

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion
Département des sciences économiques



MEMOIRE

En vue de l'obtention du diplôme de
MASTER EN SCIENCES ECONOMIQUES
Option : Monnaie Banque et Environnement International

L'intitule du mémoire

Gestion des risques opérationnels au sein des banques en Algérie

Préparé par :

M : YAICHE Lamine

M : ZAGHZI Nassim

Dirigé par :

M^{me} : MEHABA Samia

Date de soutenance : 22/09/2016

Jury :

Président : AGGOUNE Karim

Examineur : IDIRI Yanis

Rapporteur : MEHEBA Samia

Année universitaire : 2015-2016

DEDICACES

Je dédie ce travail à mes très chers parents, à toute ma famille, et à tous mes amis sans exception.

Yaïche lamine

Je dédie ce travail à mes très chers parents, à mon frère, et à tous mes proches et amis, ainsi qu'à toute les personnes qui me sont chères.

Zaghzi Nassim

REMERCIEMENTS

Avant tout, nous remercions dieu de nous avoir donné la force et le courage pour réaliser ce travail.

Nous tenons à exprimer notre gratitude ainsi que nos remerciements à Notre promotrice Mm MEHABA Samia pour ses conseils et ses orientations afin de mener à bien notre travail.

Enfin, nous remercions toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Yaïche et ZAGHZI

*Liste des
abréviations*

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
BRI	Banque des règlements internationaux.
BIA	Basic Indicator Approach (L'approche indicateur de base).
SA	Standardised Approach (L'approche standardisée).
AMA	Advanced Measurement Approach (L'approche de mesure avancée).
LDA	Loss Distribution Approach (approche de distribution des pertes).
RDCA	Risk Drivers And Contrôle Approche.
BCBS	Basel Committee on Banking Supervision.
CRD	Capital Requirement Directive.
OTC	Over-the-counter.
LCR	Liquidity Coverage Ratio.
NSFR	Net Stable Funding Ratio.
COSO	Committee Of sponsoring Organisation.
CMC	Le conseil de la monnaie et du crédit.
BA	La Banque d'Algérie.
LMC	La loi sur la monnaie et le crédit.
CB	La commission bancaire.
PCA	Plans de continuité d'activité.
BCIA	La Banque Commerciale et Industrielle d'Algérie.
SGDB	La Société de Garantie des Dépôts Bancaires.

Sommaire

Sommaire

Introduction générale	1
------------------------------------	----------

Chapitre I : Notions fondamentales sur les banques

Section 1 : Généralité sur les banques	3
----------------------------------------------	---

Section 2 : La notion du risque opérationnel	10
----------------------------------------------------	----

Chapitre II : Le comité de Bâle et l’outil de maîtrise du risque opérationnel

Section 1 : Le comité de Bâle et ses accords	25
----------------------------------------------------	----

Section 2 : Le contrôle interne : un véritable outil de maîtrise du risque opérationnel	31
-----------------------------------------------------------------------------------------------	----

Chapitre III : La Gestion des risques opérationnels en Algérie

Section 1 : Les autorités de régulation en Algérie	41
----------------------------------------------------------	----

Section 2 : Contrôle interne des banques et établissements financiers	47
-----------------------------------------------------------------------------	----

Conclusion générale	60
----------------------------------	-----------

Bibliographie

Introduction

Générale

Introduction générale

Le système financier est considéré comme le nerf principal qui régule le cycle de vie de la croissance économique des différents pays, il est également l'un des indicateurs les plus importants du développement économique et social. L'activité bancaire est caractérisée par sa diversité, qui consiste en la collecte des dépôts, la distribution des crédits, l'animation des marchés financiers et la gestion des moyens de paiement. Cette diversification d'opérations a fait que le métier bancaire est inséparable du risque.

L'Algérie, comme tous les autres pays en voie de développement, a subi de profonds changements économiques. En effet, le système bancaire était l'un des secteurs moteurs de l'économie touché par ces changements, ce qui a permis aux banques algériennes d'exercer leurs activités dans un cadre plus autonome.

Avec le développement des établissements de crédits, l'environnement bancaire est devenu très instable et très vulnérable face aux différentes fluctuations de la sphère monétaire. Face à ces différentes perturbations les banques seront de plus en plus menacées par une diversité de risques nuisant à son activité et à sa position sur le marché financier, depuis plusieurs années, ces risques ne font que prendre de l'ampleur, plusieurs banques ont été victimes de ces risques, et à titre d'exemple, la banque anglaise « la barings » en 1995.

Pour limiter les risques, les banques ont été depuis fort longtemps soumises à diverses réglementations prudentielles qui reposent sur plusieurs mécanismes et qui sont imposés principalement par le comité de réglementation bancaire internationale dit « comité de Bale ».

En effet, dans le cadre des accords de Bale, réside la prise en compte du risque opérationnel dans l'assiette de pondération des risques pour le calcul des fonds propres réglementaires. C'est une évolution sans précédent car le risque opérationnel sera alors considéré à égalité avec le risque de marché et le risque de crédit qui sont bien connus dans leurs principes.

Dans ce sens, le risque opérationnel a été défini par le comité de Bale en janvier 2001 comme étant « un risque de pertes directes ou indirectes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable aux procédures, au facteur humain et aux systèmes, ou à des

causes externes¹ ». Tout au long de ce travail, la question à laquelle nous tenterons de répondre est la suivante :

- Quelles sont les différentes méthodes utilisées par les banques en Algérie pour maîtriser les risques opérationnels ?

Pour répondre à cette question principale nous passerons par des questions secondaires suivantes :

- Quelle est la typologie et les composantes du risque opérationnel ?
- Comment les banques peuvent-elles le mesurer et le réduire ?

L'objectif de notre étude est de démontrer l'importance de la gestion du risque opérationnel pour les banques algériennes, et de voir le positionnement de ces banques par rapport à cette pratique, afin d'apporter ou de proposer des améliorations dans le cas où les banques algériennes seraient en mesure d'assurer cette pratique.

Notre mémoire s'articule autour de trois chapitres présenté comme suit : le premier chapitre intitulé « notion fondamentales et concepts de bases », qui se compose de deux sections, la première est consacrée à des généralités sur les banques. La deuxième section aborde la notion du risque opérationnel.

Le deuxième chapitre intitulé « le comité de Bâle et l'outil de maîtrise du risque opérationnel » comporte lui aussi deux sections, la première section présente le comité de Bâle et ses accords. La deuxième section porte sur la définition et les enjeux du contrôle interne dans la gestion du risque opérationnel ainsi que sur ses outils de pilotage.

Le troisième chapitre intitulé « gestion des risques opérationnels au sein des banques en Algérie », est également subdivisé en deux sections ; nous aborderons dans la première les autorités de régulation en Algérie, et dans la deuxième section nous aborderons le Contrôle interne des banques et établissements financiers.

¹ KARYOTIS. C, 2015-2016, l'essentiel de la banque, gualino éditeur, l'extenso éditions, paris, p 64.

CHAPITRE I

Notions fondamentales sur les banques

Introduction

Le premier chapitre est consacré aux concepts de base et aux notions fondamentales, nous allons dans une première étape définir la banque, les ressources de la banque ainsi que son activité.

Dans une seconde étape nous nous intéresserons aux risques rencontrés dans les banques. Cette dernière étape sera abordé en trois points : la définition des risques bancaires, la typologie des risque et enfin la mesure et le contrôle des risques.

Section 1 : Généralités sur les banques

Dans cette section, nous donnons d'abord la définition de la banque et ses activités, ensuite nous présentons ses différents risques ainsi que la mesure et le contrôle du risque.

1-1- Définition, ressources et activité d'une banque

Nous allons définir la banque, puis nous passerons à ses ressources et à ses activités.

1-1-1- définition de la banque

La définition de la banque répond à deux aspects, économique et juridique

- **Définition économique**

Institution financière habilité à recevoir des dépôts a vue du public et a effectuer toutes opérations de banque. Elle agit en tant qu'intermédiaire entre les offreurs et les demandeurs de capitaux. Elle reçoit des dépôts, accord des crédits, règle les ordres de paiement à des titres, soit par chèque, soit par transfert électronique. Elle propose de nombreux autres services : conseil, service d'assurance, service de gestion et de portefeuille.¹

- **Définition juridique**

Les banques sont des personnes morales qui effectuent à titre de progression habituelle et principalement les opérations décrites aux articles 110 à113 de la loi N° 90-10 du avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, qui stipulent « Les opérations de banque comprennent

¹ peyrard J et peyrard M. (2001), dictionnaire de finance, vuibert, 2^{ème} édition, p 25.

la réception de fonds du public, les opérations de crédit ainsi que la mise à la disposition de la clientèle des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci ».

A ces trois fonctions fondamentales s'ajoutent les opérations connexes, il s'agit des opérations de change ; opérations sur or, métaux précieux et pièces ; opération de placement, la souscription, l'achat, la gestion, la garde et la vente de valeurs mobilières et de tous produits financier : opérations de conseil et d'assistance en matière de gestion de patrimoine.

1-1-2- Les ressources de la banque

En distinguant deux types de ressources : des ressources clientèles et des ressources hors clientèles.

1-1-2-1- Les ressources clientèles

Ces ressources sont constituées principalement par les dépôts, les bons de caisse et les bons d'épargne.

A- Les dépôts

Il s'agit de liquidités confiées à une banque (placées dans une banque) par des personnes physiques ou morales, on distingue deux catégories de dépôts :

- **Les dépôts à vue**

Un dépôt est dit à vue lorsque les sommes déposées sont exigibles immédiatement, pouvant être restituées à tout moment sur simple demande du déposant ou de son mandataire.

- **Les dépôts à terme**

Sont des fonds où le déposant s'engage à ne pas réclamer avant un certain délai en contre partie de versement d'un intérêt par la banque.

B- Les bons de caisse

Ce sont des titres émis par les banques en contre partie d'un placement de fonds et comportant l'engagement de rembourser le montant à une échéance déterminée moyennant le paiement d'un intérêt, on distingue habituellement deux catégories de bons de caisses : bons de caisse nominatifs et anonymes.

Pour les bons de caisse nominatifs, le nom du souscripteur (de celui qui a placé des fonds) est porté sur le titre de créance en ce qui concerne les bons de caisses anonymes, seule la banque connaît le souscripteur, son nom ne figure pas sur le titre.

C- Les bons d'épargne

Les bons d'épargnes sont des titres souscrits, émis par la banque pour lui permettre de collecter des ressources. Ces bons produisent des intérêts qui sont généralement progressifs. La banque paie l'intérêt à l'échéance de bon, c'est ce que en appelle intérêt post compte.

1-1-2-2- Les ressources hors clientèles

On distingue

A- Le marché interbancaire

C'est un marché où les banques échangent entre eux des actifs financiers à court terme, et où la banque centrale intervient également pour apporter ou reprendre des liquidités. C'est donc aussi le marché permettant à la banque centrale d'équilibrer le bilan des banques commerciales en cas de crise de liquidités.

B- Le réescompte auprès de la banque centrale

Le réescompte est une technique de refinancement bancaire. Il consiste dans l'achat des titres de crédit à court terme par une banque (le plus souvent la banque centrale) à une autre banque qui les avait déjà escomptés elle-même.

C- Les avances de la banque centrale

Elles assurent l'équilibre de trésorerie de la banque à des taux plus élevés que ceux des autres moyens de refinancement. La banque centrale impose un taux élevé car ces avances pèsent sur le résultat d'exploitation de la banque.

D- Fonds d'assainissement du trésor

Le trésor intervient périodiquement pour assainir la situation des entreprises publiques fortement déficitaires, dont les créances impayées influent négativement sur l'équilibre de trésorerie de la banque. Les mesures financières prises dans ce cadre peuvent se traduire par

des prêts de restructuration du trésor aux entreprises, entraînant par la même des transferts de fonds vers les banques.

1-1-3- Activité d'une banque

Elle comporte quatre pôles essentiels².

1-1-3-1- La collecte de ressources auprès de la clientèle

Elle s'effectue sur différents supports ou produits, bancaires et financiers. Par exemple, le compte de dépôt, le livret, le plan d'épargne logement, etc. Les moyens de paiement : chèque, carte bancaire, virement, prélèvement sont traditionnellement « attachés » au compte de dépôt.

1-1-3-2- L'octroi de crédit a la clientèle

La distribution des crédits est l'activité principale d'une banque. On se disposant de ressources suffisantes, la banque met à la disposition de sa clientèle une variété de concours. Cette activité est liée à la réglementation prudentielle. La banque peut faire appel à la banque centrale pour se refinancer.

1-1-3-3- L'offre de services

Les services proposés par la banque sont multiples. Ils comprennent, entre autres, la distribution de produits complémentaires d'assurances, les oppositions sur chèques ou cartes, la location de coffres.

1-1-3-4- La gestion des liquidités

Pour des raisons réglementaires ou dans l'attente du versement des crédits, une partie des ressources collectés est conservée sous la forme d'un portefeuille de titres : monétaires, obligataires, actions, négociés sur les marchés financiers. Les encours de crédits et le portefeuille de titres constituent les emplois des ressources collectées.

² Desmicht F. (2007), pratique de l'activité bancaire, dunod, 2^{ème} édition, paris, p56.

1-2- Définition et typologie des risques bancaires

Nous allons définir le risque bancaire, puis nous passerons à sa typologie.

1-2-1- Définition du risque bancaire

Le risque est défini comme la possibilité de survenance d'un événement ayant des conséquences négatives. Il se réfère par nature à un danger, un inconvénient, auquel on est exposé. Il est considéré comme la cause d'un préjudice.

Dans le langage courant, le risque a une connotation négative car on oppose « le risque d'échec » à « la chance d'un succès ». Cependant, le risque est associé à une situation d'une faible probabilité; si celle-ci était élevée on utiliserait, plus justement, le terme « danger ». Ainsi, le risque est considéré comme une contingence négative et peu probable.

Le comité de Bâle, organisme participant à la régulation prudentielle du secteur bancaire, définit le risque comme étant l'association de deux éléments: un aléa et une perte potentielle. Si l'aléa ne porte que sur des scénarii positifs, il n'est pas considéré comme du risque. D'autre part, si la perte est certaine, elle n'est plus considérée comme un risque.³

1-2-2- Les risques majeurs bancaires

On distingue deux catégories de risques, à savoir les risques financiers et les risques non financiers⁴.

1-2-2-1- Les risques financiers

Ce sont les risques qui ont pour origine les opérations effectuées par l'établissement à savoir l'octroi de financement, collecte de ressources financières, activités de marché, etc. On distingue quatre types.

A- Les risques de marché

Il correspond à la baisse de la valeur du portefeuille d'actifs (obligation, action, ...) détenu par la banque à la suite d'une évolution défavorable de la valeur des cours sur le marché, en d'autre terme ce risque provient de l'incertitude de gains résultant de changement

³ Kharoubi C & Thomas P. (2013), analyse du risque de crédit, RB édition, Paris, p70.

⁴ Karyotis C. (2015), l'essentiel de la banque, Gualino Lextenso édition, Paris, p42.

dans les conditions du marché. Ce type de risque découle principalement de l'instabilité des paramètres du marché (taux d'intérêt, indices boursiers et taux de change), d'où l'effet des marchés volatils, de la libéralisation, et des nouvelles technologies sont accompagnés par un accroissement remarquable de risque de marché.

B- Les risques de liquidité

Le risque de liquidité naît de l'activité de transformation des échéances d'une banque. C'est donc un risque de transformation qui apparaît lorsque les échéances des emplois sont supérieures aux échéances des ressources. Face à ce risque, les banques vont d'abord chercher à le minimiser en collectant des dépôts longs.

