

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE
GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE
En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences
économiques

**Option : Monnaie, Banque et Environnement
International**

THEME

**Exercice d'identification du risque opérationnel
au niveau d'une banque : cas de la BADR-
banque Bejaia.**

Présenté Par:

- M^{elle}. BOUZERA NAIMA
- M^{elle}. DJEBBAR ZAHRA

Encadrées Par :

- Mr. BAKLI Mustapha

Date de soutenance:

Devant le jury composé des membres suivants :

Président:

Examineur:

Rapporteur: Mr. BAKLI MUSTAPHA

Promotion 2016/2017

Remerciements

Nous tenons à remercier : tout d'abord le bon dieu de nous avoir donné le courage et la patience de mener à bien ce travail.

Nos remerciements s'adressent également à :

Notre promoteur Mr BAKLI MUSTAPHA pour ses conseils, ses orientations pour nous avoir transmis les enseignements nécessaires pour la réalisation de ce travail, et son aide durant l'encadrement.

Nous remercions également les membres de jury, pour l'honneur qu'ils nous font en acceptent de juger de lire et d'évaluer ce mémoire.

Nous tenons aussi à remercier Mr le directeur de la BADR de la direction générale d'Alger et Mr le directeur de la BADR de la wilaya Bejaia, ainsi que tout le personnel de la direction régionale de la wilaya de Bejaia, pour leurs collaborations.

Nous tenons également à remercier tous les enseignants de notre département qui nous ont accompagnés au cours de notre formation et à tout le personnel de la bibliothèque de l'université.

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

Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail a ma petite famille qui par leur aide et leur amour,
m'ont aidé à m'épanouir afin de devenir ce qui je suis aujourd'hui*

A mon père Omar

*Aucune dédicace ne saurait exprimer l'affection et l'amour que j'éprouve envers
toi. Puisse ce travail être la récompense de tes soutiens moraux et sacrifices. Que
Dieu te garde et t'accorde santé et bonheur pour que tu restes la splendeur de vie.*

A ma mère Ghania

*Puisse ce travail constituer une légère compensation pour tous les nobles
sacrifices que tu t'es imposé pour assurer mon bien être et mon éducation. Qu'il
soit l'expression de ma profonde gratitude et ma grande considération pour le
plus dévoué des pères que tu es. Puisse dieu te prêter longue vie.*

A mes frères : Idris et Salim

A mes sœurs : Yasmin et Sonia

A mes amis : Adel, Souria, Sonia, Djamila, Amar.

B.NAIMA

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A ceux qui m'ont donné sans rien en retour a ceux qui mon encouragé et soutenu dans mes moments les plus difficiles

A Ma mère : Aucune dédicace ne saurait exprimer l'affection et l'amour que j'éprouve envers toi. Puisse ce travail être la récompense de tes soutiens moraux et sacrifices. Que Dieu te garde et t'accorde santé et bonheur pour que tu restes la splendeur de ma vie.

A Mon père : Puisse ce travail constituer une légère compensation pour tous les nobles sacrifices que tu t'es imposé pour assurer mon bien être et mon éducation. Qu'il soit l'expression de ma profonde gratitude et ma grande considération pour le plus dévoué des pères que tu es. Puisse dieu te prêter longue vie, santé et bonheur.

A La Mémoire de ma Très Belle et Chère Sœur Barakat puisse Dieu te réserver une place dans son vaste paradis

A mes autres sœurs : Sarah, Radia, Nabila et Kenza

A mon ferrer : Sofiane

A ceux que j'aime de tout mon cœur mon futur mari T.M et toute sa famille

A mes cousine Rachida et Kati

A Mr. Ben yamina, Mr. N.Rebouhe et Mr. M.Bakli.

A tous les travailleurs de groupe régional de la BADR de BEJAJA

DJ. ZAHRA

Liste des abréviations

AA : Analyse et Assainissement.

AC : Animation Commerciale.

ALE : Agences Locale d'Exploitation.

AMA: Advacer Measurement Approche (Approche de Mesure Avancée).

ASA : Approche Standard Alternative.

BADR : Banque de l'Agriculture et du et du Développement Rural.

BCG : Budget et Contrôle de Gestion.

BSIFC : Bureau de Surintendant Institutions Financier du Cannada.

BIA: Basic Indicator Approach (Approche de L'Indicateur de Base).

BL: business lines (les Ligne métier de la banque).

BNA : Banque National Algérien.

CCE : Crédit et Commerce Extérieur.

CF : Comptabilité et Fiscalité.

CI : Contrôle Interne.

CRM : Centre Régional de Maintenance.

