les gains, ainsi que des pertes. De plus, Kerviel écrit aussi dans son livre: « Les méthodes que j'ai utilisées n'ont pas été inventées par moi. Elles étaient utilisées tout autour de moi, mais probablement pas dans la même mesure que je les ai utilisé. Pourquoi les alertes (officielles) reçues par mes managers ne m'ont-elles

Chapitre III : Le contrôle interne et la maîtrise du risque opérationnel dans le cas de l'affaire Kerviel

pas poussé à me retenir? Là étaient de nombreux signaux que je n'étais plus seulement un faiseur de marché (faire de petites quantités d'argent sur les métiers prudents) mais un spéculateur.¹⁷

2.3.4. Dysfonctionnements :

Depuis l'instruction conduite notamment par le juge Renaud van Ruymbeke en 2008-2009 jusqu'à la décision de la Cour de cassation en 2014, les nombreux jugements ont tous unanimement, sans équivoque, confirmé que Jérôme Kerviel était coupable des délits de faux et usage de faux, abus de confiance et introduction frauduleuse de données dans un système de traitement automatisé. Ces jugements signifient justement que la Banque a été victime d'une fraude commise à son insu.

Société Générale a été trompée par Jérôme Kerviel. Les opérations étaient cachées, dissimulées, justifiées par des mensonges ou des faux ; il s'agit d'agissements frauduleux. Jérôme Kerviel avait lui-même reconnu au moment de l'instruction avoir agi à l'insu de sa hiérarchie (avant de changer de ligne de défense) : « Je cachais mes positions par la saisie d'opérations fictives. », « je masquais l'exposition. Société Générale ne connaissait donc pas mes positions », reconnaissait-il. La Banque n'a donc pas vu ni ses prises de risque, ni ses gains, ni ses pertes jusqu'à la découverte de la fraude le 20 janvier 2008.

S'il a déjoué, contourné les contrôles de la banque, menti et fait des faux pour dissimuler ses prises de position et ses résultats c'est bien parce qu'il savait que la Banque ne les tolérerait pas. Personne ne peut imaginer un seul instant que la Banque ait pu laisser engager des risques gigantesques de près de 50 milliards d'euros qui représentaient une fois et demi les fonds propres de la banque, ce qui est contraire aux règles prudentielles et exposait la Banque à un risque insensé de faillite.

Jérôme Kerviel était soumis avec son équipe (l'équipe Delta One était composée de 8 traders) à une limite globale d'exposition de 125 millions d'euros qu'il ne fallait pas dépasser en fin de journée, comme il l'a clairement reconnu au cours de l'instruction. Le respect de cette limite était suivi quotidiennement par le département des risques de la Banque. Il arrivait que les limites collectives soient ponctuellement dépassées en fin de journée pour des

¹⁷DELIC. E., JERN. F., PETERSSON. O. op. cit, p. 3 et 4.

Chapitre III : Le contrôle interne et la maîtrise du risque opérationnel dans le cas de l'affaire Kerviel

questions techniques d'ajustement entre les produits achetés et leurs couvertures ; les éventuels dépassements de limites doivent être systématiquement résorbés sans délai.

Jérôme Kerviel allègue que l'augmentation de ses limites de 1 million d'euros à 5 millions d'euros résultait de l'incident Allianz. Or, cette évolution était fonction de l'expérience, passant des limites du trader junior à des limites standard. Les objectifs de l'année à venir sont fixées en fonction du résultat réalisé l'année précédente et non en augmentation par rapport au réalisé de l'année précédente, et ce afin de s'assurer justement que le résultat annuel d'un trader est reproductible, représentatif de l'acquisition d'un savoir et d'une expérience (et non pas le fruit de paris interdits).

Si elle l'avait su, la Banque l'aurait immédiatement arrêté comme ce qui s'est passé en 2005 avec une prise de position directionnelle interdite. À cet égard, il est impératif de préciser que les supérieurs hiérarchiques de Jérôme Kerviel ignoraient alors que ce dernier avait masqué la position directionnelle par une opération fictive.

L'essentiel de la ligne managériale (la ligne hiérarchique) de Jérôme Kerviel ne fait plus partie de la Banque. Certains ont démissionné et d'autres ont été licenciés car ils n'ont justement pas approfondi les contrôles qui auraient permis de détecter la fraude plus tôt, et non pas parce qu'ils savaient.

Lors de l'analyse juridique du contentieux prud'homal opposant le supérieur hiérarchique de Jérôme Kerviel et Société Générale, la Banque a estimé opportun de transiger avec ce dernier afin d'éviter une nouvelle procédure qui aurait pu aboutir sur une condamnation. Les indemnités correspondaient au montant auquel la Banque risquait d'être condamnée par le conseil de prud'hommes.

Jérôme Kerviel a profité de sa connaissance intime des systèmes de contrôle de la Banque. Quand ses opérations fictives ont déclenché des alertes, il n'a pas hésité à mentir, fabriquer et produire des faux (sept faux courriers électroniques) fournissant ainsi aux services de contrôle, des explications mensongères et des faux, afin de faire avaliser sur ces bases ses opérations fictives et neutraliser ainsi l'alerte.¹⁸

Même si le montant de sa fraude représente une somme historique dans l'histoire de la finance, il est important de souligner que Jérôme Kerviel n'est pas un cas à part. Avant lui

¹⁸SOCIETE GENERALE. *Les 10 points clés pour comprendre l'affaire Jérôme Kerviel*, Paris : DIRECTION DE LA COMMUNICATION, JUIN 2016, p. 2 et 3.

Chapitre III : Le contrôle interne et la maîtrise du risque opérationnel dans le cas de l'affaire Kerviel

d'autres traders dans le monde tels que Juan Pablo Davila (Codelco, 1993), Nick Leeson (Baring, 1995), Richard Bierbaum (Calyon, 2007), ont fait perdre plusieurs millions voire milliards d'Euros aux banques les employant.

2.3.5. Les conséquences de l'affaire Kerviel :

2.3.5.1. Les conséquences pour la banque:

Société Générale a été sanctionnée par la Commission Bancaire pour ses manquements dans les contrôles ; des contrôles étaient en place mais ils ont été déjoués par les mensonges et les faux réalisés par Jérôme Kerviel, et n'ont malheureusement pas permis de détecter la fraude avant le week-end du 19 et 20 janvier 2008. Ils étaient de toute évidence insuffisants, dispersés au sein de plusieurs directions différentes sans vision transversale.

Jérôme Kerviel a profité de sa connaissance intime des systèmes de contrôles pour les contourner. Il a enregistré plusieurs centaines d'opérations fictives qu'il annulait et remplaçait pour dissimuler ses positions et ses résultats. Quand il y avait des alertes, il donnait des fausses explications, mentait ou fabriquait des faux. Ces agissements frauduleux lui ont permis d'éteindre soigneusement chacune des alertes qui se sont allumées à différents endroits jusqu'à l'alerte du 18 janvier qui a permis de découvrir la fraude.

Jérôme Kerviel a reconnu les faits devant la police et les juges en présence de ses avocats mais il cherche à s'abriter aujourd'hui derrière les faiblesses des contrôles de la Banque pour les présenter comme de la complaisance voire une incitation de sa hiérarchie. Toute fraude exploite les faiblesses des systèmes de contrôle et de sécurité mais cela n'atténue en rien la gravité des agissements frauduleux.

Les négligences ou défaillances humaines ainsi que l'existence de certaines failles techniques exploitées par Jérôme Kerviel dans les systèmes de contrôle de la Banque ne justifient en rien qu'un individu agisse de façon frauduleuse en mettant en péril la pérennité d'une institution et la sécurité professionnelle de ses collaborateurs.

Parmi les 2 000 traders de la Banque, seul Jérôme Kerviel a commis une fraude de cette ampleur. La Banque a bien sûr tiré les leçons et mis immédiatement en place un vaste plan d'amélioration de son dispositif de contrôle, baptisé "Fighting Back". Des mesures de remédiation ont permis de sécuriser certains contrôles opérationnels et les conditions d'accès aux systèmes d'information (ex. suivi des risques en montant nominal, suivi des annulations,

Chapitre III : Le contrôle interne et la maîtrise du risque opérationnel dans le cas de l'affaire Kerviel

suivi de la prise des congés). La Banque a également engagé des mesures plus structurelles avec, en particulier, la création d'un département transversal de supervision et de la sécurité des opérations "SAFE", qui agit comme une véritable tour de contrôle.