C- Les risques de solvabilité

Désigne l'insuffisance des fonds propres afin d'absorber les pertes éventuelles par la banque, en effet, ce risque ne découle pas uniquement d'un manque de fonds propres mais aussi des divers risques encourus par la banque tel que, le risque de crédit, du marché, du taux et de change.

D- Les risques de crédit

Le risque de crédit est un risque de contrepartie, inhérent à l'activité des banques. C'est le risque de ne pas être remboursé à l'échéance du prêt.

Son appréciation et sa gestion appartiennent forcément à la banque. L'appréciation se fait grâce à une analyse financière et patrimoniale du client, que celui-ci soit une entreprise ou un ménage. Au-delà de l'appréciation faite par le chargé de clientèle,

1-2-2-2- Les risques non financiers

Les risques non financiers quand à eux, ils ont pour origine le fonctionnement de la banque et ses processus de gestion. Ils relèvent de deux types: risques stratégiques et risques opérationnels.

A- Les risques stratégiques

La stratégie adoptée par un établissement de crédit dans différents domaines engage des ressources toujours significatives. A titre d'exemples ces stratégies peuvent être : la

pénétration d'un marché, le lancement de nouveaux produits ou de nouvelles activités, la refonte du système d'information, une croissance externe par fusion ou acquisition. Un échec peut s'avérer lourd de conséquences car les ressources engagées deviennent sans valeur et la perte de substance significative.

B- Les risques opérationnels

Le risque opérationnel est défini par le comité de bale en janvier 2001 comme étant « un risque de pertes directes ou indirectes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable aux procédures, au facteur humain et aux systèmes, ou à des causes externes ».

Pour le comité de bale, le risque opérationnel est un risque important qui nécessite pour les banques de détenir suffisamment de fonds propres pour se protéger contre les pertes qui en découlent. En conséquence, une nouvelle approche a été requise par la BRI, dans le cadre des accords de bale II, pour le calcul des fonds propres réglementaires. Comme pour les autres risques, notamment le risque de crédit, le comité a demandé aux banques de perfectionner les techniques d'évaluation et de gestion du risque opérationnel.

1-3- Mesure et contrôle du risque

La mesure et le contrôle des risques sont réalisés à plusieurs niveaux dans la banque et sont en général organisés par le département des risques et la direction financière (pour ce qui concerne le risque de taux et de change). Pour le risque de crédit, les décisions d'octroi de crédit sont prises selon une intervention des différents niveaux hiérarchiques au sein de la direction des risques, et selon l'importance du dossier. Pour les risques de marché, des équipes sont détachées sur place dans les salles de marché, dans les sociétés de gestion, au contact des équipes commerciales, de structuration et de trading. Pour le risque opérationnel les méthodes de mesures se présentent pour les banques de deux façons la première est dite approche «Top-down» et l'autre c'est l'approche «Bottom up».

Au niveau global de la banque, la gestion des risques est pilotée via une allocation optimale des fonds Propres. Cette allocation prend en compte le couple risque / rentabilité de chaque transaction faites par la banque. Une réglementation bancaire, négociée à un niveau supranational et adaptée dans chaque pays par les autorités de tutelle, impose un niveau minimal de fonds propres (fonds propres réglementaires) pour les banques.

Section 2 : La notion du risque opérationnel

Dans cette section, nous allons définir et classifier le risque opérationnel, ensuite nous présentons les méthodes d'identification et d'évaluation de ce risque, puis les méthodes utiliser par les banques.

2-1- définition et classification du risque opérationnel

Nous allons définir le risque opérationnel, ainsi que ses composantes et sa typologie.

2-1-1- Définition du risque opérationnel

Le risque opérationnel peut être défini comme le risque de pertes résultant de procédures internes inadaptées ou défailtantes, d'erreurs humaines, de défaillance des systèmes informatiques, d'évènements extérieurs. Ce sont donc des risques qui existent depuis toujours dans les banques ou les entreprises. Il peut s'agir par exemple de problèmes informatiques qui retardent l'exécution d'ordres sur les marchés (incidents courants) mais également de l'incendie de locaux ou de fraude interne pouvant entrainer de lourdes pertes. Le risque opérationnel est donc un risque qui peut s'avérer très couteux.

Le comité de Bâle avait défini ce risque comme suit:

«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»⁵.

2-1-2- Les composantes du risque opérationnel

Le risque opérationnel peut être divisé en deux types : le risque de défaillance opérationnelle et le risque opérationnel stratégique.

2-1-2-1- Le risque de défaillance opérationnelle

C'est le risque de perte directe ou indirecte provenant de défaillances potentielles de personnes employées, de processus engagés et de technologies utilisées. Ceux-ci peuvent résulter par exemple d'une destruction de données, d'erreurs de traitements, de fraudes humaines, d'une défaillance informatique, etc. De ce fait, ce risque est interne aux banques, et peut résulter d'un :

⁵ Éric Lamarque, Frantz Maurer. (2009), « Le risque opérationnel bancaire. Dispositif d'évaluation et système de pilotage », Revue française de gestion, (n° 191), p 94.

- risque de transaction causé par des erreurs pouvant survenir dans les opérations telles que : transferts, virements, encaissements, paiements et déblocage des fonds.
- risque de système dû à des erreurs ou des défauts pouvant survenir dans le maintien du système informatique et de l'organisation.

Les défaillances opérationnelles ne se produisent pas souvent mais leur impact et leur fréquence sont incertains. C'est pourquoi leur anticipation est fondamentale pour l'atténuation de leurs conséquences.

2-1-2-2- Le risque opérationnel stratégique

Comme son nom l'indique il représente le risque qui résulte d'une mauvaise décision stratégique. Il est lié à l'environnement externe de l'établissement de crédit tel que :

- ✓ La situation économique et financière du pays;
- ✓ Les litiges commerciaux et la concurrence des nouveaux entrants sur ce marché.
- ✓ Les catastrophes naturelles comme les incendies et les inondations.
- ✓ Les accidents...etc.

Remarque:

Le risque opérationnel stratégique est appelé aussi « le risque de dépendance extérieure ».

2-1-3- Typologie du risque opérationnel

Les risques opérationnels proviennent de l'ensemble des métiers bancaires, qu'il s'agisse des activités d'intermédiation, des activités de marché ou encore des prestations de service pour le compte de tiers. Ceci comprend notamment les risques suivants :

2-1-3-1- Le Risque de procédure

Le risque de procédure ou risque administratif est le risque de perte en raison de défaillances humaines ou d'un système. Le risque administratif peut être subdivisé en deux catégories;

A. Le risque d'erreur administrative

On entend par ce risque toutes les erreurs provenant de l'enregistrement des opérations, la saisie, les rapprochements et les confirmations tels que : un double encaissement de chèque, un crédit porté au compte d'un tiers et non du bénéficiaire, le versement du montant d'un crédit avant la prise effective de la garantie prévue, le dépassement des limites et autorisations pour la réalisation d'une opération.

B. Le risque humain

C'est le risque lié directement aux moyens humains de la banque, il peut être volontaire, ou involontaire:

- ❖ **Volontaire:** lorsqu'il s'agit de non respect des procédures et des règles déontologique par exemple lorsque le banquier déclare que certaines opérations ne sont pas réalisées aux meilleures couts pour la banque, et ce dans son propre intérêt.
- ❖ **Involontaire:** c'est la perte qui est due au manque de compétence et de disponibilité de l'opérateur. Cette perte peut résulter aussi de l'état physique et psychologique de l'opérateur (folie, dépression, fatigue....tec.) qui entraine la banque dans des situations risquées.

2-1-3-2- Le risque matériel

Les risques matériels sont les risques d'indisponibilité provisoire ou prolongée des moyens d'installations immobilières, matériels, systèmes informatiques ou dispositifs techniques nécessaires à l'accomplissement des transactions habituelles et à l'exercice de l'activité, en raison notamment d'évènements accidentels. Parmi ces derniers on peut citer :

- Des incendies, inondations, destructions suite à des émeutes ou à des violences ;
- Pannes informatiques résultant d'une défaillance technique ou d'un acte de malveillance ;
- Panne d'un réseau externe de télétransmission rendant temporairement impossible la transmission d'ordres sur un marché financier ou le déblocement d'une position ;

2-1-3-3- Le risque juridique et fiscal

A- Le risque juridique

La communauté financière nationale et internationale normalise depuis plusieurs années les rapports juridiques entre les opérateurs en mettant en place des contrats cadre visant à standardiser les éléments habituellement admis dans les contrats et à nommer les autres clauses.

« En l'absence de ces normes les risques de contestation de l'opération standard effectuée sur des marchés organisés s'avèrent considérables »⁶. En effet, le risque juridique, dont l'impact financier est susceptible d'être très important, recouvre notamment les aspects suivants :

- Le risque d'être condamné à verser des dommages et intérêts du fait d'une imprécision dans un contrat ou d'une erreur de rédaction, du fait d'une faute civile ou pénale telle que le soutien abusif, la rupture de financement, le défaut de conseil et le non respect de clauses contractuelles ;
- Le risque juridique résulte ainsi de non prise en considération des changements survenus dans la législation en vigueur ou le non respect des dispositions juridiques.
- Le risque juridique apparaît lorsque les contrats se trouvent inapplicables en droit ou en fait comme la non validation de certaines clauses dans certains pays, conflits de compétences entre juridictions, déni de justice;

B- Le risque fiscal

« C'est le risque d'être condamné à payer une amende suite à une interprétation erronée de la loi fiscale, à son détournement, à une complicité avec des fraudes commises par des clients ». Il recouvre notamment : le non respect des dispositions juridiques en vigueur ; la non prise en compte des changements survenus dans la législation ou la réglementation en vigueur.

2-1-3-4- Le risque informatique

« L'informatique est un élément incontournable de l'outil de production et de gestion des établissements de crédits. Ces derniers se sont donc penchés sur la sécurité et la qualité de leur

⁶ Henri J. (2001), « management des risques bancaires », édition Afges, paris, p 31.

système d'information. La croissance des pertes dues à des sinistres informatiques a fait prendre conscience aux banques des dangers liés à ce risque »⁷.

Le risque informatique apparaît selon des catégories différentes, il peut être lié à une probabilité d'erreurs dans la conception des programmes informatiques, qui peut avoir pour origine une erreur de compréhension due à une mauvaise analyse préalable du domaine à informatiser, ou encore une intervention inopportune de programmation affectant un autre programme. Est également attaché à ce risque le risque de divulgation confidentielle à l'extérieur de l'établissement de crédit.

2-1-3-5- Le risque de blanchiment de l'argent sale

« Le blanchiment est le fait de faciliter par tous les moyens la justification mensongère de l'origine des biens ou des revenus de l'auteur d'un crime, ou d'un délit ayant procuré à celui-ci un profit direct. Ce délit est considéré comme aggravé lorsque il est commis de façon habituelle ou en utilisant les facilités que procure l'exercice d'une activité professionnelle ».

Le processus du blanchiment se déroule en trois étapes :

- **Le placement**

Qui consiste à faire entrer pour la première fois les fonds dans le système financier, c'est l'étape la plus vulnérable du processus, car il y a au début un plus grand risque que l'origine illicite de l'argent soit découverte.

- **La dissimulation**

Qui consiste à masquer l'origine criminelle des fonds, grâce à des virements et montages financiers. A ce stade, l'argent est souvent envoyé d'un pays à l'autre, puis partagé entre divers investissements, qui sont fréquemment déplacés pour éviter les détections.

- **L'intégration**

Avec cette troisième étape, les fonds sont pleinement assimilés dans le circuit économique, ou ils peuvent être utilisés à n'importe quelle fin.

⁷ Henri J, opcit, p 34

2-2- Méthodes d'identification et d'évaluation du risque opérationnel

Nous allons au premier lieu identifier le risque opérationnel, puis ses méthodes d'évaluation.

2-2-1- Méthodes d'identification du risque opérationnel

Pour pouvoir mettre en place un outil de surveillance et de mesure du risque opérationnel, il est tout d'abord nécessaire, d'identifier les facteurs du risque opérationnel. Cela suppose l'utilisation de deux processus méthodologiques.

2-2-1-1- Analyse prospective

C'est une méthode qui consiste à faire l'inventaire des différents facteurs du risque opérationnel auxquels les métiers de la banque peuvent être exposés. Pour cela, une typologie des risques opérationnels doit être établie en prenant en considération des facteurs d'ordre interne, et d'autres d'ordre externe. Comme exemple on a : les risques de procédures dues à des défaillances humaines ou des systèmes, incendies, panne de réseau, risque juridique et fiscal, risque informatique et risque de blanchiment et de fraude.

Par ailleurs, en déployant des démarches de quantification des conséquences de ces risques recensement des litiges clients, des pertes financières dues à des dédommagements, des rectifications d'erreurs, des discontinuités de services, des délais anormaux de traitement d'opérations clientèles, l'établissement pourra mieux se situer pour mesurer, prévenir et gérer efficacement ces risques. Une fois que les risques sont cernés, l'étape suivante consiste à déterminer les lignes métiers exposées aux risques opérationnels. Cette étape consiste à diviser les différents processus élémentaires de la banque en sous processus, voire d'affiner cette division en dressant une liste des différents fonctions au sein de chaque département de la banque.

A chaque ligne de métier est alors associé le risque qui peut l'affecter directement ou indirectement.

2-2-1-2- Analyse historique

Le but principal de cette méthode est de déterminer les lignes de métier touchées directement ou indirectement par un évènement défavorable dans le passé, et d'essayer d'évaluer l'occurrence de tels événements.

Pour cela, il suffit de dresser un récapitulatif des différents risques qui ont touché les services de la banque et qui ont provoqué des pertes. Ayant ces données, les établissements de crédits auront suffisamment de couples risques/métier, pour pouvoir finalement établir une matrice risques /métier. Cette méthode est beaucoup plus facile pour des banques qui possèdent un historique de données internes, relatif aux différents évènements. Il conviendra aussi de dégager l'importance accordée à chaque type de risques selon une appréciation quantitative sous forme de probabilité, ou de manière qualitative sur une échelle d'importance.

Cette méthode trouve ses limites au niveau du recueil des données dans la mesure où les banques sont peu enclines à avouer leurs défaillances internes, qui peuvent constituer selon elles une dégradation de leur image et de leur réputation, malgré le fait que ces éléments soient pourtant nécessaires à la construction de bases de données fiables.

Toutefois, certains établissements s'orientent lentement vers la construction de base de données « incidents » qui regroupe un historique relatif aux évènements générateurs de risques, les fréquences d'apparition, les possibilités de réalisation, les fonctions concernées, les pertes dégagées. En fait, sur la base de données exhaustive et pertinente, les banques auront la possibilité de mesurer leur exposition aux risques opérationnels, prévenir leur ampleur et le cas échéant décider du montant de la couverture qui sera allouée.

2-2-2- Méthodes d'évaluation du risque opérationnel

Le Comité de Bâle propose trois approches distinctes pour déterminer le capital réglementaire au titre du risque opérationnel⁸ :

- L'approche indicateur de base (*Basic Indicator Approach ou BIA*).
- L'approche standardisée (*Standardised Approach ou SA*).

⁸ Bureau du surintendant des institutions financières canada. Objet : normes de fonds propres, rapport annuel, avril 2014, p4.

- L'approche de mesure avancée (*Advanced Measurement Approach* ou *AMA*).