CPPC : Produits et Pratiques Commerciales.

CTRF : Centre de Traitement des Renseignements Financier.

DA : Dinar Algérien.

DAC : Dommage aux Actifs Corporels.

DAS : Dysfonctionnement de l'Activité des Système.

DC : Direction Centrale.

DMSI : Direction de la **M**aintenance et du **S**upport **I**nformatiques.

FE : Fraude **E**xterne.

EFP : Exigences de **F**ond **P**ropre.

EL: **E**vent **L**ine (Catégorie de risque opérationnel).

ELGP : **E**xécutions, **L**ivraisons et **G**estion des **P**rocessus.

FDA : **F**onds **D**ocumentaires et **A**rchives.

FP: **F**onds **P**ropre.

FI : Fraude **I**nterne.

G10 : **G**roupe de dix.

GRE : **G**roupe **R**égional d'**E**xploitation.

IMA: **I**nternal **M**asurement **A**pproche (Approche de **M**esure **I**nterne).

JC : **J**uridique et **C**ontentieux.

LDA: **L**oss **D**istribution **A**pproach (Approche par la **D**istribution de la **p**erte).

MMP : **M**onétique et **M**oyens de **P**aiement.

PA : les **P**rêt et les **A**vances.

PME: **P**etit et **M**oyen **E**nterprise.

PMI : **P**etites et **M**oyennes **I**ndustries.

PNB : **P**roduit **N**et **B**ancaire.

PMESLT : **P**ratique en **M**atière d'**E**mploi et **S**écurité sur le **L**ieu de **T**ravail.

RB: **R**evenue **B**rute.

RDCA: **R**isk **D**rivers and **C**ontrols **A**pproche.

RE : **R**essources **H**umaines.

RO : **R**isque **O**opérationnel.

SA : Standardised Approach (Approche Standard).

SAA : Société Algérienne d'Assurance.

SCC : Suivi Commercial et Commerce Extérieur.

SG : Suivi Garantés.

SR : Service de Recouvrement.

SMG : Sécurité et Moyens Généraux.

SP : Suivi du Précontentieux.

SI : Service Informatique.

Sommaire

Remerciement	I
Dédicace	II
Sommaire	VI
Introduction générale	1
Chapitré I : Corpus théorique sur les risques bancaire	
Introduction	4
Section 01 : quelques notions de base sur la banque.....	4
Section 02 : les fondements théoriques des risques bancaires	7
Section 03 : typologie des risques bancaires selon Bâle II	12
Conclusion au chapitre	19
Chapitre II : La gestion du risque opérationnel	
Introduction	20
Section 01 : Le risque opérationnel : l'origine de plusieurs catastrophes financières	20
Section 02 : Le risque opérationnel selon Bâle II	23
Section 03 : Identification et évaluation du risque opérationnel	29
Section 04 : les moyens de maîtrise et d'atténuation du risque opérationnel.....	38
Conclusion au chapitre	41
Chapitre III : Analyse du risque opérationnel au sein de la BADR « Groupe régional d'exploitation (GRE) »	
Introduction	42
Section 01 : Présentation générale de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) et son système de contrôle interne	42
Section 02 : Analyse statistique du risque opérationnel.....	49
Section 03 : contrôle interne et les moyens de la couverture contre le risque opérationnel au sien de la BADR.....	58
Conclusion au chapitre	63
Conclusion générale	65
Annexe	
Liste d'illustrations	
Bibliographie	
Table des matières	

Introduction générale

Introduction générale

Le principal problème auquel font face les banques est dû à la présence d'un risque de pertes causée par des défaillances techniques, ou d'erreurs humaines dues à des événements internes ou externes à la banque. C'est le risque opérationnel sur lequel nous allons axer notre travail. Il serait donc judicieux que les banques disposent des méthodologies qui lui permettent de l'évaluer.

La vision financière traditionnelle évoque les risques de marché et le risque de crédit comme facteur de défaillance des banques ; mais les événements observés depuis le début des années 2000, les attentas de septembre 2001 en l'occurrence, les série de fraudes survenues dans des institutions bancaires (société générale), sont venus rappeler qu'une autre source de pertes financières significatives pouvaient provenir du fonctionnement opérationnel.

Des pertes subies par les établissements au titre du risque opérationnel sont évaluées plus de 200 Md € durant la période 1980-2000¹.

Le risque opérationnel occupe un intérêt croissant au niveau des établissements du crédit. Ceci peut être attribué pour partie à des incidents récents ayant entraîné des pertes importantes et une prise de conscience accrue des directions générales, et pour partie aux interventions nationales et internationales de contrôle de la profession. Il est primordial de mettre en place des outils adéquats de gestion du risque.