2.3.5.2. Les conséquences sur les marchés financiers :

Certains commentaires de presse ont vu dans la forte chute des marchés intervenue le lundi 21 janvier 2008 (une chute de 6 % en moyenne des actions européennes, la plus forte baisse depuis le 11 septembre 2001) la main de la Société générale, en comparant la taille de la position de la banque et les volumes d'échanges moyens sur les trois marchés dont elle s'est désengagée.

La Société générale s'en défend, soulignant d'une part que la chute des cours des actions sur les marchés asiatiques a précédé le début des opérations de débouclage de ses positions sur trois indices européens, et d'autre part que les ventes nécessaires n'ont jamais excédé 8 % des transactions journalières sur aucun des trois marchés concernés, ce qui en fait était une contrainte règlementaire et explique que la liquidation ait pris, fait exceptionnel, trois jours.

De son côté, la Réserve Fédérale américaine a démenti jeudi 24 janvier avoir été informée de cette fraude lorsqu'elle a procédé à l'importante baisse de taux d'intérêt (75 points de base) du mardi 22 janvier.

2.3.5.3. Les conséquences pour la gouvernance des banques :

Une analyse approfondie des causes de l'affaire Kerviel montre des défaillances de la gouvernance des banques. Dans un cahier de recherche consacré à celle-ci publié dans la Revue française de gouvernance d'entreprise, Éric Pichet identifie les défaillances des mécanismes de gouvernance, et conclut à la nécessité d'améliorer significativement la gouvernance des grands établissements financiers en rattachant le contrôle interne des grandes banques non pas au dirigeant, mais au conseil d'administration ; en renforçant la compétence du conseil d'administration dans le domaine des marchés financiers et en instaurant systématiquement des comités spécialisés au sein du conseil d'administration, notamment un comité stratégique et un comité des risques.

2.3.6. Les leçons tirées de la fraude :

Au-delà des actions immédiates pour sauver la Banque, Société Générale a engagé un vaste plan de transformation en tirant aussi plus globalement les leçons de la crise financière.

Chapitre III : Le contrôle interne et la maîtrise du risque opérationnel dans le cas de l'affaire Kerviel

La Banque a revu sa politique de risques et renforcé les contrôles à tous les niveaux en investissant depuis 2008 plus de 200 millions d'euros pour renforcer la sécurité des activités de marchés et améliorer l'efficacité opérationnelle. Les différentes fonctions de risques, conformité, audit et inspection ont également été renforcées pour l'ensemble des activités de la Banque.

Le Groupe a fait évoluer son modèle, sa stratégie, en se recentrant sur les activités pour les clients qui contribuent au financement de l'économie.

La Banque a également transformé ses politiques de rémunération qui sont désormais beaucoup plus encadrées : les primes deviennent plafonnées, différées dans le temps et soumises à des conditions de performance sur plusieurs années avec des clauses de reprise en cas de problème. Elle ne récompense plus uniquement la performance financière mais aussi les moyens, les comportements, la gestion des risques mis en oeuvre pour atteindre ces objectifs.

Elle a aussi agi sur la culture de la Banque en renforçant sa « culture Risk » avec une forte sensibilisation au risque de fraude de la totalité des collaborateurs du Groupe. Le renforcement des valeurs de la banque s'est d'ailleurs consolidé autour de l'esprit d'équipe, de l'innovation mais aussi de la responsabilité et de l'engagement des collaborateurs et employés. Elle s'attache à intégrer ces valeurs et leurs traductions en comportements modèles dans l'ensemble de sa politique de ressources humaines, du recrutement à la formation, en passant par l'évaluation, la mobilité et la promotion.¹⁹

Le groupe Société Générale organise la gestion de ses risques autour de deux principes-clés:²⁰

- les services chargés de l'évaluation des risques doivent être indépendants des Directions opérationnelles ;
- l'approche et le suivi des risques doivent être cohérents dans l'ensemble du Groupe.

La gouvernance de la gestion des risques repose sur :

¹⁹SOCIETE GENERALE. *Les 10 points clés pour comprendre l'affaire Jérôme Kerviel*. Paris : DIRECTION DE LA COMMUNICATION, JUIN 2016, p. 4.

²⁰<https://www.societegenerale.com/fr/connaitre-notre-entreprise/responsabilite/maitrise-des-risques>(consulté le 13/10/2017 à 11h00).

Chapitre III : Le contrôle interne et la maîtrise du risque opérationnel dans le cas de l'affaire Kerviel

- la forte implication de tous, depuis la Direction générale jusqu'aux équipes opérationnelles, dans la gestion des risques et la diffusion de la culture risques ;
- des règles et procédures internes clairement définies ;
- une surveillance continue, exercée par une instance indépendante, du suivi des risques et de l'application des règles et procédures.

Section 2 : Les déficiences du contrôle interne :

De par le cas Kerviel et l'ensemble des facteurs ou événements ne lui permettant pas de garantir la réalisation des objectifs de l'entreprise, le système de contrôle interne présente de nombreuses limites.

1. Les limites du contrôle interne :

A défaut de supprimer les risques, les banques ont de tout temps mis en place des limites aux différents risques. Le plus ancien est le système des limites en matière de crédit qui interdit de dépasser un certain montant d'encours sur un même client.

Les systèmes de surveillance et de maîtrise des risques de crédit, de marché, de taux d'intérêt global, de règlement et de liquidité, doivent comporter un dispositif de limites globales. Ces limites sont fréquemment fixées dans le cadre d'un comité des risques comprenant les représentants de toutes les entités intéressées, des représentants de la direction générale et des personnes indépendantes choisies en fonction de leurs compétences.

Les limites opérationnelles, qui peuvent être fixées au niveau de différentes entités d'organisation interne, doivent être établies de manière cohérente avec les limites globales visées ci-dessus. La détermination des différentes limites, globales et opérationnelles, doit être effectuée de façon homogène par rapport aux systèmes de mesure des risques.

Enfin, il convient de revoir régulièrement ces limites pour vérifier qu'elles sont toujours aptes à atteindre les objectifs fixés.

De ce fait, chaque établissement de crédit doit de manière impérative prendre conscience des réelles limites du contrôle interne dans la gestion du risque opérationnel.

Ces limites résultent de nombreux facteurs dont l'existence même a été clairement abordée depuis le cas Kerviel ; il s'agit des facteurs humains, de la résistance aux changements en passant par la fraude organisée.

Chapitre III : Le contrôle interne et la maîtrise du risque opérationnel dans le cas de l'affaire Kerviel

1.1. Les facteurs humains :

En effet, l'homme est à la fois le principal acteur du contrôle interne même si ce dernier est un facteur difficile à mesurer et souvent source de dysfonctionnement.

A cet effet on distingue différentes hypothèses dans lesquelles l'homme peut être amené à se tromper.

1.1.1. L'erreur de jugement :

Le risque d'erreur humaine lors de la prise de décisions ayant un impact sur les processus peut limiter l'efficacité des contrôles. Les personnes responsables sont souvent appelées à prendre des décisions dans un temps limité, en se basant sur les informations disponibles mais parfois incomplètes et en supportant de surcroît la pression liée à la conduite des activités.

1.1.2. Les dysfonctionnements :

Même les systèmes de contrôle bien conçus peuvent faire l'objet de dysfonctionnements, notamment dans les situations où les collaborateurs interprètent les instructions de manière erronée.

1.1.3. La collusion :

La séparation des fonctions constitue souvent un instrument privilégié du contrôle interne.

Dans la pratique, ce type de contrôle a ses limites: deux ou plusieurs individus agissant collectivement pour accomplir et dissimuler une action peuvent fausser les informations financières ou de gestion d'une manière qui ne puisse être prévenue par la séparation des fonctions.

Un employé chargé d'effectuer des contrôles peut réduire ceux-ci à néant en agissant en collusion avec d'autres membres du personnel ou des tiers.