2-2-2-1- L'approche indicateur de base

Les banques appliquant l'approche indicateur de base doivent, au titre du risque opérationnel, détenir des fonds propres correspondant à la moyenne sur les trois dernières années d'un pourcentage fixe (alpha) de leur produit annuel brut moyen positif. Pour calculer la moyenne, il convient d'exclure les chiffres d'une année pour laquelle le produit annuel brut est négatif ou égal à zéro du numérateur et du dénominateur. L'exigence peut être exprimée ainsi :

$$K_{IB} = [\sum (PB_{1...n} \times \alpha)]/n$$

Où :

- K_{IB} = exigence de fonds propres selon l'approche indicateur de base
- PB = produit annuel brut, s'il est positif, sur les trois années écoulées
- n = nombre d'années, sur les trois écoulées, pour lesquelles le produit annuel est positif
- α = 15 %, coefficient fixé par le Comité, représentant la proportion entre le niveau de fonds propres de l'ensemble du secteur bancaire et l'indicateur correspondant.

2-2-2-2- L'approche standardisée

Dans l'approche standard, les activités des banques sont réparties en huit branches d'activité. Pour chaque branche d'activité, le produit brut sert d'indicateur global approché du volume d'activité et, partant, du degré d'exposition au risque opérationnel; l'exigence de fonds propres est calculée en multipliant le produit brut par un facteur (bêta) spécifique. Bêta représente une mesure approchée de la proportion, pour l'ensemble du secteur bancaire, entre l'historique des pertes imputables au risque opérationnel pour une branche d'activité donnée et le montant agrégé du produit brut de cette ligne.

Il convient de noter que, dans l'approche standard, le produit brut se mesure par branche d'activité et non pour l'ensemble de l'activité de l'établissement ; s'agissant du financement des entreprises, par exemple, l'indicateur est le produit brut qui lui est spécifique.

L'exigence totale de fonds propres représente la moyenne sur trois ans des sommes des exigences de fonds propres de toutes les branches d'activité pour chaque année. Quelle que soit l'année considérée, les exigences de fonds propres « négatives » (résultant d'un produit brut négatif) dans toute branche d'activité pourraient compenser sans limitation les exigences de fonds propres positives dans d'autres lignes. Toutefois, lorsque l'exigence totale de fonds

propres de l'ensemble des lignes pour une année donnée est négative, alors la contribution de cette année au numérateur sera égale à zéro. Elle peut être exprimée ainsi :

$$K_{TAS} = \{\sum_{\text{années 1-3}} \max [\sum (PB_{1-8} \times \beta_{1-8}), 0]\} / 3$$

Où :

K_{TAS} : exigence de fonds propres selon l'approche standard

PB₁₋₈ : produit annuel brut pour une année donnée, tel que défini ci-dessus dans l'approche indicateur de base, pour chacune des huit lignes

β₁₋₈ : pourcentage fixe, déterminé par le Comité, représentant la relation entre le niveau de fonds propres requis et le produit brut de chacune des huit branches d'activité. Les valeurs bêta sont détaillées ci-après.

Tableau n°01 : Le facteur β correspondant à chaque branche d'activité.

Branches d'activité	Facteur β
Financement des entreprises (β ₁)	18%
Négociation et vente (β ₂)	18%
Banque de détail (β ₃)	12%
Banque commerciale (β ₄)	15%
Fonction d'agent (β ₅)	18%
paiement et règlement (β ₆)	15%
Gestion d'actifs (β ₇)	12%
Courtage de détail (β ₈)	12%

Source : Bureau du surintendant des institutions financières canada. Objet : normes de fonds propres, rapport annuel, avril 2014, p8.

2-2-2-3- L'approche de mesure avancée

La troisième méthode proposée par le comité de Bâle concerne l'approche de mesure avancée : il s'agit de modèles de mesures internes de l'établissement avec approbation préalable de l'autorité de contrôle. Cette méthode suppose que la banque soit capable de collecter et de sauvegarder et analyser toutes les données internes concernant les pertes liées

aux risques opérationnels. Les accords de Bâle II n'imposent aucune méthode particulière de calcul pour les banques adoptant l'approche de mesure avancée.

Cependant le comité a mis en place un ensemble de critères d'ordre qualitatif et quantitatif pour les banques qui se penchent vers l'utilisation de cette méthode. L'objectif de cette méthode est d'ajuster les exigences en fonds propres de chaque banque aux risques réels qu'elle encourt.

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

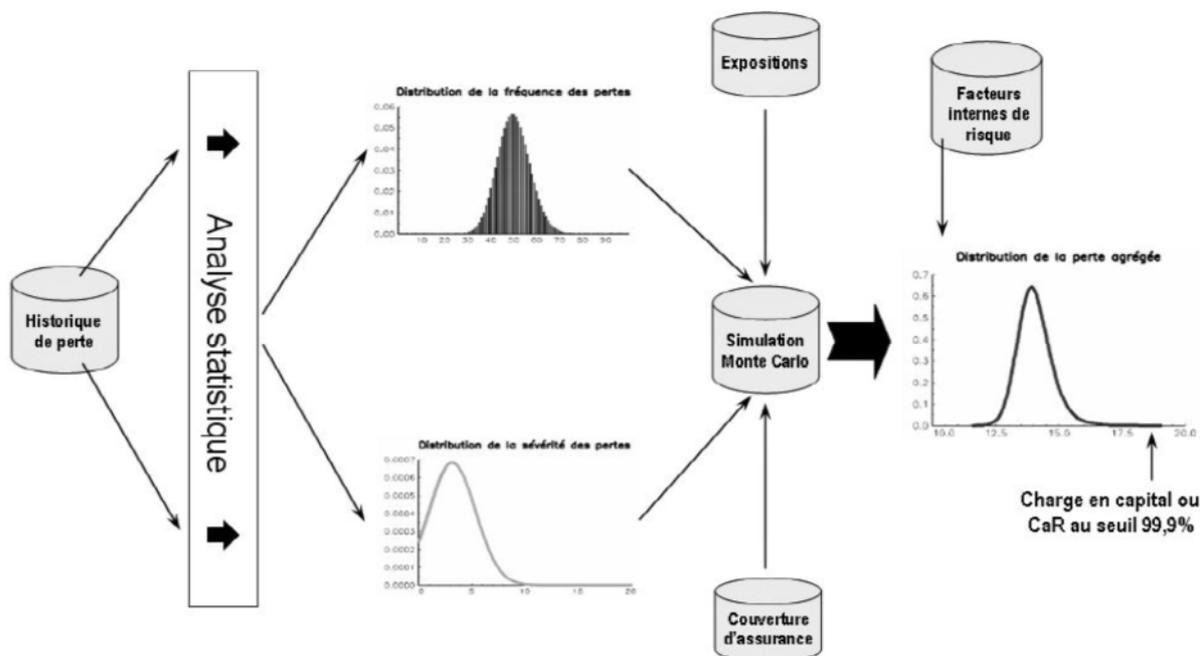
- **La méthode LDA :** L'idée générale de la méthode LDA (*Loss Distribution Approach*) est de modéliser la perte liée au risque opérationnel pour une période donnée et d'en déduire la valeur en risque. Cette méthode se déroule normalement selon cinq étapes :
 - estimation de la distribution de sévérité ;
 - estimation de la distribution de la fréquence ;
 - calcul de la charge en capital ;
 - calcul des intervalles de confiance ;
 - incorporation des avis d'experts.

Il n'est pas question ici d'entrer dans la formulation mathématique de ces différentes étapes, mais simplement de comprendre l'idée générale de la méthode LDA. A l'instar de la plupart des modèles de mesure du risque opérationnel, la LDA se fonde sur une approche actuarielle (fréquence/sévérité) très ancienne largement utilisée dans le domaine de l'assurance pour modéliser des problèmes similaires.

Pour que le modèle LDA puisse tourner, il faut lui fournir deux éléments essentiels : la distribution de la sévérité des pertes (*loss severity distribution*) et la distribution de la fréquence des pertes (*loss frequency distribution*). Ces deux distributions, qui forment l'historique des pertes, sont ensuite combinées par une simulation Monte Carlo afin d'obtenir la distribution de la perte totale. Celle-ci étant le résultat de plusieurs pertes successives, il s'agit d'une perte agrégée (*aggregate loss distribution*). A partir de la perte totale, on dérive ensuite la perte attendue ou moyenne (*expected loss*) et la perte exceptionnelle (*unexpected loss*), pour un niveau de confiance donné.

La méthode LDA peut être représentée schématiquement comme suit :

Schéma n° 01 : La méthode Loss Distribution Approach (LDA).



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

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

➤ **La méthode scorecard** : (RDCA : Risk Drivers And Contrôle Approche). Cette méthode vise à identifier, mesurer et surveiller les risques opérationnels avec une évaluation qualitative du risque opérationnel. Elle fut introduite dans le dispositif de Bâle sous la pression de certaines banques anglaises, et consiste à attribuer un score à chaque catégorie de

risque et pour chaque ligne de service. Par la suite, allouer le capital sur la base des scores établis. Ainsi les banques peuvent adopter leurs propres modèles d'estimation.

➤ **L'approche par les scénarios** : L'approche scénarios est en fait un prolongement de l'approche scorecard. Le risque y est envisagé comme une combinaison de la sévérité et de la fréquence des pertes potentielles sur une période donnée. La fréquence et la sévérité (potentielles) de la perte peuvent être mesurées en unités monétaires et en nombre d'occurrences annuelles. Le risque reflète en quelque sorte la vulnérabilité de la banque. L'évaluation du risque devrait par conséquent se focaliser sur les vecteurs de cette vulnérabilité. Or, celle-ci provient pour l'essentiel des facteurs de risque sous-jacents. Réduire le niveau de risque opérationnel impose donc une bonne lisibilité de l'exposition du portefeuille de la banque aux différents facteurs de risque préalablement définis.

2-3- Méthodes utilisées par les banques

Les méthodes de mesure des risques opérationnels se présentent pour les banques de deux façons, la première est dite approche « Top-Down » et l'autre c'est l'approche « Bottom-Up ».

2-3-1- Approche Top-Down

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

2-3-2- Approche Bottom-Up

La mesure basée sur des événements identifiés (employant une base de données d'événements de perte) par ligne d'activité / type de perte et le calcul est fait à ce niveau. En d'autres termes, le principe de l'approche Bottom-Up est de calculer le besoin en capital réglementaire au niveau le plus fin, par exemple au niveau d'une catégorie d'opérations, et de consolider ensuite ces besoins à des niveaux de plus en plus centralisés jusqu'à l'ensemble de

la ligne métier à laquelle seront alloués les fonds propres correspondants. De leur côté, les approches Bottom-Up offrent la possibilité de faire un modèle, ex-ante, sur les risques d'un facteur d'exposition. Mais, la difficulté dans ce type d'approche est l'identification de tous les facteurs possibles de risque et nécessite ensuite, l'utilisation de données extérieures pour le calibrage du modèle. Dans ce cas, la principale difficulté consiste à mesurer la corrélation entre les facteurs de risque et les autres risques.

2-4- quelques exemples du risque opérationnel

2-4-1- La banque BARINGS

Le désastre financier majeur de BARINGS a constitué l'affaire la plus spectaculaire au monde, à 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 placements hasardeux effectués par l'un de ses agents⁹.

Nicolas Leeson à 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 suite au retournement de la bourse, il les augmenta en cherchant à compenser les positions déjà perdantes.

Il a 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 provoqua 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.

⁹ Tantan Kawtar. «Le processus de gestion et de mesure du risque opérationnel dans le cadre des règles et des saines pratiques prévues par le comité de Bâle», mémoire de master, université des technologies de l'information et management des entreprises, Tunisie, promotion 2008, p13.

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.
- En plus on peut dire que le fait de s'engager dans des opérations non autorisées, et de violer les limites et les engagements constitue 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 de tâche au sein de l'activité.
- L'incapacité de l'audite externe a détecter et contrôler la stratégie de trading de Leeson.
- L'évaluation incorrecte du risque de l'activité de l'arbitrage.

Donc on peut conclure qu'outre le risque de marché, le risque opérationnel a contribué à l'effondrement de la maison Barings.

2-4-2- L'exemple 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 New-Yorkaise 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 on peut dire que Daiwa avait 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.

Conclusion

Le risque opérationnel constitue un enjeu majeur pour les établissements bancaires, sa définition, son identification, et sa mesure ne sont pas une tâche à prendre à la légère car c'est de sa gestion que dépendra son degré de maîtrise.

Il est aussi clair, qu'à travers ce travail, notamment pour les mesures du risque opérationnel, on s'est intéressé aux différentes approches fournies par le comité de Bâle, le fait est que ces mesures existaient au niveau des banques, et le comité les a reprises et a procédé à leur amélioration dans le but d'offrir aux établissements une mesure plus performante et plus adaptée à cette notion de risque opérationnel qui demeure compliquée.

CHAPITRE II

*Le comité de Bâle et
l'outil de maîtrise du
risque opérationnel*

Introduction

Depuis deux décennies les établissements de crédit ont connu un développement sans précédent lié à la mondialisation de leurs activités, l'augmentation des volumes de transaction ainsi que la complexification des produits financiers. Cet environnement a eu pour conséquence une plus forte exposition des banques aux plusieurs risques inhérent à leurs activités en particulier le risque opérationnel.

Pour faire face aux risques et pour garantir leur liquidité et leur solvabilité à l'égard de déposants, les gouverneurs des banques centrales ont décidé de mettre des mesures et des normes de gestion à travers la création du comité de la réglementation bancaire dit « *comité de Bâle* ». Afin de mieux comprendre l'objet de ce dernier et surtout en ce qui concerne le risque opérationnel nous avons devisé ce chapitre en deux sections ; dans la première section il s'agit d'une présentation des travaux du comité de Bâle sur les risques opérationnels et dans la seconde section nous allons traiter les moyens de maîtrise du risque opérationnel.

Section 1 : Le comité de Bâle et ses accords

Le développement des opérations interbancaires au plan international et l'apparition de nombreuses faillites importantes pendant la période allant de 1970 jusqu'à 1980 ont conduit les autorités monétaires nationales à coordonner leur surveillance des systèmes bancaires. Le risque majeur qui préoccupe depuis des décennies les autorités de supervision est « la réaction en chaîne », le fait que la défaillance d'une seule banque peut nuire à la santé de tout le système financier. C'est dans cette optique que le comité de Bâle sur le contrôle bancaire a été créé, afin de mettre en place des règles et pratiques de contrôle des opérations bancaires.

1-1- Le comité de Bâle

Le Comité de Bâle ou Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) vise à assurer la stabilité et la fiabilité du système bancaire et financier. A travers l'établissement de standards minimaux en matière de contrôle prudentiel, la diffusion et la promotion des meilleures pratiques bancaires et de surveillance et la promotion de la coopération internationale en matière de contrôle prudentiel¹.

¹ www.essectransac.com.2010/10/Les-Accords-de-Bale, date de visite 03/05/2016.

Le Comité de Bâle a été créé fin 1974 par les gouverneurs des banques centrales du G10 à la suite d'une crise bancaire due à la faillite d'un important établissement de crédit allemand, la banque herstatt.

C'est à l'initiative de Peter Cooke, directeur de la banque d'Angleterre, que se réunit un Comité de Banques Centrales et d'autorités de supervision des pays du G10 à Bâle (en suisse). Il avait été un des premiers à proposer sa création et fut son premier président.

Le Comité se compose aujourd'hui de représentants des banques centrales et des autorités Prudentielles de 27 pays. Il est conçu pour assister les gouverneurs dans leurs tâches de surveillance et d'échange d'informations. L'idée de ce comité est d'encourager la convergence des cadres normatifs des différents pays membres.