L'importance croissante prise par le risque opérationnel a rendu nécessaire la mise en place d'un traitement prudentiel adapté. Cependant, les caractéristiques mêmes de ce risque le rendent difficile à appréhender, ce qui complique son identification et sa mesure.

La comité de Bâle, forum de contrôle international, intervient avec de nouveaux accords en 2004, qui recommande aux banques de disposer d'outils leur permettant une bonne maîtrise de leur risques opérationnels par le développement de meilleures pratiques et la mise en place d'un seuil de fonds propres, l'inclusion des risques opérationnels à coté du risque de crédit et du risque de marché dans le premier pilier.

Le but de notre travail est de tenter, d'une part, d'observer et de comprendre les mécanismes de gestion des risques opérationnels mis en place par la BADR. D'autre part, tester l'imperméabilité du système de gestion implémenté et voir s'il opère suivant les normes internationales édictées dans les accords de Bâle II. Cette banque, la BADR en l'occurrence, est le lieu de notre étude empirique.

¹ Nouy Daniele, «le champ du risque opérationnel dans bale II et ou-dela », page (11-24), revue trimestrielle de l'association d'économie financière, N°84, juin 2006, page 13.

Dans le même ordre d'idées, nous tenterons d'apporter des éléments de réponse à la question centrale suivante : **quelle appréciation pouvons-nous faire quant à l'imperméabilité du système de gestion des risques opérationnels mis en place par la BADR ?**

Afin de procéder au teste de vérification, nous avons arrêté un nombre de questions subsidiaires sur lesquelles nous nous baserons pour former la structure de notre plan. Ces interrogations sont les suivantes :

- Quels sont les fondements théoriques qui traitent du risque bancaire?
- Quelles sont les exigences de Bâle II en matière de maîtrise et quelle approche de mesure du risque opérationnel?
- Quels sont les dispositifs de gestion du risque opérationnel?
- A quel point la BADR arrive à gérer les risques opérationnels, tenant compte des recommandations issues de Bâle II?

Nous avons adopté deux pistes de recherche qui constitueront, de facto, les hypothèses de notre travail.

La première consiste que le système actuel, mis en place par la BADR, offre des conditions rassurantes en matière d'anticipation des évènements provoquant des risques opérationnels.

La deuxième consiste que le système implémenté nécessite une réforme pour répondre aux standards internationaux.

S'agissant du plan méthodologique, nous nous sommes basées, d'abord, sur la collecte d'informations inhérentes aux aspects théoriques du risque bancaire. Le recours à la consultation des ouvrages, des revues, des mémoires et des thèses sources webiographiques nous a permis de transcrire une méthode descriptive à partir des données chiffrées.

Ensuite, nous avons effectué un stage pratique au sein de la banque d'agriculture et de développements rural «BADR » pour compléter notre étude théorique.

En effet, il s'agit d'une approche positive où on étudiera l'impact ou bien l'effet de la politique (la stratégie bancaire globale) sur les fonctionnements des opérations bancaires.

Enfin, nous avons procédé par l'analyse des données recueillies et à l'interprétation des résultats qui constitue l'ultime étape de notre recherche.

Par ailleurs, nous avons jugé utile que notre travail s'articule autour de trois chapitres distincts. Le premier orienté vers le rappel des fondements théoriques des risques bancaires d'une manière générale et du risque opérationnel en particulier. Le second, traite du risque opérationnel selon les apports de la comite de Bâle II en tant que forum consultatif.

Dans le troisième chapitre, nous aborderons le cadre empirique de notre étude, à travers lesquelles, nous tenterons d'analyser le dispositif de gestion du risque opérationnel mis en

place par la BADR, ainsi que de comprendre le système de contrôle interne et les outils de couverture du risque opérationnel au sein de cette banque.

Chapitre I :

Corpus théorique sur les risques bancaires

Introduction

La notion de banque montre clairement que ses activités ont toujours été intrinsèquement porteuses de risques.

En effet, ce chapitre s'articule autour de trois sections, dans la première nous nous intéressons à quelques notions de base sur la banque, la deuxième sera consacrée à présenter les fondements théoriques des risques bancaires, enfin en mettant la lumière sur les principaux risques liés à l'activité bancaire.

Section 01 : quelques notions de base sur la banque

Avant de parler des risques auxquels elle doit faire face, il est important de définir la banque et présenter ses différentes typologies.