1.2. La résistance aux changements :

Sur ce point, il faut comprendre qu'à chaque échelon d'activités, le personnel qu'il soit en bas ou en haut du système bancaire peut être réfractaire au système de contrôle. En effet, le

Chapitre III : Le contrôle interne et la maîtrise du risque opérationnel dans le cas de l'affaire Kerviel

cadre qui par péché d'orgueil s'abstient dans un souci de simplification de la lourdeur des tâches administratives de procéder au contrôle, ou que ce soit les administrateurs et collaborateurs de la banque qui par un défaut de formation considèrent le contrôle interne comme une punition, au lieu de l'envisager comme une source de valeur ajoutée pour la banque.

1.3. La fraude organisée :

Elle anéantit littéralement le système du contrôle interne, car tout d'abord c'est le système de direction lui-même en passant par les cadres ou encore les experts qui peuvent en être à l'origine. De ce fait, les manœuvres dolosives caractérisées par l'entente entre les différents organes entourant le contrôle empêchent toute découverte de la fraude.

1.4. Le rapport coût/avantages attendus :

Il est important de rappeler que la conception du système de contrôle interne doit tenir compte des contraintes en matière de ressources.

Le contrôle interne doit, ainsi, être à la mesure du risque qu'il doit couvrir. On doit ainsi souligner que si le risque encouru est faible, la mise en place d'une procédure dont le coût serait supérieur au risque encouru deviendrait une faiblesse dans l'optique du rapport coût/efficacité.

Cependant, la décision prise par la direction quant à l'affectation des moyens et ressources attribuée au contrôle interne restera toujours partiellement basée sur des critères subjectifs. Toute la difficulté consistant à définir le risque résiduel tolérable.

Par ailleurs, il est à craindre que l'accumulation des règles enferme les acteurs de l'organisation dans une sorte de « conformisme » qui se traduit par l'absence d'initiatives, toutes leurs actions étant d'ores et déjà guidées par des processus. Dans cette optique l'organisation dynamique serait enfermée dans un immobilisme non performant.

De plus, une annexe détaillant les procédures de contrôle interne de la production financière de la société Générale démontre le peu de dispositifs mis en place. En effet, la série de contrôle définis par les procédures de la banque employant Jérôme Kerviel reposait uniquement sur deux tests à savoir :

Chapitre III : Le contrôle interne et la maîtrise du risque opérationnel dans le cas de l'affaire Kerviel

- vérification quotidienne de la réalité économique de l'ensemble des informations reportées,
- Réconciliation dans les délais impartis entre les données comptables et les données de gestion selon des procédures spécifiques.

Les limites du contrôle interne se juxtaposent avec la réglementation bâloise que nous avons expliqué dans le chapitre précédent.

2. Les limites de la réglementation bâloise :

Il est constant que les banques reconnaissent unanimement qu'il est indispensable de renforcer les mesures préventives et plus particulièrement en matière d'exigences en capital, qu'il y a lieu de revoir au niveau du montant exigé et de l'instauration du ratio levier sources de mécontentement.

Aujourd'hui avec Bâle 3, les banques considèrent que la réglementation imposant de trop lourds contrôles aura un impact direct sur le système financier économique mais aussi de manière pragmatique sur le nombre et le coût du crédit.

Dans ce contexte, le contrôle interne risque d'être non efficace et rejoint la limite évoquée précédemment sur les résistances au changement.

Les banques pensent à juste titre que les investisseurs vont se désintéresser de leurs services en raison de la diminution de la distribution des dividendes nécessaire à l'augmentation du niveau de fonds propres.²¹

3. Une réponse à ces limites :

Le contexte réglementaire relatif aux contrôles s'est considérablement modifié ces dernières années, du fait de l'augmentation de pertes liées aux risques opérationnels. L'arrêté du 4 novembre 2014 est venu remplacer le règlement du comité de la réglementation bancaire n° 97/02 du 21 février 1997.

A cet effet, l'article 14 a pour objectif d'assurer une stricte indépendance entre, d'une part, les unités chargées de l'engagement des opérations et, d'autre part, les unités chargées de leur validation, notamment comptable, de leur règlement ainsi que du suivi des diligences

²¹La gestion du risque opérationnel par le contrôle interne au sein d'une banque (s.a), 2014, p. 39.

Chapitre III : Le contrôle interne et la maîtrise du risque opérationnel dans le cas de l'affaire Kerviel

liées aux missions de la fonction de gestion des risques. Cette indépendance est assurée par un rattachement hiérarchique différent de ces unités jusqu'à un niveau suffisamment élevé ou par une organisation qui garantit une séparation claire des fonctions ou encore par des procédures, éventuellement informatiques, conçues dans ce but et dont l'entreprise est en mesure de justifier l'adéquation.

Cet arrêté fait bien référence à la fraude perpétrée par l'Affaire Kerviel suite à une mauvaise séparation des pouvoirs.

Cette législation permet ainsi de fixer un cadre de référence stricte afin que cette dernière ne se reproduise plus.

Au-delà de ces mutations, des référentiels internationaux de contrôles internes, réunissant les compétences de différents professionnels, de grandes entreprises et de cabinets d'audits peuvent être proposés aux banques afin de répondre aux défaillances du contrôle interne dans la gestion du risque opérationnel.

Le COSO report s'inscrit dans cette démarche générale depuis plus de 20 ans et permet de comprendre comment relier :

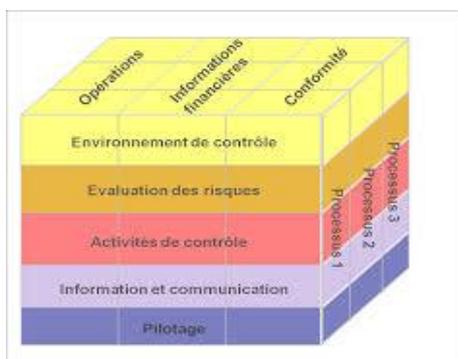
- Les risques et leurs couvertures,
- Les procédures métiers et les points de contrôles métiers,
- Le système comptable et les points de contrôles comptables,
- L'audit interne et les points de contrôle associés à ce dernier,
- Les démarches de qualité et les processus.

L'évolution rapide de l'environnement et des moyens technologiques ne permettent pas de répondre aux objectifs de manière efficace.

De ce fait, le référentiel a donné naissance à un nouveau cube dit COSO 2 dont les trois faces visibles donnent la base des évaluations à réaliser de manière plus précise. Celui-ci est constitué de 8 composantes comme on peut le voir sur la face centrale du cube ci-dessous de la figure numéro 7.

Chapitre III : Le contrôle interne et la maîtrise du risque opérationnel dans le cas de l'affaire Kerviel

Figure 7 : Le cube COSO 1



Source : https://www.google.dz/search?q=le+cube+coso+2&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=DzYVZ5GhEg2Y_M%253A%252Cf3CwRm4sIdKByM%252C_&usg=AI4_-kR_214X7PHeajakjiX74fwZoIVSnQ&sa=X&ved=2ahUKEwiXtaeynq_eAhWKJsAKHYI4BBEQ9QEwBHoECAAQCA#imgdii=sYY7sYeHBPYIRM:&imgrc=GIPUHO8shDOmgM:
(consulté le 13/10/2017 à 10h00)

Figure 8 : Le cube COSO 2



Source : https://www.google.dz/search?q=le+cube+coso+2&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=DzYVZ5GhEg2Y_M%253A%252Cf3CwRm4sIdKByM%252C_&usg=AI4_-kR_214X7PHeajakjiX74fwZoIVSnQ&sa=X&ved=2ahUKEwiXtaeynq_eAhWKJsAKHYI4BBEQ9QEwBHoECAAQCA#imgdii=sYY7sYeHBPYIRM:&imgrc=GIPUHO8shDOmgM:
(consulté le 13/10/2017 à 10h00)

Ainsi après un simple constat on peut voir qu'en l'espace de 10 ans celui-ci s'est enrichi de deux nouveaux points, à savoir la définition des objectifs et l'évaluation des risques.

Chapitre III : Le contrôle interne et la maîtrise du risque opérationnel dans le cas de l'affaire Kerviel

A la différence du COSO 1 qui était un cadre de référence pour le contrôle interne, le COSO 2 lui permet de fixer le cadre de référence du management des risques. Ce dernier permet d'apporter une certaine rigueur dans l'identification et l'évaluation du risque opérationnel.