Les travaux de ce comité ont pour objectif essentiel de :

- ❖ Surveiller l'activité bancaire internationale par la mise en place d'une coopération entre les différentes autorités monétaires internationales.
- ❖ Fixer des normes prudentielles afin d'éliminer la source d'inégalité concurrentielle due aux différenciations de normes de fonds propres d'un pays à l'autre.

1-2- L'accord de Bâle I

Le premier comité est présidé par M. Cooke qui donnera son nom au premier ratio de solvabilité dit ratio Cooke ou ratio de solvabilité, mis en place en juillet 1988 qui a pour objectif essentiel de limiter le risque de défaillance de la contrepartie (de crédit). Comme, il définit les exigences en fonds propres que les banques doivent respecter en fonction des risques pris, elles doivent ainsi disposer d'un montant de fonds propres égal à 8% de leur actif pondéré c'est à dire un total d'actif de 100, la banque doit avoir au moins 8% de fonds propres².

$$\text{Ratio Cooke} = \text{fond propres nets} / \text{risques pondérés} \geq 8\%$$

On appelait alors fonds propres les éléments suivants répartis en trois masses :

² Karyotis C. (2015), l'essentiel de la banque, Gualino lextenso éditions, paris, 51.

- groupe des dix ou G 10 (onze pays: Allemagne, Belgique, Canada, Etats-Unis, France, Italie, Japon, Pays-Bas, Royaume-Uni Suède et Suisse).

- les 27 pays : aux onze premiers se sont ajoutés le Luxembourg et l'Espagne, rejoints par l'Australie, le Brésil, la Chine, la Corée, l'Inde, le Mexique et la Russie en mars 2009, puis Hong Kong, Singapour, l'Afrique du Sud, l'Arabie Saoudite, l'Argentine, l'Indonésie et la Turquie en juin 2009.

- **Les fonds propres de base :** (Tier 1 ou « noyau dur ») : sont composés des capitaux propres au sens comptable du terme et des fonds pour risques bancaires généraux. Ils correspondent à des provisions n'étant pas affectées à un risque particulier.

- **Les fonds propres complémentaires :** (Tier 2) appelés aussi noyau mou ou quasi capital) qui sont composés d'un ensemble d'éléments comme la réserve de réévaluation et les subventions non remboursables, mais surtout de titres et emprunts subordonnés à durée indéterminée ou non. Les fonds propres complémentaires doivent être inférieurs ou égaux aux fonds propres de base.

- **Les fonds propres sur-complémentaires :** (Tier 3) ils correspondent à des emprunts subordonnés de durée initiale d'au moins deux ans. Les fonds propres sur-complémentaires sont retenus dans la directive européenne sur l'adéquation des fonds propres des entreprises d'investissement et des établissements de crédits aux risques de marché, adopté le 15 mars 1993 et qui complète le ratio de solvabilité.

Le rapport des fonds propres sur les encours pondérés devait être égal ou supérieur à 8% avec un minimum de 4% pour le Tier 1.

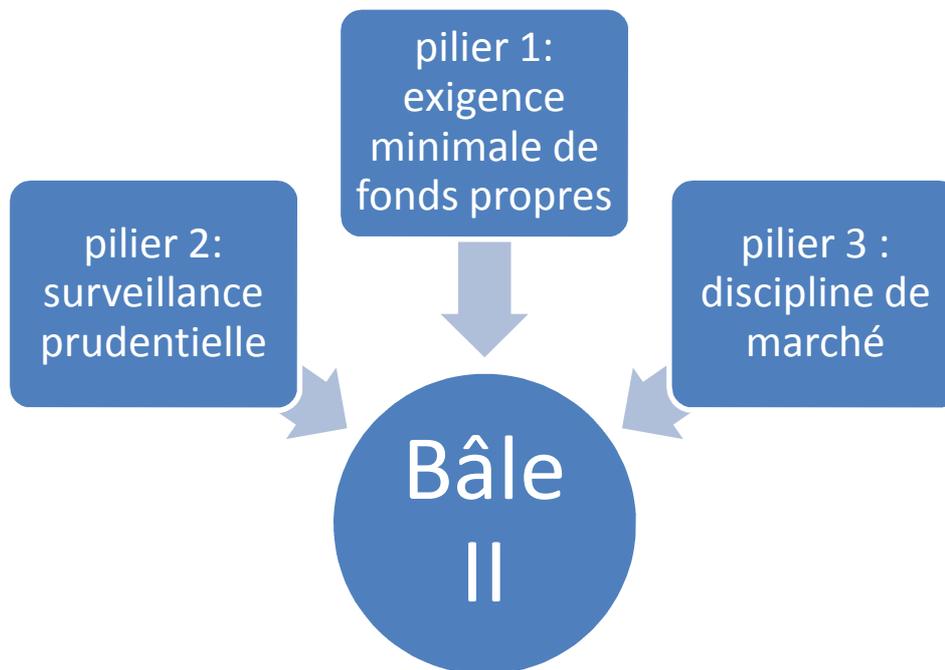
1-3- Les accords de Bâle II et le ratio Mc Donough

Dans l'accord de Bâle I, les risques opérationnels ne sont pas considérés; alors que plusieurs enquêtes sur les scandales financiers ont soulevé que le risque opérationnel était à l'origine de plusieurs catastrophes financières.

Le 26 juin 2004 étaient publiées les recommandations, dites Bâle II, mettant en place le ratio Mc Donough qui devait progressivement remplacer le ratio Cook. Le ratio Mc Donough, ou ratio de solvabilité bancaire, fixe une limite à l'encours pondérer des prêts (et autre actifs) accordés par un établissement financier en fonction de ses capitaux propres. Inversement, il peut aussi fixer de haut de bilan d'une banque en fonction de ses activités (stratégie d'acquisition de portefeuille etc.) le niveau d'engagement des banques et ainsi limité par leur propre solidité financière.

Le 14 juin 2006, la première directive européenne concernant Bâle était publiée et nommée CRD (Capital Requirement Directive).

Les recommandations de Bâle II auront été mises en place jusqu'au 1^{er} janvier 2008.

Schéma n° 02 : Architecture de Bâle II.

La source : conception personnelle.

Trois piliers constituent le nouvel environnement réglementaire :

1- Le premier pilier (exigence minimale de fonds propres)

Ce ratio maintient inchangé à 8% le niveau des fonds propres réglementaires couvrant les risques encourus. En revanche, un calibrage du risque en fonction de sa qualité est exigé. A cet effet, on introduit la prise en compte des risques opérationnels (fraudes et erreurs) en complément du risque de crédit ou de contrepartie et des risques de marché.

Le Nouvel Accord affine donc l'accord de 1988 et impose aux établissements financiers de détenir un niveau de fonds propres adéquat avec les risques encourus.

Cette exigence fait passer d'un ratio Cooke où

Fond propre de la banque \geq 8% des risques de crédit

À un ratio Mc Donough où

Fonds propres de la banque $>$ 8% des [risques de crédits + risques de marché + risques opérationnels]

Pour le risque opérationnel, trois approches sont proposées : l'approche " indicateur de base ", fondée uniquement sur le Produit Net Bancaire de l'établissement, l'approche standard, donne la possibilité de mesurer la fiabilité des contreparties par les notes allouées par les agences de notation et l'approche " méthodes avancées " basée sur les données historiques de l'établissement.

2- Le deuxième pilier (processus de surveillance prudentielle)

L'objectif du pilier 2 est double : d'une part, inciter les banques à développer des techniques de gestion de leurs risques et de leur niveau de fonds propres et, d'autre part, permettre aux autorités de régulation de majorer les exigences de capital réglementaire en cas de nécessité.

Cette nécessité doit s'appliquer de deux façons :

1/ Le back testing : la banque doit prouver la validité de ses méthodes statistiques sur des périodes assez longues (5 à 7 ans).

2/ Le stress testing : La banque doit prouver, lors de simulations de situations extrêmes, la validité de ses fonds propres en cas de crise économique.

Le régulateur pourra en fonction de ces résultats imposer la nécessité de fonds propres supplémentaires.

3- Le troisième pilier (la discipline de marché)

La logique qui sous-tend ce pilier est que l'amélioration de la communication financière permet de renforcer la discipline de marché, perçue comme un complément à l'action des autorités de contrôle. L'information est mise à la disposition du public sur les actifs, les risques et leurs gestions. Les pratiques doivent être transparentes et uniformisées.

Parmi les nouveautés de Bâle II, nous signalons la prise en compte du risque opérationnel et du risque de marché, en complément du risque de crédit selon cette formule :

$$\frac{\text{Fonds propres}}{\text{Risque de crédit (85\%)+risque opérationnel (10\%)+risque de marché (5\%)}} \geq 8\%$$

1-4- L'accord de Bâle III

La crise financière a mis en exergue les carences et les insuffisances du dispositif de Bâle II : problèmes de mauvais fonctionnement des marchés financiers, de liquidité, des agences de notations, etc. De manière générale, la question soulevée était celle du rapport

entre le niveau de fonds propres des établissements financiers et les risques encourus par leurs activités (Subprimes par exemple).

Tirant les leçons de la crise, et sous l'impulsion du G20, le Comité de Bâle a engagé une révision complète du dispositif prudentiel applicable à compter de début 2013 et qui vise à renforcer la résilience des banques (capacité à absorber des chocs liés à des conditions de marché défavorables). Les enjeux de cette réforme sont considérables, non seulement pour le secteur bancaire et la stabilité des marchés financiers, mais aussi pour l'économie dans son ensemble³.

L'accord se concentre ainsi sur cinq points d'attention majeurs.

1. Harmonisation et renforcement de la qualité des fonds propres

Le premier objectif est d'accroître l'homogénéité, la qualité et la transparence des fonds propres, c'est-à-dire s'assurer qu'ils sont constitués de capitaux capables d'absorber des montants de pertes importants et non d'instruments financiers complexes et sujets à fluctuations.

2. Renforcement des exigences de fonds propres relatives au risque de contrepartie

La principale innovation réside dans la charge en capitaux propres au titre des ajustements de crédit sur produits dérivés de gré à gré (OTC) ou over-the-counter (hors bourse).

3. Mise en place d'un ratio de levier

Le Comité envisage d'intégrer au Pilier 1 un ratio d'effet de levier (leverage ratio) destiné à plafonner les expositions en risques indépendamment de la qualité des risques encourus, et ce afin de limiter l'endettement des banques.

4. Instauration de mesures contra-cycliques

Afin de limiter les effets de pro-cyclicité (en temps de crise, les banques réduisent leur offre de crédit pour maintenir un niveau de solvabilité constant, ce qui a pour effet d'aggraver la crise), les banques seront tenues de constituer des coussins en capital destinés à absorber les pertes en période économique dégradée, ceci afin de stabiliser le système bancaire en lissant les chocs économiques.

³ Alexis renaudin, Modèle de capital économique pour le risque opérationnel bancaire: estimation, diversification, mémoire de master, université de Lyon, promotion 2012, p13.

5. Instauration de ratios de liquidité

Le Comité de Bâle propose la mise en place de deux ratios de liquidité. Le premier (LCR, pour *Liquidity Coverage Ratio*) imposera aux banques de détenir un stock d'actifs sans risque, qui leur permettrait de résister pendant trente jours à une crise qui se traduirait par des retraits massifs. Le second ratio (NSFR, *Net Stable Funding Ratio*) vise le même objectif sur un an. Plus contraignant, il doit inciter les établissements de crédit à renforcer leur profil de financement en faveur de ressources de long terme, supposées plus stables.

Section 2 : Le contrôle interne : un véritable outil de maîtrise du risque opérationnel

Le contrôle interne est un ensemble de dispositifs mis en œuvre sous l'impulsion des plus hautes autorités de la banque. Il vise à assurer la maîtrise globale des risques et de la gestion et le respect de la réglementation, avant de montrer les méthodes de pilotage adoptées par les banques, dans le but de gérer de manière efficace le risque opérationnel, il reste important d'intégrer trois concepts :

- Contrôle interne

Dit aussi, contrôle permanent celui-ci se définit comme étant un moyen permettant à la direction d'une organisation de s'assurer de la réalisation et de l'optimisation des opérations. En se déclinant à tous les niveaux de l'entreprise, il veille à ce que les méthodes de travail et les procédures internes répondent aux objectifs de la banque.

Nous apporterons dans la suite de notre mémoire plus de détail à cette notion.

- Audit interne

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »⁴.

⁴ Institut français de l'audit et du contrôle interne (IFACI). (2013), cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne, p 18.

La définition citée ci-dessus pose les bases de l'activité d'audit interne dans toutes les organisations. On y retrouve les grands rôles que jouent l'audit et les valeurs attenantes à son activité. On retient donc que l'audit sert principalement à avoir une vision sur les risques d'une organisation et à évaluer le système de contrôle interne. Il ne définit ni ne gère ces dispositifs, il en évalue simplement la qualité et contribue à son amélioration par des recommandations.

L'audit interne dans les établissements bancaires est règlementairement établi par l'article 6 du règlement « 97/02 »⁵ c'est donc une obligation pour toutes les banques de disposer d'un service d'audit. Il détaille globalement l'organisation du contrôle interne dont doit être pourvue chaque établissement.

- **Audit externe**

Il s'agit ici d'un contrôle par un organe externe des états financiers de l'institution.

Ex : Certification des comptes par les commissaires aux comptes.

L'esprit du règlement « 97-02 » est bien de distinguer le contrôle permanent de l'audit, le premier s'attache concrètement à un contrôle sur pièces tandis que le second a un rôle d'appréciation du système de contrôle. L'audit est un « rouage important dans le dispositif » de contrôle, il est le « rouage » qui transmet l'information (sur l'efficacité du système de contrôle) à l'organe délibérant (le conseil d'administration). A la notion de vérification pure et simple des enregistrements comptables sont venus s'ajouter la notion de prévention et de maîtrise du risque opérationnel au sein de chaque activité du secteur bancaire.

2-1- définitions du contrôle interne

- **Selon l'ordre des experts comptables**

En 1977, l'ordre des experts-comptables définit le contrôle interne comme suit : « Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre côté, l'application des instructions de la direction et de favoriser

⁵ Règlement relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement.

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 »⁶.

- **Selon le COSO**

Le COSO (Committee Of sponsoring Organisation Of the Treadway Commission) a défini le contrôle interne comme étant : « processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise »⁷.

Cependant il est important de souligner que le processus de contrôle interne doit être accepté par l'ensemble des collaborateurs pour ensuite être mis en œuvre plus facilement. De ce fait, ce processus nécessite l'implication de l'ensemble des acteurs de l'établissement bancaire.

En effet, comme le montre le schéma de la page suivante, le contrôle interne agit à trois niveaux de l'organisation :

- **Niveau 1**

Le niveau opérationnel animé par la réalisation des objectifs de l'organisation :
Il concerne les contrôles effectués par les unités opérationnelles et destinés à garantir en permanence la bonne gestion et la bonne maîtrise des risques.

Concrètement, il peut s'agir d'un autocontrôle par le collaborateur lui-même ou bien d'un contrôle du respect des procédures par le niveau hiérarchique supérieur. (Exemple : manager de l'unité).

- **Niveau 2**

Il s'agit de la fonction à proprement parler du contrôle interne :
Des contrôles sont réalisés par des équipes encadrant le contrôle permanent et destinés à garantir une bonne gestion et maîtrise de l'ensemble des risques des entités opérationnelles. Autrement dit il permet de s'assurer que les contrôles de niveau 1 soient conforme.