En effet suite à certaines mutations, les activités de la banque se sont métamorphosées, tel qu'elles ont transformé l'activité d'intermédiation de bilan vers l'activité de marché et hors bilan. Ce qui rend l'activité bancaire, de plus en plus, source du risque.

1.1. Présentation conceptuelle de la notion de banque

Nous avons recensé deux grandes définitions qui semblent, à nos yeux, plus consensuelles.

La première porte un sens économique à savoir la banque est une: « l'intermédiaire entre les offreurs et les demandeurs de capitaux »¹ c'est-à-dire que la banque joue un rôle d'intermédiaire entre les agents à besoin de financement et les agents à excédant de financement (rôle d'intermédiaire entre les détenteurs et les demandeurs de fonds).

La deuxième, quant à elle, porte un sens purement juridique à savoir : « une banque est une institution habilitée à effectuer des opérations de la banque, c'est-à-dire : la gestion des moyens de paiement, octroi des crédits, et la réception des dépôts du public »². D'après cette définition, la banque est toute institution qui exerce les fonctions suivantes : la gestion des moyens de paiement, la collection des dépôts et l'octroi des crédits.

La banque au sens de la loi N° 90-10 du 14 avril 1990 relative la monnaie et au crédit « des personnes morales qui effectuent, à titre de profession habituelle et principale les opérations suivantes : la réception des dépôts de la clientèle, accorder des crédits à tout type de clientèle et pour toute durée, mettre en place et gérer les moyens de paiement, effectuer des opérations

¹ Garsuault Philippe, & Priami Stéphanie, *la banque : fonctionnement et stratégies*, Economica, Paris, 1997. p

² Ibid p198.

connexes à leur activité principale : conseils et gestion en matière de patrimoine pour les particuliers, conseils et gestion au service des entreprises»³.

1.2. Les différents types de banques

Il existe trois catégories de banques :

1.2.1. Les banques de dépôt

Appelées aussi banques commerciales ou banques de détail recueillent les ressources monétaires de leurs clients pour les prêter à d'autres clients (ménages, PME...) qui en ont besoin pour financer leurs activités économiques (achat de biens de consommation, achat de logement, paiement des fournisseurs ou des salariés, achat de biens d'équipement...).

1.2.2. Les banques d'affaire

Une banque d'affaire est une banque qui a un rôle d'intermédiaire dans les opérations financières : introduction en bourse, augmentation de capital, placement d'emprunt, opération de fusion-acquisition... Elle ne prête quasiment pas. Elle a donc des besoins en capitaux propres plus réduits que les banques commerciales. Par contre, il peut lui arriver de prendre des participations minoritaires dans des affaires industrielles ou commerciales afin de les aider à se développer et de réaliser à terme une plus value en recédant cette participation.⁴

1.2.3. Les banques d'investissements

Ce sont celles dont l'activité principale est d'effectuer des opérations de crédits généralement à long terme. Ces dernières reçoivent aussi des dépôts dont la durée est supérieure à deux ans.

1.2.4. Les banques universelles

Appelée également banque à tout faire ou banque généraliste. Est un établissement de crédit présent sur tous les segments du marché bancaire domestique et international en proposant tous types de financements et de prestations de services.

1.3. L'origine des activités de la banque

Historiquement, les banques sont des intermédiaires financiers les plus présents dans l'économie. Elles sont spécialisées par l'activité d'intermédiation traditionnelle, tel que cette discipline consiste à collecter des dépôts et octroyer des crédits.

³Article 114, De la loi N° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit.

⁴ http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_banque-daffaires.html.

A partir des années quatre-vingt, l'environnement bancaire connaît un profond bouleversement suite à des transformations qui caractérisent l'environnement économique durant cette période. En effet, nous allons focaliser sur quatre principaux facteurs causals qui sont à l'origine de ces transformations :

- A. La libéralisation financière :** « c'est une doctrine économique qui se matérialise par l'ouverture à la concurrence et par la mise en place d'un système de régulation qui se substitue au dirigisme des pouvoirs publics et au contrôle de l'Etat. La libéralisation consiste à rendre Libre d'accès à une activité économique pour différents agents économiques, privés ou publics. Elle signifie donc la fin du monopole d'une administration ou d'une entreprise sur une activité définie par l'autorité publique. La libéralisation veut contribuer à la stimulation de la concurrence, l'encouragement de l'innovation, la qualité de service et la baisse des prix pour le consommateur final »⁵.
- B. La mondialisation :** «La mondialisation désigne le processus par lequel les relations entre les nations sont devenues interdépendantes et ont dépassé les limites physiques et géographiques qui pouvaient exister auparavant. La mondialisation revêt plusieurs aspects, en effet, elle touche la politique, l'économie, la culture, la société ou encore l'information. Elle représente l'ouverture des frontières et l'avènement du commerce international, de la délocalisation et de la libre-circulation des hommes et des biens»⁶.
- C. La globalisation financière :** « Le concept de globalisation financière désigne le processus d'intégration des différents marchés de capitaux et d'ouverture de tous les marchés national à l'international pour aboutir à un marché mondial unique des capitaux. Elle est le résultat du développement des innovations financières et des nouvelles technologies dans un contexte général de déréglementation. Elle se caractérise par l'explosion des activités et des institutions bancaires et financières que l'on désigne parfois sous le terme général de marchés financiers pour montrer l'importance de leur rôle dans certaines évolutions monétaires, boursières ou bancaires »⁷.
- D. Les innovations financières :** désignent la création de nouveaux produits financiers adapter aux besoins des emprunteurs, elle constitue un moyen d'accumulation des