Ce référentiel a connu de nouveaux changements, lui aussi peu de temps après le cas Kerviel.

Cependant, ce dispositif ne tient pas compte du facteur humain, celui-ci étant jugé comme impossible à mesurer. Il indique en revanche différentes méthodes permettant soit de le prévenir à l'avance, soit d'arrêter la fraude avant qu'elle engage de fortes pertes.

Ce nouveau dispositif ne consiste pas à ajouter de nouvelles procédures là où celles-ci sont déjà existantes. Ce référentiel permet d'éviter les mêmes erreurs produites liées aux risques opérationnels.

En effet, décliné sous 17 principes, ce nouveau référentiel a pour rôle de renforcer l'ensemble des contrôles sur : les opérations, le reporting et les objectifs de conformité.

Ainsi, en multipliant ces contrôles, une banque pourrait identifier de nouveaux risques et définir des dispositifs de maîtrise appropriés après avoir ciblé les contrôles pour mieux répondre aux évolutions de l'environnement.

En attendant un nouveau référentiel toujours plus performant, le COSO semble être le dispositif le plus adapté pour répondre à l'ensemble des limites évoquées ci-dessus et ainsi gérer de manière efficace le risque opérationnel.²²

²²La gestion du risque opérationnel par le contrôle interne au sein d'une banque (s.a), 2014, p. 40-42.

Chapitre III : Le contrôle interne et la maîtrise du risque opérationnel dans le cas de l'affaire Kerviel

Conclusion :

La fraude réalisée par Jérôme Kerviel, trader au sein de la Société Générale est bien une leçon éthique pour la Société Générale et pour les autres banques. Cette affaire a révélé des défaillances du système de contrôle des risques. Si la Société Générale avait fait une stricte application des normes IFRS, pour les besoins de l'établissement de ses comptes consolidés 2007, elle aurait dû procéder, au titre des activités non autorisées et dissimulées précitées ainsi que de leur déboucement, comme suit²³ :

- Comptabiliser un produit avant impôt de 1,471 milliards d'euros dans le résultat de l'exercice 2007 ;
- Présenter dans les notes annexes aux comptes consolidés de l'exercice 2007 une information relative à la perte avant impôt de 6,382 milliards d'euros, dans l'attente de son enregistrement dans les comptes consolidés de l'exercice 2008.

Aussi, la marque de perspicacité et de rigueur a fait perdre à la Société Générale 4,9 milliards d'euros. Les systèmes de contrôle ont ainsi été remis en question. En effet, le contrôle interne n'a pas su détecter les manipulations opérées par le jeune trader. Pourtant, étant donné les volumes, la durée des opérations et l'absence de contrepartie, les systèmes de comptabilité de la banque et les marchés financiers auraient dû enregistrer et analyser les opérations réalisées par Kerviel.

A l'issue de cette affaire, des plans d'action ont été élaborés pour venir à bout des défaillances rencontrées au niveau des audits de sécurité, du contrôle interne et celui pratiqué par la banque de France,... par la mise en place d'un plan d'actions, appelé « Fighting Back », afin de renforcer et adapter le dispositif de contrôle des activités de marché. Ce plan vise à identifier les transactions fictives liées à la fraude, à mettre en place les contrôles supplémentaires destinés à prévenir ou détecter les transactions non autorisées ou atypiques et renforcer la supervision hiérarchique des activités du Front Office. Des contrôles ont notamment été mis en place sur : Les modifications et annulations de transaction, les opérations internes intra Société Générale, les positions en nominal...

Il a également été prévu de mettre en place l'industrialisation, la sécurisation et la convergence des systèmes d'information supportant le dispositif, la mise en place d'un référentiel organisationnel unique, l'extension du système d'information véhiculant les alertes.

²³<http://www.xavierpaper.com/documents/art/p.Opfi.03.07.12.Kerviel.pdf> Consulté le 10/12/2018 à 17H00.

Conclusion générale

Conclusion générale

Servir ses clients en maîtrisant les risques est le rôle et la responsabilité de la banque, qui s'appuie sur une organisation solide et efficace en matière de gestion des risques, dans tous les métiers, marchés et régions où ils interviennent, et sur une culture forte et partagée par tous.

« Chaque collaborateur se doit d'agir en banquier responsable, en ayant mesuré et maîtrisé les risques qu'il fait prendre à son client et à la banque. » selon Séverin Cabannes, Directeur général délégué de Société Générale depuis mai 2008.

Les pertes colossales subies par certaines banques internationales (Enron, Barings, Société Générale...) ont été à l'origine de l'intérêt accru accordé aux risques opérationnels ces dernières années.

Le comité de Bâle s'en est préoccupé en intégrant dans les accords sur la surveillance prudentielle des établissements de crédit un traitement explicite de gestion et de couverture du risque opérationnel.

L'accord de Bâle II porte, en effet, un véritable projet stratégique consistant à inciter les banques à mieux gérer leurs risques par l'usage des meilleures pratiques et des meilleures méthodes existantes : notation interne, quantification interne des risques, gestion des risques, procédures documentées et contrôle interne.

Après avoir présenté les différentes définitions de la notion de risque opérationnel, nous avons retenu celle adoptée par le Comité de Bâle qui est acceptée par les banques et qui nous est parue la plus claire et la plus précise.

L'objectif de ce mémoire était de répondre à la question suivante : Le contrôle interne permet-il de gérer efficacement le risque opérationnel au sein du secteur bancaire ?

La réponse est oui, le contrôle interne permet bien de gérer le risque opérationnel mais comme tout dispositif il présente des failles, remettant parfois en doute son efficacité.

Nous avons pu définir, identifier et donner les méthodes permettant d'évaluer le risque opérationnel. Ces trois points qui sont les fondements d'une bonne gestion d'un risque ont été appréhendés et guidés par le comité de Bâle.

Conclusion générale

Ce dispositif a permis d'instaurer une veille sur le risque opérationnel en exigeant un niveau de fonds propres nécessaires à la couverture de ce dernier. Sous le nom de Bâle (II et III), il a pour vocation d'inciter les banques à mieux gérer leurs risques par l'usage de meilleures pratiques et de méthodes¹ déjà existantes.

À ce titre, la mise en place d'un service de contrôle interne a permis de pointer les dysfonctionnements affectant directement l'efficacité d'un établissement de crédit en proposant des améliorations sur les processus. Le contrôle interne agit ici comme un protagoniste dans la lutte du risque opérationnel.

Néanmoins, celui-ci ne doit pas se limiter simplement à mettre en place des règles et procédures, il doit avant tout prendre en compte l'environnement global de l'organisation. De ce fait, nous avons vu que le management par les risques reste une bonne pratique pour rester au plus près des fluctuations de leurs environnements et ainsi anticiper toutes pertes.

Les méthodes et outils de pilotage utilisés par les contrôleurs internes (les tableaux de bord, une cartographie des risques, des indicateurs de performance du risque opérationnel) sont des outils adaptés pour prévenir tout risque opérationnel.

Malgré ces mesures, et d'après notre cas, on peut s'apercevoir que le système de contrôle interne peut être limité par certains facteurs ou événements qui ne lui permettent pas de garantir la réalisation de ces objectifs. C'est pourquoi le contrôle interne ne peut fournir qu'une assurance raisonnable et non absolue à la direction.

En ce sens, un système de contrôle interne efficace réduit la probabilité de ne pas atteindre les objectifs mais n'en élimine pas pour autant le risque toujours présent de dysfonctionnement dans son déroulement.

Pour aller plus loin, dernièrement, un rebondissement majeur dans l'affaire Kerviel révèle que les dirigeants du trader étaient au fait de tous ces agissements. Toute cette réflexion repose sur la primauté du système de contrôle et sur l'efficacité qui découle de son existence même. Cependant, on peut avancer l'argument de son effondrement toutes les fois où le système lui-même s'avérerait corrompu par le maillon dirigeant de cette chaîne. Plus précisément l'affaire Kerviel met en exergue que dans ce système de contrôle les dirigeants auraient eu connaissance des agissements frauduleux du trader et qu'ils auraient simulé d'en

¹Évaluation des risques opérationnels par trois approches : simple, standard, avancée.