⁶ Renard J. (2013), Théorie et pratique de l'audit interne, édition eyrolles, 8^{ème} édition, paris, p 116.

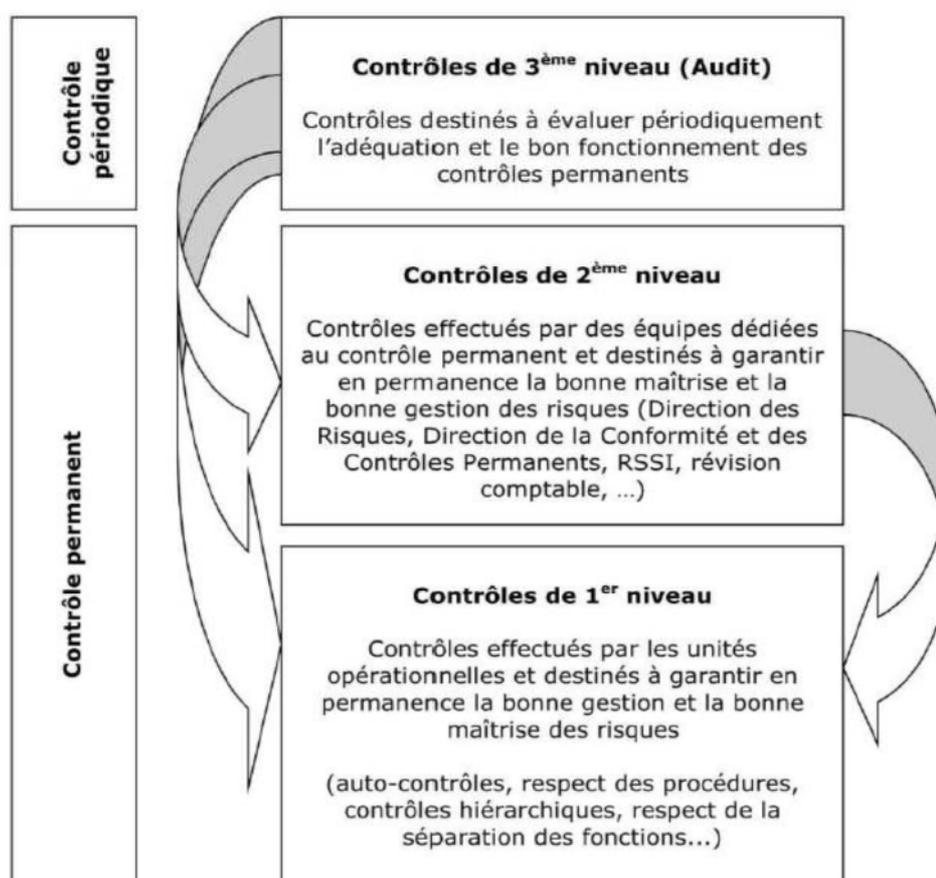
⁷ Siruguet J-L, Fernandez E, Koessler L. (2006), Le contrôle interne bancaire et la fraude, édition dunod, paris, p 96.

- **Niveau 3**

Il entoure le dispositif de contrôle assuré par un audit interne ou externe (Commissaire aux Comptes).

Les contrôles qui lui sont destinés ont pour but d'évaluer périodiquement l'adéquation et le bon fonctionnement des contrôles permanents (premier et deuxième niveau). A ce titre on parle aussi de contrôle périodique, puisque l'audit n'intervient pas de manière continue à la différence du contrôle permanent.

Schéma n° 03 : Les niveaux d'organisation du contrôle interne.



Source : Medioni David. «La gestion du risque opérationnel par le contrôle interne au sein du secteur bancaire», mémoire de master, université de Marseille, promotion 2015, p 24.

A présent, après avoir défini le rôle du contrôle interne il est indispensable de présenter les enjeux réels de ce dispositif dans la gestion du risque opérationnel.

2-2- Les enjeux du contrôle interne dans la gestion du risque opérationnel

La contribution du contrôle interne 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 :

- La fiabilité des informations financières et opérationnelles.
- La conformité aux lois, aux règlements et aux instructions fixées par les équipes dirigeantes.
- Le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs.

Nous détaillerons ainsi ces trois points afin de constater l'importance que porte le contrôle interne dans la gestion du risque opérationnel.

2-2-1- Le contrôle interne permet de fiabiliser l'information

La fiabilité des informations, quelque soit leur nature, est l'un des objectifs principaux du contrôle interne.

Pour obtenir une bonne gestion de son activité, une banque doit s'assurer de la qualité des informations qu'elle reçoit, afin de l'utiliser dans ses décisions à la fois stratégiques et de production.

Cela dit, la complexité de l'information ne rend pas ce travail facile pour une banque. Il existe trois types d'informations distinctes :

- D'une part, les informations primaires qui regroupent les informations courantes générées par l'entreprise à chacune de ses transactions. Plus précisément il s'agit des informations qui rentrent dans les indicateurs de gestion et entourent également les besoins légaux (impôts, décorations...). On parle **d'informations intra-organisationnelles**.
- D'autre part, les **informations extérieures** que l'entreprise se procure pour éclairer ses décisions de gestion. Elles concernent de manière générale tout ce qui peut avoir trait à l'étude de marché dans sa globalité, et notamment les taux de croissance d'un secteur d'activité, les parts de marché, l'inflation, le niveau de concurrence.
- Enfin, les **informations liées au fonctionnement interne** de l'entreprise qui recouvre les échanges d'informations entre différents services, et sites géographiques. En ce sens on parle d'informations inter-organisationnelles.

A ce stade de réflexion, l'objectif est d'obtenir l'assurance que l'information transmise permette de tirer des conclusions favorables. Sans information fiable, on navigue à l'aveugle, le risque est ici interne et bien opérationnel.

Il est donc important de juger de la fiabilité de ces informations. A cet effet, Jacques Renard énonce le fait qu'une information est crédible si elle répond aux trois critères⁸ :

❖ **Exhaustivité**

Il est nécessaire d'avoir à disposition au sein de l'entreprise toutes les informations et chaque information doit être complète. Le contrôle interne doit donc garantir la qualité des enregistrements des informations et faire en sorte que tous les éléments soient pris en compte.

❖ **Pertinence**

Le contrôle interne doit permettre de définir quelles sont les informations importantes et nécessaires, que l'on classe selon un degré de précision. Il n'est pas question de garder toutes les informations mais seulement celles qui sont nécessaires pour atteindre les objectifs. Il doit donc être capable d'éliminer les informations jugées « superflues », qui ne feraient qu'alourdir les bases de données et qui n'améliore en rien la connaissance nécessaire à une bonne gestion du risque opérationnel.

❖ **Disponibilité**

Il est impératif que l'information soit accessible, au bon endroit et au bon moment. Cela rentre en compte dans l'objectif de transparence des organisations. Ceci est facilité par le développement du système d'informations.

Cependant pour pouvoir juger d'une information comme étant correcte (une fois un niveau de fiabilité défini), il faut pouvoir rapporter un élément de preuve.

A ce titre les procédures de contrôle interne jouent un rôle majeur dans la fiabilité de ces informations et notamment dans la prévention du risque de nature opérationnel.

Ce dispositif doit être capable de saisir et enregistrer toutes les transactions que l'organisation réalise tant au niveau interne qu'au niveau externe. Autrement dit, on ne se limite plus aux informations purement financières et comptables, on s'intéresse d'avantage aux effets environnementaux.

De plus le contrôle interne, à travers la formalisation qu'il met en place, permet ainsi de reconstituer un ordre logique et chronologique des informations présentes au sein de

⁸ Renard J. Opcit, P 127.

l'organisation, pour permettre ainsi de justifier chacune d'entre elles en remontant jusqu'à la pièce originale.

Ainsi, un contrôleur qui souhaitera évaluer l'efficacité des dispositifs du contrôle interne suivra cette piste, pour s'assurer ainsi de l'intégrité et du bon fonctionnement du dispositif.

2-2-2- Le contrôle interne comme outil de respect des lois, règlements et contrats

L'entreprise est au quotidien confrontée à un certain nombre de contraintes issues de son environnement direct. Ces contraintes sont à la fois nombreuses et variées (comptables, fiscales, qualité...). L'entreprise est tenue de les respecter si elle ne veut pas être sujette à des pénalités.

Dans ce contexte, le contrôle interne doit permettre de faire respecter les « règles du jeu » en instaurant des vérifications régulières afin de dissuader « les mauvaises intentions ». En effet, le contrôle interne ne doit en aucun cas permettre de passer outre la législation en vigueur. Par exemple dans la gestion du risque opérationnel, l'organe de contrôle d'une banque doit s'assurer que les ratios imposés par le comité de Bâle soient bien respectés.

Le contrôle interne doit aussi permettre de suivre des règles qu'elle a elle même mis en place, comme des chartes d'éthiques. Il faut donc s'assurer que les agents de tous niveaux soient informés des règles qui leur sont applicables et des éventuelles modifications qui pourraient intervenir.

Cette nouvelle dimension, dont est issue la responsabilité sociétale des entreprises, doit être prise en compte par les banques car l'image et les valeurs morales qu'elle diffuse peuvent être porteuse d'une véritable valeur ajoutée.

En effet la mise en place d'un dispositif de contrôle interne efficace permet de rassurer les investisseurs grâce aux valeurs déontologiques qu'il suscite.

Un exemple simple serait de citer la chute du cours boursier de la Société générale après la révélation au grand public de la fraude d'un de leurs traders.

2-2-3- Le contrôle interne permet un bon fonctionnement des processus internes

Le processus de contrôle interne a pour but d'optimiser les opérations en permettant d'identifier des insuffisances dans l'organisation et dans l'exécution des différentes activités de l'entreprise.

Ainsi, l'analyse du processus met en évidence des tâches non effectuées, des activités effectuées par des personnes ne disposant pas de la compétence ou des informations

nécessaires à l'accomplissement correct de ces tâches, ces constatations peuvent ainsi conduire à réorganiser certaines fonctions, et à automatiser certains contrôles.

En effet, les dispositifs de contrôle interne doivent permettre d'assurer dans une logique de conformité que chaque processus concoure à l'atteinte d'un objectif stratégique décrit par le plan d'audit. Ces dispositifs de contrôle visent notamment à s'assurer que les processus liés à la production des états financiers sont mis sous contrôle et que les dysfonctionnements associés à ces derniers ne peuvent altérer la sincérité des comptes. Il permet ainsi de réfléchir à la bonne conduite des activités en s'appuyant sur un cadre structuré de réflexion, permettant d'éliminer les mauvaises pratiques et de garder les meilleures. En outre, une bonne gestion des processus par le contrôle interne permet de les identifier et par la suite de les gérer de manière efficace.

Pour ce faire, le contrôle interne dispose de moyens permettant d'identifier tous risques opérationnels liés à une éventuelle défaillance de ces deniers, pour les optimiser par la suite.

2-3- Outils de pilotage

Au sein des entités, la mise en œuvre du dispositif d'un contrôle permanent repose principalement sur les autocontrôles effectués par les opérateurs eux même.

Le dispositif mis en place a pour rôle :

- ❖ De procéder à l'identification et à la cotation régulière des risques opérationnels susceptible d'impacter leurs périmètres et/ou domaine d'activité.
- ❖ D'alimenter et produire les informations permettant de renseigner les outils de gestion des risques opérationnels.
- ❖ De limiter la récurrence des incidents à travers la mise en œuvre de plan d'actions préventifs.
- ❖ De traiter et gérer les incidents.

Les banques se doivent de mettre en place plusieurs méthodes permettant d'identifier et de piloter les processus supportant les risques opérationnels.

Afin d'illustrer les méthodes de management et de pilotage qu'utilisent les banques dans la gestion du risque opérationnel nous allons détailler certains outils :

- **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.
- 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.

- **Gestion des incidents**

Celui-ci 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.

- **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.

- **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 procès 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.

- **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.

L'ensemble des dispositifs que l'on a présentés permettent d'engager des actions et/ou des préventions afin de contenir les impacts et limiter la probabilité de survenance des incidents.

Cependant ces méthodes de gestion propres au contrôle interne ont révélés parfois des défaillances au sein de ce système.

Conclusion

Le risque opérationnel constitue un enjeu majeur pour les banque, et malgré que les banques connaissent se risque, bien avant la réglementation du comité de Bâle, sont cadre réglementaire n'est apparu que grâce aux travaux de ce même comité, qui vise un objectif d'exhaustivité, c'est-a-dire que l'intégralité des risques de la banque sont maîtriser. Le risque opérationnel viens justement s'ajouter aux catégories de risques déjà assumés par les établissements bancaires, à savoir le risque de crédit et le risque de marché.

Le processus de gestion des risques opérationnels doit prendre en considération toutes les expositions de la banque, dans ce processus de gestion le dispositif de contrôle interne joue un rôle important du fait qu'il est directement impliqué dans ce processus. A ce titre, il est à noter que la démarche de mise en place du processus de gestion et une tache qui devrait être assurée par la direction de gestion du risque. Cependant, pour les banques qui ne disposent pas de cet organisme, le contrôle interne prend le relai.

CHAPITRE III

La Gestion des risques opérationnels en Algérie

Introduction

Les autorités de régulation en Algérie sont : la banque d'Algérie, le conseil de la monnaie et du crédit, et la commission bancaire. Elles ont pour mission la réglementation, le contrôle et la supervision de l'activité bancaire, pour renforcer la stabilité du système bancaire et maîtriser le risque opérationnel, il est indispensable que chaque banque dispose de contrôle interne.

Ce chapitre est organisé autour de deux principales sections, la première section est consacrée à la présentation des autorités de régulation en Algérie. Nous nous intéresserons par la suite, dans la deuxième section à l'aspect du contrôle interne au niveau des banques et établissements financiers en Algérie.

Section 1 : Les autorités de régulation en Algérie

Dans cette section, nous allons présenter les autorités de régulation en Algérie à savoir : la banque d'Algérie, le conseil de la monnaie et du crédit, et la commission bancaire.

1-1- La banque d'Algérie

1-1-1- Définition de la banque d'Algérie

La Banque Centrale d'Algérie fut créée par la loi numéro 62-144 votée par l'Assemblée constituante le 13 Décembre 1962, portant création et fixant les statuts de la Banque Centrale.

Des aménagements furent apportés au cours des années 70 et le début des années 80. La réforme du système financier, tant dans son mode de gestion que dans ses attributions, devenait néanmoins impérative.

La loi n° 86-12 du 19 Août 1986 portant régime des banques marque l'amorce de la refonte du système bancaire algérien. C'est ainsi que la Banque Centrale recouvre des prérogatives en matière de définition et d'application de la politique monétaire et de crédit, en même temps qu'étaient revus ses rapports avec le Trésor Public. Ces aménagements se sont toutefois avérés peu adaptés au nouveau contexte socio-économique marqué par de profondes réformes.

La loi n° 90-10 du 14 Avril 1990 modifiée et complétée relative à la monnaie et au crédit allait redéfinir complètement la configuration du système bancaire algérien.

La loi confère ainsi une large autonomie, tant organique que fonctionnelle à la Banque Centrale, désormais dénommée Banque d'Algérie¹.

La direction, l'administration et la surveillance de la Banque sont assurées respectivement par le Gouverneur, le Conseil d'administration, présidé par le Gouverneur et par deux censeurs. Le Conseil d'administration est composé de trois Vice-gouverneurs et de trois hauts fonctionnaires désignés en raison de leurs compétences en matière économique et financière.