Conclusion générale

avoir été avertis au moment de leur découverte. En réalité on peut s'interroger sur les possibilités et les intentions des hauts dirigeants à pouvoir contourner le système de contrôle interne.

Si le témoignage du commandant de Police Nathalie Le Roy dénonçant ce comportement fautif des hauts dirigeants de la banque semble juste², « on passerait de l'Affaire Kerviel à une Affaire Société Générale » comme le souligne Paul Laubacher dans un article de l'OBS en Mai 2015.

En guise de perspective de gestion du risque opérationnel, la Société Générale a mis à sa disposition un ensemble de moyens de contrôle et des mesures nécessaires afin d'éviter que la fraude se reproduise à nouveau.

²Affaire en cours, révision du procès.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages :

DIDIER, Raphael. *Les marchés financiers en clair*. Paris : Editions ellipses, 2009.

GODECHOT, Olivier. *Les traders. Essai de sociologie des marchés financiers*. Paris : Editions La Découverte, 2005.

GREUNING, Hennivan., BRATANOVIC, Sonja Brajovic. Traduction de ROZENBAUM, Marc. *Analyse et gestion du risque bancaire : Un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier (en ligne)*. 1^{ère} édition, Paris : Editions ESKA, 2004. Format PDF. Disponible sur : <http://documents.worldbank.org/curated/en/395611468166150860/pdf/200430FRENCH0B17472105861X01PUBLIC1.pdf> (consulté le 06/10/2017).

KERVIEL. J. *L'engrenage : mémoires d'un trader (en ligne)*. Paris, Flammarion, 2010. Disponible sur : <https://livre.fnac.com/a2857574/Jerome-Kerviel-L-engrenage> (consulté le 03/10/2017).

VALETTE, Jean-Paul. *Régulation des marchés financiers*. Paris : Editions ellipses, 2013.

Dictionnaire d'économie et finances :

SOUSI-ROUBI, Blanche. (et al). *Lexique de la Banque et des Marchés Financiers*. 6^e éd. Paris : Edition DUNOD, 2009.

Documents PDF en ligne :

Basel Committee on Banking Supervision, *vue d'ensemble du nouvel accord de Bâle sur les fonds propres(en ligne)*. Janvier 2001. Format PDF. Disponible sur : <http://www.bis.org/bcbs/cp3ovfr.pdf> (consulté le 10/10/2017).

CHELLY. D., SEBELOUE. S. *Etude des métiers du risque et du contrôle dans la banque(en ligne)*. (lieu inconnu), « éditeur inconnu », Mars 2014. Format PDF. Disponible sur : [http://www.observatoire-metiers-banque.fr/mediaServe/Etude Les métiers du risque et du contrôle dans la banque site.pdf?ixh=2723623858704744574](http://www.observatoire-metiers-banque.fr/mediaServe/Etude%20Les%20metiers%20du%20risque%20et%20du%20contr%C3%B4le%20dans%20la%20banque%20site.pdf?ixh=2723623858704744574) (consulté le 09/10/2017).

Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, *Nouvel accord de Bâle sur les fonds propres(en ligne)*. Avril 2003. Format PDF. Disponible sur : <http://www.bis.org/bcbs/cp3fullfr.pdf>(consulté le 10/10/2017).

COURTECUISSÉ, Mathieu. Bâle 2, volet risques opérationnels : Un projet de conduite du changement ? **(en ligne)**. *SIA conseil- 3eme trimestre*, 2003. Format PDF. Disponible sur : <https://www.fimarkets.com/documents/bale-2-risque-operationnel.pdf>(consulté le 10/10/2017).

DELIC. E., JERN. F., PETERSSON.O. *Jérôme Kerviel. The rogue trader at Société Générale(en ligne)*. (lieu inconnu), « éditeur inconnu », November 2011. Format PDF. Disponiblesur :<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.221.1183&rep=rep1&type=pdf> (consulté le 07/10/2017).

ECHARD, Philippe. (et al). *Optimisation et outils de trading(en ligne)*. (lieu inconnu), « éditeur inconnu », 2014-2015. Format PDF. Disponible sur : <http://eleves-ingenieurs.mathematiques.insa-rennes.fr/wp-content/uploads/2015/05/Optimisation-et-outil-de-trading.pdf> (consulté le 02/10/2017).

Gestion des risques bancaires- cas de faillite de sa banque (s.a)(en ligne). (lieu inconnu), « éditeur inconnu »,s.d. Format PDF. Disponible sur :http://10-mesures-pour-supprimer-la-dette.fr/wa_files/risque_20bancaire.pdf(consulté le 05/10/2017).

GUIBERT, Thomas. *Mesures de risques de marché(en ligne)*. Société Générale, Janvier 2013. Format PDF. Disponible sur : <http://cermics.enpc.fr/~alfonsi/mrf-guibert.pdf> (consulté le 02/10/2017).

KARFOUL. H., LAMARQUE. E. *Proposition d'une mesure de l'efficacité du système de contrôle interne d'un établissement bancaire (en ligne)*.Revue Management & Avenir,2011/8, n° 48, éditions Management Prospective Ed. Format PDF. Disponible sur : file:///C:/Users/esdi/Downloads/MAV_048_0362.pdf (consulté le 08/10/2017).

Le risque opérationnel, pratiques et perspectives réglementaires- Etude du Rapport annuel de la Commission bancaire (s.a)(en ligne).2003. Format PDF. Disponible sur : <https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/racb2003-le-risque-operationnel.pdf> (consulté le 03/10/2017).

MAYER. N., HUMBERT. J-P. *La gestion des risques pour les systèmes d'information(en ligne)*. (lieu inconnu), article paru dans le magazine MISC n°24, Avril-Mai 2006. Format PDF. Disponible sur : http://www.nmayer.eu/publis/NMA-JPH_MISC24.pdf(consulté le 10/10/2017).

Observatoire des métiers de la banque. *Etude des métiers du contrôle dans la banque (en ligne)*. in eum consulting, étude réalisée en octobre 2009. Format PDF. Disponible sur : <http://www.observatoire-metiers-banque.fr/mediaServe/Les+m%C3%A9tiers+du+contrôle+dans+la+banque.pdf?ixh=1555446209055817874> (consulté le 10/10/2017).

SOCIETE GENERALE. *Les 10 points clés pour comprendre l'affaire Jérôme Kerviel(en ligne)*. Paris : DIRECTION DE LA COMMUNICATION, JUIN 2016. Format PDF. Disponible sur : https://www.societegenerale.com/sites/default/files/documents/proces-jk/JKerviel_%2010%20points_FR.pdf(consulté le 02/10/2017).

https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100426_fr.pdf(consulté le 02/10/2017).

<http://www.xavierpaper.com/documents/art/p.Opfi.03.07.12.Kerviel.pdf>(consulté le 10/12/2018).

Mémoires et thèses:

BON-MICHEL, Béatrice. *Identification du risque opérationnel et apprentissage organisationnel : Etude d'un établissement de crédit, le Groupe Société Générale (en ligne)*. Thèse de doctorat. Sciences de gestion, Paris : Ecole doctorale Arts et Métiers, 2010. Format PDF. Disponible sur : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01249378/document> (consulté le 03/10/2017).

EPAYE, Senoussi. *Le risque opérationnel au sein des Banques : Quelle stratégie pour une meilleure maîtrise ? (en ligne)*. ESG Business School Paris- ESGF 2009. Disponible sur : <https://www.memoireonline.com/09/09/2676/Le-risque-operationnel-au-sein-des-BanquesQuelle-strategie-pour-une-meilleure-maitris.html> (consulté le 03/10/2017).

La gestion du risque opérationnel par le contrôle interne au sein d'une banque (s.a) (en ligne). Mémoire de master académique, conseil- audit- contrôle, Aix-en-Provence, Avenue Jules Ferry 13100 : Université de la Méditerranée, faculté de sciences économiques et de gestion 14, 2014. Format PDF. Disponible sur : <http://cacmeschi.free.fr/2014/Medioni.pdf> (consulté le 03/10/2017).

Revues :

ABADIE, Aurelie., ROBERT, Virginie., MADELAINE, Nicolas. (et al). *Ce que l'affaire Kerviel a changé pour les traders (en ligne)*. Article Les Echos- 24/10/2012. Disponible sur : https://www.lesechos.fr/24/10/2012/lesechos.fr/0202346124922_ce-que-l-affaire-kerviel-a-change-pour-les-traders.htm(consulté le 10/10/2017).

ASSOULY, Judith., DE BLIC, Damien. *Les traders peuvent-ils provoquer des krachs? L'affaire Kerviel et les difficultés à imputer des responsabilités dans les crises financières (en ligne)*. Champ Pénal/ Penalfeld, 2013. Disponible sur : <https://journals.openedition.org/champpenal/8590>(consulté le 10/10/2017).

GUYONY, Sylvie. Une reconnaissance croissante du risque opérationnel depuis cinq ans(en ligne). *L'AGEFI Hebdo*, octobre 2012. Disponible sur : <https://www.agefi.fr/banque-assurance/actualites/hebdo/20151210/reconnaissance-croissante-risque-operationnel-cinq-148221>(consulté le 08/10/2017).

HAOUAT ASLI. M. Risque opérationnel bancaire : le point sur la réglementation prudentielle (en ligne). *Revue management & avenir*, 2011/8, n°48, éditions Management Prospective Ed. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-8-page-225.htm> (consulté le 08/10/2017).

KARFOUL. H., LAMARQUE. E. Proposition d'une mesure de l'efficacité du système de contrôle interne d'un établissement bancaire (**en ligne**). *Revue Management & Avenir*, 2011/8, n° 48, éditions Management Prospective Ed. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-8-page-362.html> (consulté le 08/10/2017).

LAMARQUE. E., MAURER. F. Le risque opérationnel bancaire : Dispositif d'évaluation et système de pilotage (**en ligne**). *Revue française de gestion*, 2009/1, n° 191, éditions Lavoisier. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-1-page-93.html> (consulté le 08/10/2017).

LAURENT, Samuel., DAMGE, Mathilde. *Comprendre l'affaire Kerviel en trois questions*. (**en ligne**). (Mis à jour le 23/09/2016 à 18h01). Disponible sur : https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2015/05/19/affaire-kerviel-sept-ans-de-mysteres_4635986_4355770.html

NOUY, Danièle. *Le champ du risque opérationnel dans Bâle II et au-delà*, revue trimestrielle de l'association d'économie financière, n°84, juin 2006.

Sites web consultés :

<https://cclrf.banque-france.fr/>

http://www.comprendrelabourse.com/lexique/definitions/ratio_cooke.htm

<https://www.edubourse.com/guide-bourse/quel-trading.php> (Fiche publié le 23/02/2015)

https://www.fimarkets.com/pages/risque_operationnel.php

https://www.google.dz/search?q=le+cube+coso+2&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=DzYVZ5GhEg2Y_M%253A%252Cf3CwRm4sIdKByM%252C_&usg=AI4_-kR_214X7PHeajakjiX74fwZoIVSnQ&sa=X&ved=2ahUKEwiXtaeynq_eAhWKJsAKHYI4BBEQ9QEwBHoECAAQCA#imgdii=sYY7sYeHBPYIRM:&imgrc=GIPUHO8shDOmgM:

<http://www.rachat-de-credit-simulation.com/cest-quoi-le-scoring-bancaire.html>

<https://www.societegenerale.com/fr/connaitre-notre-entreprise/responsabilite/maitrise-des-risques>

La Rédaction JDN (Mis à jour le 03/11/2018 à 09H00). Disponible sur : <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1198691-coso-definition/>

Liste des figures

Liste des figures

Figure 1 :	Les principaux risques bancaires	07
Figure 2 :	La part des risques dans les banques selon le Comité de Bâle	29
Figure 3 :	Les six étapes clés de la gestion du risque opérationnel	41
Figure 4 :	Les différents niveaux du contrôle interne	50
Figure 5 :	La structure organisationnelle du SCI au sein de la banque	51
Figure 6 :	Etapes de la mise en place d'un système de contrôle interne	55
Figure 7 :	Le cube COSO 1	94
Figure 8 :	Le cube COSO 2	94

Liste des tableaux

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les trois piliers des accords de Bâle II	28
Tableau 2 : Typologie des lignes métiers (Business lines) selon Bâle II	34

Annexes

Liste des annexes

Annexe 1 : Les procédures de contrôle interne de la production financière et comptable (Société Générale).

Annexe 2 : Rebondissement à l'affaire Kerviel (extrait du Journal Le Parisien).

Annexe 3 : Les « Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace » du Comité de Bâle.

Annexe 1 : Les procédures de contrôle interne de la production financière et comptable (Société Générale)

Rapport annuel du président sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil et sur les procédures de contrôle interne approuvé par le conseil d'administration du
20 mars 2015

Les procédures de contrôle interne de la production financière et comptable :

Au delà des contrôles de niveau 1 effectués au niveau des opérationnels, la Direction Comptable et Financière est dotée de processus de contrôles spécifiques assurés par des départements indépendants de la production :

a) Processus de réconciliations :

Des réconciliations mensuelles entre les données comptables et les données de gestion sont mises en place sur l'entité Société Générale SCF, ainsi que des réconciliations entre le produit net bancaire économique tel que calculé par les applications « Front Office » et le produit net bancaire comptable.

b) Surveillance permanente transverse :

Le département de Contrôle et Certification Comptables (Quality Control Monitoring) identifie les services responsables des comptes comptables sensibles (mouvementés manuellement) et du suivi du référentiel, assure la mise en œuvre de contrôle de pièces par sondage afin de vérifier la justification des écritures comptables en remontant la piste d'audit, met en évidence des suspens et demande d'explication et justification, effectue le suivi des recommandations des audits internes et externes, ainsi que le suivi de l'effectivité des contrôles dans l'applicatif GPS.

c) Suivi de second niveau des comptes comptables :

Le département de Contrôle et Certification Comptables effectue la vérification de la qualité des informations fournies sur l'outil de gestion des suspens GDS, demande d'explication sur les comptes et de pièces justificatives, fait des propositions de provision des comptes dont

l'ancienneté est avérée et risquée en vue de couvrir ce risque dans les comptes de Société Générale SCF.

Par ailleurs, depuis l'arrêté comptable au 31 décembre 2011, Société Générale SCF a mis en place les contrôles et les indicateurs de la certification comptable I2C.

d) Supervision Financière de la Société :

La Société dispose d'une Supervision Financière qui consolide les contrôles traités par la filière finance sur le périmètre de Société Générale SCF. Elle a pour mission de contrôler le respect des obligations comptables de l'entité, contrôler la réalité économique des états financiers, de consolider et suivre les indicateurs de risque comptables, de contrôler la mise à jour annuelle des procédures de la filière finance. La Supervision Financière de Société Générale SCF a été renforcée au cours du 1er semestre 2013 par DEVL/PFS/GEP.

Dans le cadre de son rôle de contrôleur de gestion et de superviseur de second niveau, DEVL/PFS/GEP rapproche, calcule et contrôle mensuellement les indicateurs financiers de risque et de résultat. DEVL/PFS/GEP anime également le Comité d'Audit tenu semestriellement en présence des Commissaires aux Comptes et du Contrôleur Spécifique.

Rapprochement des positions :

DEVL/PFS/GEP effectue une revue analytique des comptes sociaux en justifiant les évolutions des différents postes. Un rapprochement de compte à compte est réalisé mensuellement entre la balance comptable et les comptes rendus d'inventaires issus des systèmes de gestion, les écarts sont analysés et si besoin des ajustements sont réalisés.

Calcul et contrôle des indicateurs financiers :

DEVL/PFS/GEP réalise les missions suivantes :

- ✓ production et analyse mensuelle des évolutions observées dans les états financiers, bilan et hors bilan, en normes locale et IFRS,
- ✓ contrôle trimestriel des risques structurels de Société Générale SCF via la production de gaps (impasses) de liquidité et de taux, ainsi que du calcul de la sensibilité de la valeur des entités à des mouvements sur les taux d'intérêt,
- ✓ contrôle trimestriel de second niveau des liasses produites par la comptabilité DEVL/ACM avant publication et analyses des positions,

- ✓ mise en place d'un contrôle trimestriel de second niveau concernant le calcul de ratio de couverture réalisé par DEV/GTR/FUN/COL
- ✓ contrôles ponctuels sur divers sujets financiers relevant de son périmètre.