Le Gouverneur est nommé par décret présidentiel. Les trois Vice-gouverneurs sont nommés dans les mêmes conditions. Les autres membres du Conseil d'administration sont nommés par décret exécutif.

Les censeurs sont nommés par décret présidentiel, sur proposition du Ministre chargé des finances.

Le Conseil d'administration, jouit des prérogatives classiques reconnues à un organe de ce type.

1-1-2- Rôle et missions de la banque d'Algérie

La Banque d'Algérie a pour mission de maintenir dans le domaine de la monnaie, du crédit et des changes, les conditions les plus favorables à un développement ordonné de l'économie.

La Banque d'Algérie établit les conditions générales dans lesquelles les banques et les établissements financiers algériens et étrangers peuvent être autorisés à se constituer en Algérie et à y opérer.

Elle établit, en outre, les conditions dans lesquelles cette autorisation peut être modifiée ou retirée.

La Banque d'Algérie détermine toutes les normes que chaque banque doit respecter en permanence, notamment celles concernant :

- Les ratios de gestion bancaire
- Les ratios de liquidités
- L'usage des fonds propres – risques en général, etc.

¹ Site officiel de la Banque d'Algérie <http://www.bank-of-algeria.dz/present.htm>, date de visite 10/07/2016.

1-1-3- organisation de la banque d'Algérie

Pour mener à bien ses missions, la Banque d'Algérie est organisée au niveau central en :

1- Sept (7) directions générales s'occupant des départements d'études, d'inspection et des activités bancaires

- Direction Générale des Etudes
- Direction Générale de l'Inspection Générale
- Direction Générale du Crédit et de la Réglementation Bancaire
- Direction Générale du Contrôle des Changes
- Direction Générale de la Caisse Générale
- Direction Générale des Relations Financières Extérieures
- Direction Générale du Réseau

Deux (2) des directions générales gérant des aspects spécifiques liés à l'émission de billets et à la formation bancaire, il s'agit de :

- La Direction Générale de l'Hôtel des Monnaies (Imprimerie et frappe)
- La Direction Générale de l'Ecole Supérieur de Banque qui prend en charge la fonction formation et le recyclage du personnel de l'ensemble du secteur bancaire.

2- Deux (2) directions générales chargées de la gestion administrative et des moyens de la Banque, il s'agit de :

- La Direction des Ressources Humaines
- La Direction de l'Administration des Moyens

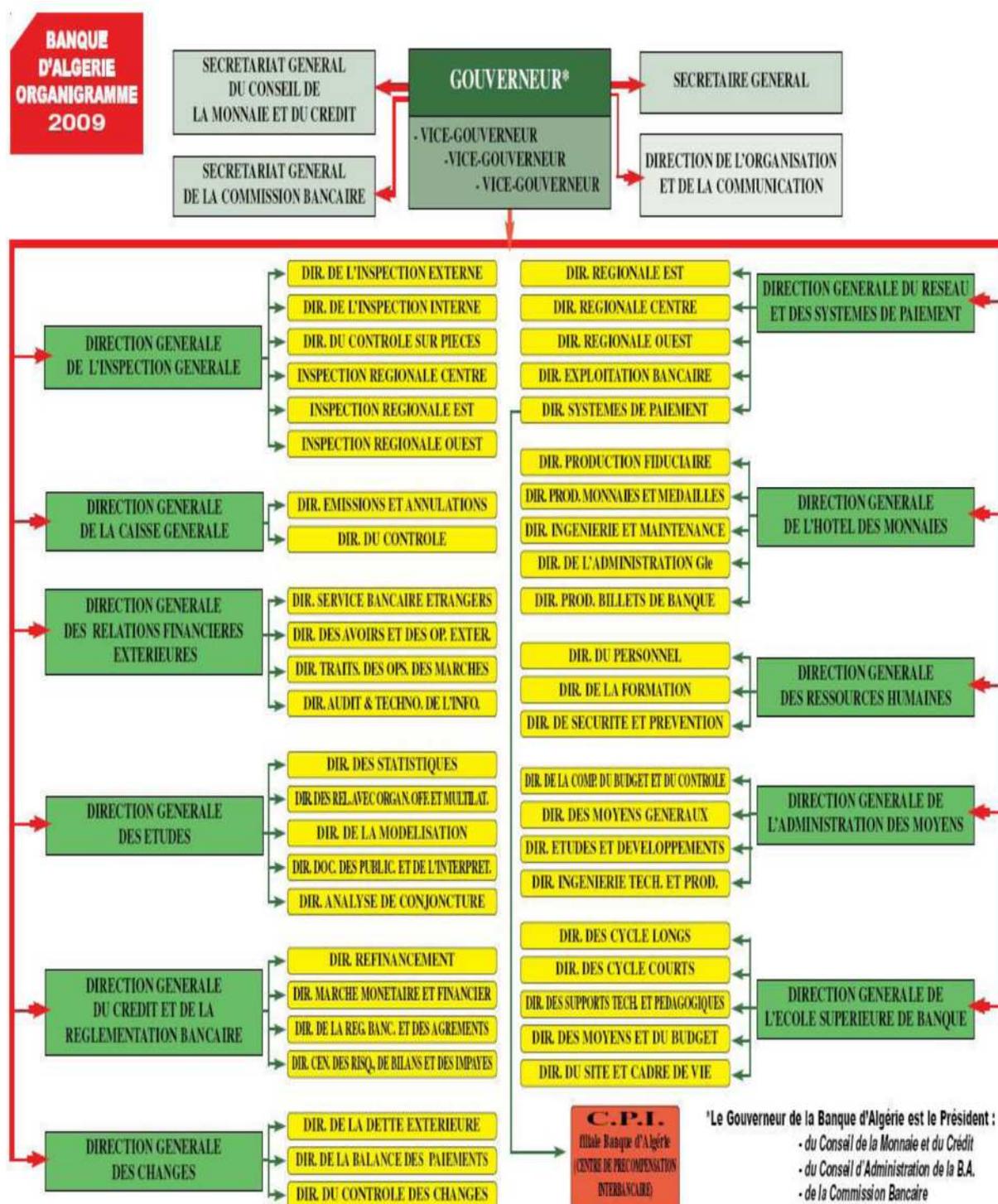
Elle dispose, en outre d'un réseau composé de 48 agences et succursales, lui assurant une présence effective dans chacune des wilayas du pays : les agences et succursales sont coordonnées par trois directions régionales implantées dans les villes d'Alger, Oran et Annaba.

Un personnel de près de 3000 agents contribue, à tous les niveaux, à la réalisation des objectifs de la Banque.

Un vaste programme de modernisation des équipements et des méthodes de travail ainsi qu'un programme de formation ont été mis en œuvre afin de permettre à la Banque d'Algérie de répondre et de veiller à ce que le système bancaire en général réponde aux exigences du nouveau contexte, tant national qu'international.

Une cellule chargée de la mise en œuvre du projet "système de paiement" est installée depuis la fin de l'année 2001.

Schéma n° 04 : Organigramme de la banque d'Algérie.



Source : site officiel de la Banque d'Algérie <http://www.bank-of-algeria.dz/present.htm>.

1-2- le conseil de la monnaie et du crédit

1-2-1- définition du conseil de la monnaie et du crédit

Le conseil de la monnaie et du crédit (CMC) exerce ses fonctions en tant qu'autorité monétaire autonome, chargée de la gestion et de l'administration de la Banque d'Algérie (BA). Le conseil de la monnaie et du crédit est composé de : Gouverneur (président), trois vices gouverneurs (membres), trois fonctionnaires (nommés par décret du chef du gouvernement) et enfin trois suppléants.

Les attributions du CMC, telles qu'elles sont définies par la loi sur la monnaie et le crédit (LMC) sont de deux ordres :

- En tant que conseil d'administration de la Banque d'Algérie, il dispose des pouvoirs les plus étendus, pour l'administration de la Banque d'Algérie. Il détermine les règles internes de fonctionnement de la B.A et arrête son budget. Fixe les conditions de placements de ses fonds propres et les conditions d'arrêter des comptes de cette institution.
- En tant qu'autorité monétaire, le CMC est investi de pouvoir lui permettant d'édicter des règlements bancaires et financiers.

1-2-2- le rôle du conseil de la monnaie et du crédit

Le conseil de la monnaie et du crédit est organe chargé de la définition des normes prudentielles applicables aux banques et aux établissements financiers.

Il constitue l'un des principaux piliers introduits par la réforme monétaire et bancaire, c'est l'autorité monétaire par excellence, il édicte les règlements propres à l'activité bancaire et financière, notamment² :

- La définition des normes et conditions des opérations de la banque d'Algérie (émission monétaire, marché monétaire, opérations sur métaux précieux et devises, volume de la masse monétaire et du crédit, compensation, fonctionnement et sécurité des systèmes de paiement, gestion des réserves de change) ;
- Les conditions d'établissement des intermédiaires et celles de l'implantation de leurs réseaux ;

² Benamghar Mourad. « La réglementation prudentielle des banques et des établissements financiers en Algérie et son degré d'adéquation aux standards de Bale 1 et Bale 2 », mémoire de magister, université de Tizi-Ouzou, promotion 2012, p 100.

- Les normes de gestion que ces intermédiaires financiers doivent respecter (ratios de gestion, opérations avec la clientèle, règles comptables, règlements des changes, activité de conseil et de courtage) ;

- La prise de décisions individuelles concernant les organismes de crédit et notamment leur agrément en qualité de banques, d'établissements financiers ou de société financière ou tout autre organisme spécialisé.

Aussi, il ya lieu de signaler qu'aucune banque ou établissement financier ne peut être constitué sans l'aval ou l'autorisation préalable du conseil de la monnaie et du crédit. Le conseil doit, avant d'octroyer son agrément, vérifier si les conditions d'installation (capital minimum, honorabilité des dirigeants...etc.) sont remplies.

1-3- La commission bancaire

1-3-1- Définition de la commission bancaire

A côté du CMC, la LMC a mis en place une nouvelle structure dotée d'un pouvoir administratif, juridictionnel et déontologique portant le contrôle des conditions d'application de la loi et des règlements.

La commission bancaire est l'organe chargé de contrôler le respect des normes édictées par le CMC. Le pouvoir de celle-ci s'exerce sur tous les organismes de crédit (banques et établissements financiers). Cette commission, à l'instar du conseil de la monnaie et du crédit, représente l'une des grandes nouveautés introduites par la loi sur la monnaie et le crédit (LMC).

1-3-2- Le rôle de la commission bancaire

La commission bancaire (CB) a un pouvoir de contrôle et de sanction qu'elle exerce sur tous les établissements de crédit. Elle est chargée, essentiellement, de contrôler le respect par les établissements en question des dispositions législatives et réglementaires. L'article 105 de l'ordonnance n° 03-11 du 26 aout 2003, relative à la monnaie et au crédit, a défini la commission bancaire comme une autorité monétaire qui a pour missions :

- De contrôler le respect par les banques et les établissements financiers des dispositions législatives et réglementaires qui leur sont applicables ;
- De sanctionner les manquements qui sont constatés ;
- D'examiner leur conditions d'exploitation ;
- De veiller à la qualité de leur situation financière ;

- De veiller aux règles de bonne conduite de la profession ;

Autres attributions de la CB, la protection des épargnants, le contrôle des opérations de liquidation, la prévention dans la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme³.

Section 2 : Contrôle interne des banques et établissements financiers

Dans cette section nous allons essayer de présenter le règlement n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, ensuite nous donnons quelques exemples sur le risque opérationnel en Algérie.

2-1- Règlement n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers

Le nouveau règlement de la Banque d'Algérie portant refonte et enrichissement du dispositif de contrôle interne des banques et établissements financiers est officiellement entré en vigueur.

Publié au journal officiel du 29 août 2012, ce règlement, qui abroge et remplace le règlement 02-03 du 14 novembre 2002, est destiné à sensibiliser les banques et établissements financiers algériens sur la nécessité de mettre en place un contrôle interne efficace, qui leur permettra de s'aligner aux normes internationales et de se prémunir contre les risques de toute nature auxquels elles font face.

2-1-1- Organisation du contrôle interne

Le règlement 11-08 définit globalement le contrôle interne et précise qu'il se compose de l'ensemble des processus, méthodes et mesures visant notamment à assurer en permanence :

- La maîtrise des activités ;
- Le bon fonctionnement des processus interne ;
- La prise en compte de manière appropriée de l'ensemble des risques, y compris les risques opérationnels ;

³ http://m.lactualite-dz.info/Banque-centrale-Les-nouveaux-membres-de-la-commission-bancaire-installee_a7792.html, date de visite 25/07/2016.

- Le respect des procédures internes ;
- La conformité aux lois et règlements ;
- La transparence et la traçabilité des opérations bancaires ;
- La fiabilité des informations financières ;
- La sauvegarde des actifs ;
- L'utilisation efficiente des ressources.

Le contrôle interne que les banques et établissements financiers doivent mettre en place comprend notamment:

- Un système de contrôle des opérations et des procédures internes ;
- Une organisation comptable et du traitement de l'information ;
- Des systèmes de mesure des risques et des résultats ;
- Des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques ;
- Un système de documentation et d'information. Enfin, le contrôle interne s'applique à l'ensemble des structures et activités, ainsi qu'à l'ensemble des entreprises contrôlées de manière exclusive ou conjointe.

2-1-2- Système de contrôle des opérations et des procédures internes

2-1-2-1- Dispositions générales

Le règlement 11-08 évoque les deux composantes du contrôle interne, à savoir: le contrôle permanent et le contrôle périodique. Ces deux dispositifs doivent s'appliquer à l'ensemble de la banque ou de l'établissement financier et être intégrés dans l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune de ces activités et implantations. Le système de contrôle des opérations et des procédures internes comprend :

a) Un contrôle permanent de la conformité, de la sécurité et de la validation des opérations réalisées, ainsi que du respect de toutes orientations, instructions, procédures internes et diligences arrêtées par la banque ou l'établissement financier, notamment celles liées à la surveillance des risques associés aux opérations.

b) Un contrôle périodique de la régularité et de la sécurité des opérations, du respect des procédures internes, de l'efficacité du contrôle permanent, du niveau du risque effectivement encouru, de l'efficacité et du caractère approprié des dispositifs de maîtrise des risques de toute nature.

Les banques et établissements financiers doivent :

- Assurer **un contrôle permanent** des opérations avec un ensemble de moyens comprenant des agents au niveau des services centraux et locaux exclusivement dédiés à cette fonction et d'autres agents exerçant par ailleurs des activités opérationnelles.
- Exercer **un contrôle périodique** au moyen d'agents dédiés, autres que ceux en charge du contrôle permanent.

Les banques et établissements financiers doivent désigner :

- Un responsable chargé de la coordination et de l'efficacité des dispositifs de contrôle permanent ;
- Un responsable chargé de veiller à la cohérence et à l'efficacité du dispositif de contrôle périodique.

2-1-2-2- Dispositions particulières au contrôle de la conformité

Désormais, les banques et établissements financiers sont tenus de mettre en place un dispositif de contrôle du **risque de non-conformité**.

Des procédures spécifiques d'examen de la conformité des opérations sont exigibles et nécessaires pour le bon fonctionnement de ce dispositif.

Aussi, des procédures permettant de prévenir les conflits d'intérêt et d'assurer la déontologie professionnelle du personnel et des membres des organes exécutif et délibérant, doivent être mises en place.

Les banques et les établissements financiers sont tenus de désigner **un responsable** chargé de veiller à **la cohérence et à l'efficacité du risque de non-conformité**, et en communiquer le nom à la Commission bancaire.