Animation du Comité d'Audit :

Trimestriellement, sur la base des comptes, DEVL/PFS/GEP assure l'animation du Comité d'Audit qui revient sur les principaux axes de supervision financière en présence notamment du Président du Conseil d'Administration, Contrôleur permanent, Commissaires aux Comptes, Contrôleur Spécifique.

Annexe 2 : Rebondissement à l'affaire Kerviel

(extrait du Journal Le Parisien)

Boris Cassel et Matthieu Pelloli. 17 janvier 2018, 6h48

Le fisc réclamerait 2,2 milliards d'euros à la banque. L'administration estime que celle-ci n'avait pas droit à un avantage fiscal lié aux pertes de son ancien tradeur.

C'était le 24 janvier 2008. Alors PDG de la Société générale, Daniel Bouton, mal à l'aise, dévoilait au monde entier une gigantesque perte sur les marchés financiers. L'affaire Jérôme Kerviel était lancée. Presque dix ans plus tard, le dossier du « rogue tradeur » de la Société générale n'est toujours pas clos. Il vient même de rebondir. Selon le journal satirique *le Canard enchaîné* paru ce mercredi matin, la banque de La Défense (Hauts-de-Seine) a reçu, en lien avec cette histoire, un redressement fiscal record de 2,2 milliards d'euros. Soit, à titre de comparaison, deux fois plus que ce qui était réclamé dans le très emblématique dossier Google !

Notion de responsabilité

Un petit retour en arrière s'impose. En 2007 et 2008, alors tradeur dans la très prestigieuse salle des marchés de la SG, Jérôme Kerviel prend plusieurs dizaines de milliards d'euros de positions non couvertes. La sortie de crise se traduit par une perte colossale de 6,3 milliards d'euros.

L'administration autorise alors la banque à déduire de ses bénéfices une partie de cette perte exceptionnelle, un cas de figure prévu par la loi. Du coup, la Société générale récupère plus de 1 milliard d'euros d'impôt et s'ouvre un crédit d'impôt de 2,2 milliards d'euros. Tout ceci était accordé à condition, bien sûr, que la banque ne porte aucune responsabilité dans cette affaire.

Patatras, en 2016, au terme d'un interminable parcours judiciaire, les magistrats établissent une forme de responsabilité de la banque dans l'affaire Kerviel, estimant que l'absence de

contrôle des traders a rendu possible cette fraude. Dans la foulée, le gouvernement de l'époque ne laisse pas passer l'occasion d'un bon coup de com et de faire rentrer de l'argent frais dans les caisses de l'Etat. Michel Sapin, alors ministre de l'Economie de François Hollande, demande à l'administration d'étudier le dossier fiscal de la Société générale.

Un nouveau bras de fer judiciaire en vue ?

« Mon administration a considéré que les motifs de sa première décision n'existaient plus », nous confiait mardi soir l'ex-ministre. Et d'ajouter : « J'ai demandé que l'on engage une procédure de rectification contradictoire. » Ce qui, dans le langage de Monsieur Tout-le-Monde, s'appelle un redressement fiscal.

Contacté, le cabinet de Gérard Darmanin, l'actuel ministre de l'Action et des Comptes publics, s'est refusé à tout commentaire, s'abritant derrière le sacro-saint secret fiscal. Jérôme Kerviel n'a pas fait preuve de la même prudence, en rendant hommage à l'administration. « Je salue la décision juste et courageuse de Bercy de recouvrer la somme de 2,2 milliards d'euros auprès de la SG », a-t-il lancé, mardi soir, sur le réseau social Twitter.

De son côté, l'établissement bancaire était, mardi soir, peu loquace. « La Société générale ne commentera pas le sujet qui relève du secret fiscal », indique-t-elle au « Parisien » - « Aujourd'hui en France », tout en insistant sur l'existence « d'analyses approfondies d'experts » confortant la banque dans son bon droit. Par ailleurs, estime la Société générale, « un litige reste possible sur ce sujet devant les juridictions compétentes ».

En clair, un bras de fer judiciaire pourrait s'ouvrir avec Bercy. Le redressement fiscal peut, en effet, être contesté devant les tribunaux administratifs. Une procédure au long cours qui prendrait, certainement, plusieurs années.

Annexe 3 : Les « Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace » du Comité de Bâle

Ils constituent le standard le plus important dans le domaine de la réglementation et du contrôle bancaire. Ces principes définissent le cadre d'ensemble du contrôle bancaire et couvrent : l'agrément des établissements, la réglementation prudentielle, les techniques de contrôle, les prérogatives des autorités.

Il existe une série de « comités de Bâle », créés en 1974-1975. Le plus connu est le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (Basel Committee on Banking Supervision – BCBS). Il est apparu en septembre 1974 à l'initiative des gouverneurs des banques centrales du G10 afin de gérer les conséquences des prises de risques excessives des établissements financiers internationaux. Les représentants des banques centrales y siègent aux côtés des responsables des autorités de surveillance bancaire ou prudentielle de la plupart des grands pays de la planète. La BRI, qui assure le secrétariat du Comité, met également à sa disposition des personnels pour renforcer son action.

Les réalisations les plus connues du Comité sont les accords dits de Bâle (I, II et III). En mai 2004, le Comité est parvenu à s'entendre sur de futures règles prudentielles bancaires en matière de ratios de solvabilité (accord Bâle II), destinées à remplacer l'accord alors en vigueur (Bâle I). Les établissements ont désormais pu se fonder également sur des évaluations réalisées en interne, et prendre en compte le risque opérationnel.

A la suite de la crise financière de 2008, le Comité de Bâle a publié un nouvel accord en décembre 2010 (Bâle III). Il s'appuie sur des recommandations qui doivent permettre aux établissements de crédit de mieux résister à de nouveaux chocs financiers. Les nouvelles règles de solvabilité demandent aux banques de détenir en réserve, d'ici le 1^{er} janvier 2019, des fonds propres représentant 7 % de leurs actifs à risques. Cette disposition concerne la part la plus solide des fonds propres composés d'actions et de bénéfices mis en réserve, mais aussi une épargne de précaution sous forme d'actions ordinaires représentant 2,5 % du total du bilan. Le comité de Bâle a proposé également un renforcement, sans précédent, du contrôle de la liquidité bancaire. C'est désormais aux instances nationales de transposer toutes ces nouvelles recommandations, et à la Commission européenne de s'y conformer par le biais de directives, voire de règlements.

Table des matières

Table des matières

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre I : Généralités sur les risques des établissements financiers, le Risk management et le risque opérationnel	5
Introduction.....	5
Section 1 : Concepts généraux des risques des établissements financiers et le Risk management	6
1. Les risques bancaires	6
1.1. La notion de risques bancaires	6
1.2. Typologie des risques bancaires selon Bâle II	6
1.2.1. Le risque de crédit.....	8
1.2.1.1. Le risque de contrepartie	8
1.2.1.2. Le risque d'exposition.....	9
1.2.1.3. Le risque de récupération ou le risque de garantie	9
1.2.2. Le risque de marché	9
1.2.2.1. Le risque de taux d'intérêt.....	10
1.2.2.2. Le risque de taux de change	11
1.2.2.3. Le risque de liquidité.....	11
1.2.3. Le Risque Opérationnel (RO).....	12
1.2.3.1. Le risque de système d'information.....	13
1.2.3.2. Le risque juridique	14
1.2.3.3. Le risque comptable.....	14
1.2.3.4. Le risque des ressources humaines	15
2. Le Risk management ou le management du risque	15
2.1. Le cadre normatif et réglementaire de la gestion des risques	16
2.2. Les autorités de tutelle	16
2.2.1. L'autorité des marchés financiers (AMF)	17
2.2.2. L'autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR)	17
2.2.3. L'Union Européenne.....	17

2.2.4. Le Comité de Bâle	18
Section 2 : Le Risque Opérationnel dans le secteur bancaire	19
1. Définitions, identification et enjeux	19
1.1. Définitions et enjeux.....	19
1.2. Identification du Risque Opérationnel (RO)	21
1.2.1. Le risque lié au système d'information.....	21
1.2.1.1. La diffusion non autorisée d'informations	22
1.2.1.2. Les Fraudes.....	22
1.2.1.3. Une défaillance du matériel ou du logiciel.....	22
1.2.2. Le risque lié au processus.....	22
1.2.3. Le risque lié aux événements extérieurs	23
1.2.4. Le risque juridique	24
2. Les méthodes d'évaluation du Risque Opérationnel et la gestion de ce risque	24
2.1. Les méthodes d'évaluation du Risque Opérationnel	24
2.1.1. Présentation du comité de Bâle	24
2.1.1.1. Les fondements des accords de Bâle I	25
2.1.1.2. Les limites de Bâle I.....	26
2.1.1.3. Les fondements des accords de Bâle II.....	27
A. Le premier pilier : exigences minimales en fonds propres	28
B. Le second pilier : processus de surveillance prudentielle	29
C. Le troisième pilier : communication financière et discipline de marché	29
2.1.2. Les méthodes d'évaluation du Risque Opérationnel par La réglementation Bâloise	30
2.1.2.1. Approche de l'indicateur de base (Basic Indicator Approach ou BIA)	32
2.1.2.2. Approche Standard (The Standardised Approach ou TSA)	33
2.1.2.3. Approche des mesures avancées (Advanced Measurement Approaches ou AMA).....	35
A. L'approche actuarielle ou « <i>Loss Distribution Approach</i> » (LDA).....	38
B. L'approche <i>par scénario</i>	39
C. L'approche par « <i>scorecard</i> » ou <i>Risk Drivers and Controls Approach</i> (RDCA)	39
2.2. La gestion du Risque Opérationnel (RO).....	39
Conclusion	44

Chapitre II : Les enjeux du contrôle interne dans la gestion du risque opérationnel	46
Introduction.....	46
Section 1 : Le contrôle interne : un véritable outil de maîtrise du risque opérationnel.....	47
1. Généralités sur le contrôle interne (CI).....	47
1.1. Définitions et fonctions du contrôle interne.....	47
1.1.1. Définitions du contrôle interne	47
1.1.1.1. L'autocontrôle	48
1.1.1.2. Le contrôle de premier niveau	48
1.1.1.3. Le contrôle de deuxième niveau	49
1.1.1.4. Le contrôle de troisième niveau.....	49
1.1.2. Les principales fonctions du Système de Contrôle Interne (SCI)	50
1.2. Les principes et objectifs du contrôle interne.....	52
1.2.1. Les objectifs du contrôle interne	52
1.2.1.1. Les objectifs opérationnels	53
1.2.1.2. Les objectifs d'information financière.....	53
1.2.1.3. Les objectifs de conformité	54
1.2.2. Les principes du système de contrôle interne.....	54
2. Le processus d'un système de contrôle interne	55
2.1. Les éléments d'un système de contrôle interne.....	56
2.1.1. L'environnement de contrôle	56
2.1.2. L'évaluation des risques.....	56
2.1.3. Les activités de contrôle.....	56
2.1.4. L'information et la communication	57
2.1.5. Le pilotage.....	57
2.2. Les critères d'efficacité d'un système de contrôle interne.....	57
2.2.1. La surveillance par la direction	58
2.2.2. La reconnaissance et l'évaluation des risques	58
2.2.3. Les activités de contrôle et la séparation des tâches.....	58
2.2.4. L'information et la communication	58
2.2.5. La surveillance des activités et correction des déficiences	58

2.3. La structure et l'organisation du système de contrôle interne.....	59
2.3.1. La gouvernance du système de contrôle interne.....	59
2.3.2. Le dispositif de pilotage et de suivi du contrôle interne (les différents organes du contrôle interne)	59
2.3.2.1. Le conseil d'administration ou de surveillance (organe délibérant).....	59
2.3.2.2. La direction générale ou la directive (organe exécutif)	60
2.3.2.3. L'audit interne	61
2.3.2.4. Le personnel (collaborateurs)	61
2.4. La mise en place de mesures de contrôle par des organismes externes.....	61
2.4.1. L'autorité de contrôle bancaire.....	61
2.4.2. Les auditeurs externes	62
2.4.3. Les agences de notation	62
2.4.4. Le comité d'audit	62
Section 2 : Le risque opérationnel : origine de catastrophes financières.....	63
1. Les principales catastrophes bancaires	63
1.1. Les événements de NEW YORK en 2001	63
1.2. La banque BARINGS	63
1.3. La banque DAIWA.....	64
1.4. La banque SOCIETE GENERALE	65
2. Les outils de pilotage du Risque Opérationnel.....	66
2.1. Cartographie des risques	66
2.2. Gestion des incidents	67
2.2.1. Questionnaire.....	67
2.2.2. Indicateurs	67
2.2.3. Tableau de bord	67
Conclusion	68
Chapitre III : Le contrôle interne et la maîtrise du risque opérationnel dans le cas de l'affaire Kerviel	70
Introduction.....	70
Section 1 : Présentation du métier de trader et les mécanismes de la fraude	71

1. Le métier de trader.....	71
1.1. Définition du Trading ou l'arbitrage.....	71
1.2. Les types de trading ou l'arbitrage	71
1.2.1. L'arbitrage « géographique »	71
1.2.2. L'arbitrage « cash and carry »	72
1.3. Définitions du trader ou l'arbitragiste.....	72
1.4. Description du métier du trader	72
1.5. Le rôle du trader au niveau de la banque	74
1.6. Les méthodes de trading	75
1.6.1. Le trader au carnet	75
1.6.2. Swing trading.....	76
1.6.3. Day trading	76
1.6.4. Scalping.....	77
2. Les mécanismes de la fraude.....	77
2.1. Présentation du cadre opérationnel du marché bancaire	77
2.2. Présentation du cadre opérationnel de Kerviel.....	78
2.3. Explications de la fraude Kerviel	79
2.3.1. Pertes et sanctions	80
2.3.2. Eclatement de l'affaire	81
2.3.3. Les causes de ces pertes	83
2.3.4. Dysfonctionnements	84
2.3.5. Les conséquences de l'affaire Kerviel	86
2.3.5.1. Les conséquences pour la banque	86
2.3.5.2. Les conséquences sur les marchés financiers	87
2.3.5.3. Les conséquences pour la gouvernance des banques.....	87
2.3.6. Les leçons tirées de la fraude	87
Section 2 : Les déficiences du contrôle interne.....	89
1. Les limites du contrôle interne	89
1.1. Les facteurs humains	90

1.1.1. L'erreur de jugement.....	90
1.1.2. Les dysfonctionnements.....	90
1.1.3. La collusion	90
1.2. La résistance aux changements	90
1.3. La fraude organisée.....	91
1.4. Le rapport coût/avantages attendus	91
2. Les limites de la réglementation Bâloise	92
3. Une réponse à ces limites.....	92
Conclusion	96
Conclusion générale	98
Bibliographie	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Liste des annexes	
Table des matières	
Résumé	

Résumé :

Les risques bancaires sont parmi les défis des activités bancaires. Les banques doivent anticiper et identifier ces risques à temps. Suite aux catastrophes financières, les banques se trouvent dans l'obligation d'implémenter une démarche efficace et à mettre en place des mesures préventives en matière de gestion des risques opérationnels, conformément aux exigences du comité de Bâle.

Notre étude sur la Société Générale nous a permis de bien souligner la nécessité des réformes à mettre en œuvre sur l'état de son système de contrôle interne pour prévenir les risques opérationnels, et cela en répondant aux normes internationales.

Mots clés : Risques opérationnels, Bâle I, Bâle II, contrôle interne, affaire Kerviel.

Summary :

Banking risks are among the challenges of banking activities. Banks must anticipate and identify these risks in time. Following financial disasters, banks are obliged to implement an effective approach and to put in place preventive measures in terms of operational risk management, in accordance with the requirements of the Basel Committee.

Our study on Societe Generale enabled us to clearly emphasize the need for reforms to be implemented on the state of its internal control system to prevent operational risks, and this by meeting international standards.

Keywords : Operational risks, Basel I, Basel II, internal control, Kerviel case.