Ce responsable du contrôle de la conformité, sauf s'il s'agit d'un membre de l'organe exécutif, ne doit effectuer aucune opération commerciale, financière ou comptable.

Si la taille de la banque ou de l'établissement financier ne justifie pas de confier la responsabilité du contrôle de la conformité à une personne spécifique, cette responsabilité peut être exercée, soit par le responsable du contrôle permanent, soit par un membre de l'organe exécutif.

Les banques et établissements financiers qui décident de réaliser des opérations portant sur de nouveaux produits ou d'opérer des transformations significatives de produits existants,

doivent procéder à une analyse spécifique des risques générés par ce produit, notamment le risque de non-conformité.

Le responsable du contrôle de la conformité doit s'assurer que les procédures de mesure, de limite et de contrôle des risques encourus par ces nouveaux produits sont mis en place et que, le cas échéant, les adaptations nécessaires aux procédures existantes ont été engagées et validées, notamment s'agissant des procédures comptables, des traitements informatiques et du contrôle permanent.

2-1-2-3- Dispositions particulières au dispositif de prévention et de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme

Les banques et les établissements financiers doivent mettre place une organisation, des procédures et des moyens lui permettant de respecter les dispositions légales et réglementaires applicables à la prévention et à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme⁴.

Dans ce sillage, ils doivent :

- S'assurer de la connaissance de leur clientèle, notamment à travers les politiques d'identification et d'acceptation des nouveaux clients ;
- Réunir des informations sur leur correspondants bancaires ;
- Veiller à l'identification précise du donneur d'ordre et du bénéficiaire des virements électroniques ;
- Surveiller les mouvements confiés pour relever les types d'opérations et les transactions atypiques, inhabituelles ou sans justification économique ;
- Disposer de système d'alerte permettant, pour tous les comptes, de déceler les opérations et activités de nature à éveiller des soupçons de blanchiment d'argent et de financement du terrorisme ;
- Se conformer à l'obligation de déclaration de soupçons dans les formes et conditions légales et règlements en vigueur ;
- Mettre en place un programme permanent de formation préparant leur personnel à la connaissance des dispositifs de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme ;

⁴ www.gt.dz/publication/GT_Controlle_Interne_BA, date de visite 06/07/2016.

- Définir dans un document les critères de déontologie et de professionnalisme en matière de déclarations des soupçons, et porter ce document à la connaissance de tout leur personnel.

2-1-3- Systèmes de mesure des risques et des résultats

Les banques et établissements financiers doivent mettre en place des systèmes de mesure et d'analyse des risques, en les adaptant à la nature et au volume de leurs opérations, afin d'appréhender les risques de différentes natures auxquels ces opérations les exposent, en particulier les risques de crédit, de concentration, de marché, de taux d'intérêt global, de liquidité, de règlement, de non-conformité, ainsi que le risque opérationnel. Les banques et établissements financiers doivent également évaluer régulièrement les résultats de leurs opérations.

Ces systèmes permettent également d'appréhender de manière transversale et prospective l'analyse et la mesure des risques.

Les banques et établissements financiers mettent en place des systèmes et des procédures permettant d'appréhender globalement les risques auxquels ils sont exposés. Ces systèmes et procédures doivent permettre de disposer d'une cartographie des risques qui identifie et évalue l'ensemble des risques encourus à raison de facteurs tant internes (tels la nature des activités exercées ou la qualité des systèmes en place) qu'externes (tels l'environnement économique ou des événements naturels).

Cette cartographie doit :

- Etre établie par type d'activité ou de ligne métier ;
- Permettre d'évaluer les risques encourus par une activité au regard des orientations arrêtées par les organes exécutifs et délibérants ;
- Identifier les actions à prendre en vue de limiter les risques encourus au moyen d'actions visant à renforcer les dispositifs de contrôle interne et les systèmes de mesure et de surveillance des risques ;
- Définir et affiner des plans de continuité d'activité (PCA).

2-1-4- Systèmes de surveillance et de maîtrise des risques

2-1-4-1- Dispositions générales

Les systèmes de surveillance et de maîtrise des risques concernent les risques de crédit, de concentration, résultant des opérations interbancaires, de taux d'intérêt, de taux de change, de liquidité et de règlement.

Ces systèmes doivent comporter un dispositif de limites globales internes et, le cas échéant, des limites opérationnelles qui peuvent être fixées au niveau de différentes entités (directions, agences, succursales,...). Les différentes limites doivent être cohérentes entre elles ainsi qu'avec les systèmes de mesure des risques en place.

Les limites visées ci-dessous sont revues autant que nécessaire, et au moins une fois par an, par l'organe exécutif et le cas échéant, par l'organe délibérant, en tenant compte des fonds propres de la banque ou de l'établissement financier concerné.

Les banques et établissements financiers doivent, suivant des procédures formalisées, se doter des dispositifs permettant de :

- S'assurer en permanence du respect des procédures et des limites fixées ;
- Informer les entités ou les personnes désignées à cet effet des risques de dépassement de limites, des dépassements effectifs et des actions correctrices proposées ou entreprises. Les dépassements de limites doivent systématiquement être communiqués, dans les meilleurs délais, à un niveau hiérarchique ainsi qu'à un échelon du dispositif de contrôle interne disposant de l'autorité nécessaire pour en apprécier la portée ;
- Procéder à l'analyse des causes du non-respect éventuel des procédures et des limites.

2-1-4-2- Surveillance et maîtrise des risques opérationnels

Le règlement 11-08 accorde une attention particulière à l'identification, la mesure et la maîtrise des risques opérationnels. En effet, il incite, via l'article 59, à se doter de moyens adaptés à la maîtrise de ces risques.

Dans ce sens, les banques et établissements financiers sont amenés à mettre en place des plans de continuité d'activité et les tester de manière périodique. Ils doivent, aussi, s'assurer de la sécurité de leurs systèmes d'information dans les conditions prévues par le règlement. Les banques et établissements financiers enregistrent les incidents significatifs résultant de défaillances dans le respect ou la conception des procédures internes, de dysfonctionnements

de systèmes, notamment informatiques, ainsi que de fraudes, ou de tentatives de fraudes, internes ou externes.

Ils déterminent des seuils et des critères d'enregistrement adaptés à la nature de leurs activités et de leurs risques.

Les incidents significatifs doivent, selon des critères appropriés, couvrir les risques de perte, y compris lorsque celle-ci ne s'est pas matérialisée. Le fichier des incidents est tenu à la disposition des responsables des contrôles permanent et périodique.

❖ **Exigences réglementaires de Bâle 2** Le Comité de Bâle définit le risque opérationnel comme suit : « *Le risque de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs* ». Cette définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et d'atteinte à l'image.

La définition donnée dans le règlement 11-08 s'approche de celle donnée dans l'accord de Bâle. Néanmoins, le risque juridique est traité séparément, alors que la définition de Bâle II l'inclut dans la typologie des risques opérationnels.

Le dispositif d'adéquation des fonds propres de Bâle II offre aux banques la possibilité de mesurer leur exposition au risque opérationnel selon trois approches : l'approche de l'indicateur de base, l'approche standard et l'approche des mesures avancées.

Le règlement 11-08, quant à lui, n'évoque pas les systèmes de mesure des risques opérationnels.

2-1-5- Règles de gouvernance

Le règlement 11-08 apporte des modifications considérables quant aux règles de bonne gouvernance notamment à travers les éléments suivants :

- La responsabilité de s'assurer que la banque ou l'établissement concerné se conforme à ses obligations incombe à l'organe exécutif et à l'organe délibérant. Ces derniers sont tenus d'évaluer l'efficacité du dispositif de contrôle interne et de prendre toute mesure correctrice.
- L'organe exécutif et l'organe délibérant doivent veiller à promouvoir des règles d'éthique et d'intégrité, et instaurer une culture de contrôle au sein de la banque ou de l'établissement financier. Tout le personnel doit comprendre son rôle dans le dispositif de contrôle interne et s'y impliquer activement.

- L'organe exécutif informe sans délai l'organe délibérant des incidents significatifs relevés par le dispositif de contrôle interne, notamment s'agissant des dépassements de limites de risques, ou des fraudes internes ou externes.
- Les rapports établis par les entités en charge des contrôles permanent et périodique sont communiqués à l'organe exécutif et à sa demande, à l'organe délibérant, et le cas échéant au comité d'audit.

Le comité d'audit est notamment chargé de :

- Vérifier la clarté des informations fournies et de porter une appréciation sur la régularité et la pertinence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes ;
- Porter une appréciation sur la qualité du dispositif de contrôle interne, en particulier, la cohérence des systèmes de mesure, de surveillance, de maîtrise et de contrôle des risques et proposer des actions complémentaires à ce titre.

Les banques et établissements financiers sont tenus d'élaborer, au moins une fois par an, un rapport sur les conditions dans lesquelles est exercé le contrôle interne. En fonction de la nature des activités exercées, le rapport comprend des commentaires particuliers sur les différents risques encourus.

2-2- Fraudes et détournements bancaires en Algérie

Le secteur bancaire aura vu durant l'année 2003, le retrait d'agrément par la Commission Bancaire de deux banques à capitaux privés en mai et août 2003. Ces décisions ont entraîné de facto la désignation par l'autorité de supervision bancaire de deux (02) liquidateurs, l'un auprès de El-Khalifa Bank et l'autre auprès de la B.C.I.A., sociétés en liquidation⁵.

2-2-1- Retrait d'agrément et mise en liquidation de El-Khalifa Bank

La banque El-Khalifa Bank a été agréée le 27 juillet 1998, et se trouve de plein droit soumise à la supervision et au contrôle de la Commission Bancaire qui s'appuie sur les

⁵ www.bank-of-algeria.dz/doc/5-03.doc, date de visite 05/08/2016.

structures de la Direction Générale de l'Inspection Générale de la Banque d'Algérie pour l'accomplissement de ses missions.

C'est ainsi que El-Khalifa Bank, à l'instar de plusieurs autres banques et établissements financiers tant publics que privés, a fait l'objet d'un contrôle sur place. Celui-ci s'ajoute au contrôle régulier s'appuyant sur le reporting prudentiel (indicateurs de gestion financière et de comptabilité) auquel sont assujettis les banques et les établissements financiers conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

Ce contrôle a révélé en son temps, des insuffisances manageriales portées, à la connaissance des dirigeants de la banque.

Ces insuffisances avaient trait à l'organisation et à l'encadrement, aux procédures comptables et de reporting. Il a été noté également l'inadéquation des moyens mis en œuvre par rapport à l'expansion commerciale rapide de cet établissement. Cela a conduit la Banque d'Algérie à contenir le développement du réseau, dès 2001, eu égard à l'insuffisance de ses capacités managériales réelles.

La Banque d'Algérie et la Commission Bancaire ont été, quelque peu, "handicapées" dans l'exercice de leur mission de contrôle et de supervision du fait de l'absence d'arrêté et d'adoption de comptes annuels des exercices 1999, 2000 et 2001 par les organes sociaux de la banque (Conseil d'Administration et Assemblée Générale) et des rapports de certification des commissaires aux comptes ; El-Khalifa Bank ayant obtenu, par voie de justice, des reports successifs de la tenue des assemblées générales devant statuer sur les comptes sociaux, et ceci en application des dispositions du Code de Commerce.

El-Khalifa Bank a été interpellée et rappelée à l'ordre quant au gonflement anormal des postes "divers" à l'actif et au passif de son bilan susceptibles "d'occulter" l'origine des dépôts et la politique réelle de crédits engagés par la banque "maquillant" des crédits irréguliers à des sociétés apparentées qui sont sévèrement réglementés et limités.

A compter du début du second semestre 2002, les services concernés de la Banque d'Algérie ont vu leur attention attirée par l'emballement inexplicable de transferts liés aux opérations de commerce extérieur, l'excès de liquidité de El-Khalifa Bank enregistré dans le compte de cette banque auprès de la Banque d'Algérie et des comptes divers anormalement élevés, tant au débit qu'au crédit.

Une seconde mission de contrôle sur place intégral a révélé une amplification notable de tous les dysfonctionnements déjà relevés en 2001 et en 2002, établissant par là, l'incapacité des dirigeants de cette banque à prendre sérieusement en charge les impératifs législatifs et réglementaires de la profession.

En vue d'éviter une dégradation plus importante de l'exposition extérieure de El-Khalifa Bank d'une part, et de protéger les déposants de la banque d'autre part, il a été décidé d'une mesure conservatoire de suspension des transferts, conformément à la loi en novembre 2002.

De plus, la poursuite des investigations en fin 2002 et en 2003, en matière de contrôle des opérations de commerce extérieur, a prouvé l'existence d'irrégularités susceptibles de sanctions pénales d'une ampleur significative, qui ont donné lieu à l'établissement de plusieurs procès-verbaux, tel que prévu par l'Ordonnance n°96-22 du 9 juillet 1996 relative à la répression de l'infraction à la législation et à la réglementation des changes et des mouvements de capitaux de et vers l'étranger, modifiée et complétée, et transmis pour dépôt de plainte.

De plus, la rétractation en février 2003, des Commissaires aux Comptes d'El-Khalifa Bank, qui avaient dans un premier temps certifié, en décembre 2002, les comptes sociaux de l'exercice 2000, n'a fait que confirmer les appréhensions de la Commission Bancaire sur la gestion de cette banque et des risques qu'elle pourrait représenter pour ses déposants.

L'impossibilité du management de cette banque à prendre les mesures requises dans pareille situation, et la confirmation de l'irrégularité de certaines opérations ont conduit la Commission Bancaire à la décision de désignation, auprès de cette banque, d'un administrateur provisoire dès début mars 2003.

Cette désignation d'un administrateur provisoire, prise en vertu de l'article 155 de la Loi relative à la monnaie et au crédit, modifiée et complétée, est une mesure de sauvegarde. Cette nécessaire décision, a été prise dans le but d'endiguer les risques, de sécuriser les déposants et de pouvoir ramener, autant que possible, cette banque à des normes de bonne gouvernance.

Cependant, il est à souligner que douze (12) procès-verbaux de constatation d'infractions à la réglementation de changes ont été dressés à l'encontre de El-Khalifa Bank et la procédure légale, par dépôts de plaintes et de procès verbaux d'infractions, prévue a été engagée par la Banque d'Algérie, soit auprès du ministère des Finances (en février 2003), soit auprès des tribunaux (en mai 2003) après promulgation de l'Ordonnance n°03-01.

La Commission Bancaire, pour ce qui la concerne, a continué à évaluer en permanence les résultats enregistrés par l'administration provisoire. L'appel à l'assistance financière et à la recapitalisation par les actionnaires n'ayant pas eu de suite, la situation patrimoniale de El-Khalifa Bank caractérisée par un important déficit en ressources dont l'origine est frauduleuse (transferts illicites, fuite de capitaux, etc....) a débouché sur la cessation de paiement établie par la Commission Bancaire. En conséquence, la Commission Bancaire a décidé du retrait d'agrément et de la mise en liquidation de El-Khalifa Bank en mai 2003.

2-2-2- Retrait d'agrément et mise en liquidation de la Banque Commerciale et Industrielle d'Algérie (B.C.I.A.)

La création de cette société par actions est intervenue le 04 juillet 1998 par acte notarié et a été ensuite agréée en qualité de banque le 24 septembre 1998.

La B.C.I.A. a fait l'objet dans le passé, suite à une inspection sur place réalisée en 1999, d'une procédure disciplinaire qui, après procédure contradictoire devant la Commission Bancaire, a abouti au prononcé en date du 9 Mai 2000, d'une sanction de suspension temporaire du président du Conseil d'Administration et d'une sanction pécuniaire de cinq (5) millions de dinars versés au Trésor public.

La B.C.I.A., au même titre que les autres banques et établissements financiers a fait l'objet, outre du contrôle sur pièces (sur la base des déclarations et reporting), de missions de contrôle intégral sur place (de longue durée).

Depuis 2001, plusieurs contrôles prudentiels de type intégral sur place, indépendamment des contrôles factuels, ont été effectués au niveau de cette banque dont les conclusions importantes ont été consignées dans plusieurs rapports :

- rapports de contrôle intégral (mars 2002 et décembre 2002);
- rapport de contrôle sur le traitement des chèques impayés (mai 2003) ;

- rapports de contrôle des opérations de commerce extérieur et de change (juin et juillet 2003) ;
- rapport de contrôle sur les traites avalisées (juin 2003).

En effet, une pratique frauduleuse de chèques sans provision adossés à des traites avalisées escomptées a été constatée et fait l'objet d'un grave contentieux entre la B.C.I.A. et une autre banque de la place, actuellement porté devant les tribunaux. La découverte de cette pratique frauduleuse s'est immédiatement répercutée négativement sur la situation de liquidité de la B.C.I.A.

Une mission de contrôle sur place des opérations de commerce extérieur et de change, menée durant le premier semestre 2003, au titre des exercices 2000, 2001 et 2002, fait ressortir que la B.C.I.A. a enfreint les dispositions légales et réglementaires applicables en la matière. C'est ainsi que cinq procès-verbaux de constatation d'infractions ont été dressés et la procédure légale prévue a été engagée par la Banque d'Algérie, dès le mois de mai 2003 (dépôts de plaintes auprès des tribunaux compétents).

Par ailleurs, un commissaire aux comptes de la B.C.I.A a porté à la connaissance de la Commission Bancaire en juillet 2003 qu'il a reporté la certification des comptes sociaux de l'exercice 2002 et a, ainsi, déclenché une procédure d'alerte.

La Commission Bancaire, pour ce qui la concerne, a continué à évaluer en permanence les résultats des travaux d'inspection et suite aux graves infractions, à l'illiquidité grandissante et au constat de cessation de paiement, a décidé du retrait d'agrément et de la mise en liquidation de la B.C.I.A.

La décision de retrait d'agrément, pour ces deux banques, s'est faite selon la procédure contradictoire, les parties entendues par la Commission Bancaire réunie en audience, et après appel aux actionnaires pour apporter le soutien financier nécessaire, tel que prévu par la loi, qui n'a eu de suite.

La décision de mise en liquidation entraîne la mise en œuvre du dispositif de garantie des dépôts dont la Société de Garantie des Dépôts Bancaires (S.G.D.B.) est l'intervenant pour assurer l'indemnisation rapide des petits déposants dans le cadre de la législation et de la réglementation en vigueur.

La Commission Bancaire a notifié à la S.G.D.B. l'indisponibilité des dépôts au niveau tant de El-Khalifa bank que de la B.C.I.A et leur mise en liquidation respective.

Conclusion

Pour assurer l'intégrité et la solidité du système bancaire, un contrôle interne des banques et établissements financiers, notamment de leurs procédures d'évaluation, de suivi, de gestion et de maîtrise des risques, doit être conduit avec rigueur.

Les banques jouent un rôle très important dans le financement de l'économie nationale, c'est pour cette raison que l'activité bancaire algérienne reste sous haute surveillance des autorités monétaires. A cet égard, le règlement N° 11-08 du 28 novembre 2011 édicté par la banque d'Algérie mis en place un dispositif du contrôle interne efficace et fiable ayant pour ultime finalité de réduire les risques opérationnels.

Conclusion
Générale

Conclusion générale

La gestion du risque opérationnel est très récente dans les banques. Particulièrement en Algérie Elle se développe dans l'univers bancaire à travers ses propres outils de mesure et ses propres procédures de contrôle de façon similaire aux risques de crédit ou du marché.

Dans ce travail, nous avons principalement abordé le problème de la mesure de ce risque. Nous avons d'abord mis l'accent sur la notion de risque opérationnel à travers une définition, par la suite nous avons tracé les deux composantes du risque opérationnel, A noter que ce type de risque reste un défi très délicat pour deux raisons essentielles :

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

Notant que ce risque est très différent des autres catégories de risque du fait qu'il ne concerne pas une activité spécifique ou un seul segment mais toute l'activité de l'établissement à tous ses niveaux.

Ainsi, nous avons procédé à une multitude d'outils de gestion de ce risque soit par l'adoption de deux approches d'évaluation propres aux banques (Top-Down, Bottom-up), soit par un recours à l'une des approches définies par le comité de Bâle (approche indicateur de base, approche standard, et approche de mesure avancée). Une fois identifié et quantifié, le risque opérationnel doit faire l'objet d'un dispositif de gestion et d'atténuation, dans cette optique, le dispositif de contrôle interne constitue un élément fondamental en matière de maîtrise des risques opérationnels et ce, dans le but d'aider la banque à réaliser ses objectifs de rentabilité et de performance et à se prémunir contre la perte de ressources.

Donc, suite à l'évolution de la réglementation bancaire en Algérie à travers l'adoption du règlement 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, ce règlement vise à sensibiliser les banques sur la nécessité de mettre en place un contrôle interne efficace, qui leur permettra de s'aligner aux normes

internationales et de se prémunir contre les risques bancaires notamment aux risques opérationnels.

Néanmoins, nous n'avons pas pu étudier tous les aspects liés au risque opérationnel du fait du manque de collaboration des banques et la non disponibilité de données auprès des banques dues à la confidentialité de leurs portefeuilles. Dans ce contexte nous pouvons dire que les banques n'ont pas développé la gestion et la maîtrise du risque opérationnel. Elles devront dans l'avenir consacrer encore bien des efforts et intégrer le risque opérationnel dans leur processus de gestion pour mieux le maîtriser et le réduire.

*Liste des
tableaux et des
schémas*

Liste des tableaux :

Tableau n°01 : Le facteur β correspondant à chaque branche d'activité p18

Liste des schémas :

Schéma n°01 : La méthode Loss Distribution Approach (LDA) p20

Schéma n°02 : Architecture de Bâle II P28

Schéma n°03 : Les niveaux d'organisation du contrôle interne p34

Schéma n°04 : Organigramme de la banque d'Algérie p44

Bibliographie

Bibliographie

❖ Ouvrage

1. Desmicht F. (2007), «pratique de l'activité bancaire», dunod, 2^{ème} édition, paris.
2. Henri J. (2001), « management des risques bancaires », édition Afges, paris.
3. karyotis C. (2015), «l'essentiel de la banque», Gualino lextenso édition, paris.
4. kharoubi C & thomas P. (2013), «analyse du risque de crédit», RB édition, paris.
5. Peyrard J et Peyrard M. (2001), dictionnaire de finance, vuibert, 2^{ème} édition.
6. Renard J. (2013), «Théorie et pratique de l'audit interne», édition eyrolles, 8^{ème} édition, paris.
7. Siruguet J-L, Fernandez E, Koessler L. (2006), «Le contrôle interne bancaire et la fraude», edition dunod, paris.

❖ Mémoires

1. Alexis renaudin. «Modèle de capital économique pour le risque opérationnel bancaire: estimation, diversification», mémoire de master, université de Lyon, promotion 2012.
2. Benamghar Mourad. « La réglementation prudentielle des banques et des établissements financiers en Algérie et son degré d'adéquation aux standards de Bale 1 et Bale 2 », mémoire de magister, université de Tizi-Ouzou, promotion 2012.
3. Medioni David. «La gestion du risque opérationnel par le contrôle interne au sein du secteur bancaire», mémoire de master, université de Marseille, promotion 2015.
4. Tantan Kawtar. «Le processus de gestion et de mesure du risque opérationnel dans le cadre des règles et des saines pratiques prévues par le comité de Bâle», mémoire de master, université des technologies de l'information et management des entreprises, Tunisie, promotion 2008.

❖ Articles et revues

1. Bureau du surintendant des institutions financières canada. Avril 2014, Objet : normes de fonds propres, rapport annuel.

2. Eric Lamarque, Frantz Maurer. (2009), « Le risque opérationnel bancaire. Dispositif d'évaluation et système de pilotage », Revue française de gestion, (n° 191).
3. Frantz Maurer. " Les développements récents de la mesure du risque opérationnel ", université Montesquieu-Bordeaux IV.
4. Institut français de l'audit et du contrôle interne (IFACI). (2013), cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne.

❖ **Textes législatives et réglementaires**

1. Article 6 du règlement 97/02 relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement.
2. Règlement n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers.

❖ **Sites internet**

1. www.essectransac.com.2010/10/Les-Accords-de-Bale.
2. <http://www.bank-of-algeria.dz/present.htm>.
3. http://m.lactualite-dz.info/Banque-centrale-Les-nouveaux-membres-de-la-commission-bancaire-installee_a7792.html.
4. www.gt.dz/publication/GT_Controlle_Interne_BA.

*Table des
matières*

Table des matières

Introduction générale	1
Chapitre I : Notions fondamentales sur les banques	
Section 1 : Généralité sur les banques	3
1-1- Définition, ressources et activité d'une banque	3
1-1-1- Définition de la banque	3
1-1-2- Les ressources de la banque	4
1-1-2-1- Les ressources clientèles	4
1-1-2-2- Les ressources hors clientèles	5
1-1-3- Activité d'une banque	6
1-1-3-1- La collecte de ressources auprès de la clientèle	6
1-1-3-2- L'octroi de crédit à la clientèle	6
1-1-3-3- L'offre de services	6
1-1-3-4- La gestion des liquidités	6
1-2- Définition et typologie des risques bancaires	7
1-2-1- Définition du risque bancaire	7
1-2-2- Les risques majeurs bancaires	7
1-2-2-1- Les risques financiers	7
1-2-2-2- Les risques non financiers	8
1-3- Mesure et contrôle du risque	9
Section 2 : La notion du risque opérationnel	10
2-1- Définition et classification du risque opérationnel	10
2-1-1- Définition du risque opérationnel	10
2-1-2- Les composantes du risque opérationnel	10
2-1-2-1- Le risque de défaillance opérationnelle	10
2-1-2-2- Le risque opérationnel stratégique	11

2-1-3- Typologie du risque opérationnel	11
2-1-3-1- Le risque de procédure	11
2-1-3-2- Le risque matériel	12
2-1-3-3- Le risque juridique et fiscal	13
2-1-3-4- Le risque informatique	13
2-1-3-5- Le risque de blanchiment de l'argent sale	14
2-2- Méthodes d'identification et d'évaluation du risque opérationnel	14
2-2-1- Méthodes d'identification du risque opérationnel	15
2-2-1-1- Analyse prospective	15
2-2-1-2- Analyse historique	15
2-2-2- Méthodes d'évaluation du risque opérationnel	16
2-2-2-1- L'approche indicateur de base	16
2-2-2-2- L'approche standardisée	17
2-2-2-3- L'approche de mesure avancée	18
2-3- Méthodes utilisé par les banques	21
2-3-1- Approche Top-Down	21
2-3-2- Approche Bottom-Up	21
2-4- Quelques exemples du risque opérationnel	22
2-4-1- La banque BARINGS	22
2-4-2- L'exemple Daiwa	23
 Chapitre II : Le comité de Bâle et l'outil de maîtrise du risque opérationnel	
Section 1 : Le comité de Bâle et ses accords	25
1-1- Le comité de Bâle	25
1-2- L'accord de Bâle I	26
1-3- Les accords de Bâle II et le ratio Mc Donough	27
1-4- L'accord de Bâle III	29
Section 2 : Le contrôle interne : un véritable outil de maîtrise du risque opérationnel..	31

2-1- Définitions du contrôle interne	32
2-2- Les enjeux du contrôle interne dans la gestion du risque opérationnel	34
2-2-1- Le contrôle interne permet de fiabiliser l'information	35
2-2-2- Le contrôle interne comme outil de respect des lois, règlements et contrats	37
2-2-3- Le contrôle interne permet un bon fonctionnement des processus internes	37
2-3- Outils de pilotage	38

Chapitre III : La Gestion des risques opérationnels en Algérie

Section 1 : Les autorités de régulation en Algérie	41
1-1- La banque d'Algérie	41
1-1-1- Définition de la banque d'Algérie	41
1-1-2- Rôle et missions de la banque d'Algérie	42
1-1-3- Organisation de la banque d'Algérie	43
1-2- Le conseil de la monnaie et du crédit	45
1-2-1- Définition du conseil de la monnaie et du crédit	45
1-2-2- Le rôle du conseil de la monnaie et du crédit	45
1-3- La commission bancaire	46
1-3-1- Définition de la commission bancaire	46
1-3-2- Le rôle de la commission bancaire	46
Section 2 : Contrôle interne des banques et établissements financiers	47
2-1- Règlement n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers	47
2-1-1- Organisation du contrôle interne	47
2-1-2- Système de contrôle des opérations et des procédures internes	48
2-1-2-1- Dispositions générales	48
2-1-2-2- Dispositions particulières au contrôle de la conformité	49

2-1-2-3- Dispositions particulières au dispositif de prévention et de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme	50
2-1-3- Systèmes de mesure des risques et des résultats	51
2-1-4- Systèmes de surveillance et de maîtrise des risques	52
2-1-4-1- Dispositions générales	52
2-1-4-2- Surveillance et maîtrise des risques opérationnels	52
2-1-5- Règles de gouvernance	53
2-2- Fraudes et détournements bancaires en Algérie	54
2-2-1- Retrait d'agrément et mise en liquidation d'El-Khalifa Bank	54
2-2-2- Retrait d'agrément et mise en liquidation de la banque commerciale et industrielle d'Algérie (BCIA)	57
Conclusion générale	60

Bibliographie

Résumé :

Le risque opérationnel présente plusieurs différences en comparaison aux autres risques et c'est ce qui fait de lui une catégorie distincte de risque, et il en est de même pour sa gestion. A travers ce travail, il en ressort que le processus de gestion du risque opérationnel respecte les étapes de tout autre processus (appréciation, traitement et contrôle), mais la difficulté majeure réside dans la mesurabilité de certains événements à risque, ainsi que de l'application des méthodes de mesure et de gestion bien que le comité de Bâle s'est efforcé de proposer plusieurs recommandations en la matière.

Mots clés : Risque opérationnel, Comité de Bâle, Ratio Mc Donough, Contrôle interne.

Summary:

Operational risk has several differences compared to appears that the operational risk management process follows the steps of other processes (assessment, treatment and control), but the main difficulty is the measurability of certain risk events, as well as the application of measurement methods and management that the Basel Committee has tried to propose several other risks and that's what makes him a separate category of risk, and it is the same for its management. Through this work, it recommendations on the subject.

ملخص :

المخاطر التشغيلية لديها العديد من الاختلافات بالمقارنة مع غيرها من المخاطر وهذا ما يجعلها فئة منفصلة من المخاطر. من خلال هذا العمل، يبدو أن عملية إدارة المخاطر التشغيلية يتبع خطوات من العمليات الأخرى (تقييم وعلاج ومكافحة)، ولكن الصعوبة الرئيسية هو قياس أحداث خطر معين، فضلا عن تطبيق أساليب القياس والإدارة التي حاولت لجنة بال اقتراح عدة توصيات بشأن هذا الموضوع.