⁵ <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/liberalisation>

⁶ <https://www.andlil.com/definition-de-mondialisation-151326.html>.

⁷ <http://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/globalisation-financiere.html#X0xYX29y27T3UBeL.99>

profits pour les banques et les autres intermédiaires financières, ainsi que la réduction des risques liés à cette pratique.

Les changements qui ont touchés la sphère réel, ont rendues nécessaire l'adaptation de l'activité bancaire de l'intermédiation du bilan qui était basic et ne reprend pas suffisamment aux besoins économiques, à l'intermédiation de marché qui est plus sophistiqué et répondue plus aux exigences des agents économiques en matière de financement.

Ces nouvelles fonctions permettent aux banques d'augmenter leur rentabilités notamment dans l'accumulation du produit net bancaire, mais sans contribuer pour alléger les risques qui touchent à sa stabilité, de part d'importance des relations qui lient les différents pays qui se concrétisent par les transactions et les échanges, l'abondances de la prise en charge des risques qui peuvent affronter l'activité bancaire constituer un problème de grande importance qui peut conduire à la faillite de tous les système.

Section 02 : les fondements théoriques des risques bancaires

Les risques bancaires font partie de notre paysage quotidien. C'est une question ancienne dans l'histoire de la pensée économique. Elle est analysée par plusieurs auteurs. Parmi ces auteurs nous pouvons citer A.SMITH, H.THORNTON et T.TOOKE.

2.1. Les apports d'ADAM SMITH

ADAM SMITH (1723-1790), est considéré comme un fondateur de l'économie politique et même de la théorie bancaire. L'époque de SMITH coïncide avec l'avènement de la banque moderne, émettrice de papier monnaie en 1776. Il a publié un ouvrage intitulé «An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of nation» ou il appréhende les banques comme des acteurs économiques dont leurs fonctions consistent à faciliter les transactions et la circulation monétaire.

Pour lui les banques n'octroient que les crédits à court terme, par l'escompte des effets du commerce ou lettre de change et non celui du financement à long terme. Ceci est lié aux caractères spécifiques des banques.

D'après son analyse, on note que les instruments bancaires (billet, certificat commercial, compte de dépôts) permettent d'améliorer le bien-être de la société dans la mesure où se substituent permet d'économiser les coûts suscités par la manipulation de la monnaie métallique.

2.1.1. Les encaisses de transaction

Les banques offrent aux commerçants la possibilité de détenir des «encaisses de transaction» pour faire face aux décalage entre leur dépenses et leurs recettes non plus sous forme fiduciaire et scripturale, permettant de transformer le capital improductif «oisif» des commerçants sous forme métallique en capital productif générant une valeur ajoutée pour le commerçant et son pays.

2.1.2. Les emprunteurs prudents et les faiseurs de projet

Dans le but de réduire l'asymétrie d'information, SMITH a fait la distinction entre deux types d'emprunteur :

- A. Les hommes prudents ou les marchands prudents :** c'est une catégorie qui emprunte à court terme pour financer leur encaisse de transactions, et qui peuvent rembourser. Ce qu'on appelle «les bons risques».
- B. Les faiseurs de projets:** ce sont des emprunteurs ou spéculateurs ayant des projets téméraires. Ces derniers pourront être appelés « les mauvais risques » car ils empruntent pour financer tous leur capital et que l'issue de leurs entreprise (téméraires) est incertaine et les amènera, vraisemblablement, à ne pas pouvoir rembourser la banque. Ils sont donc insolvables.

Selon SMITH, Les conséquences sont doublement observables, expliquées comme suit:

- **Au niveau microéconomique :** ils résultent de la faillite de la banque si elle prête aux faiseurs de projets. Ceci est la conséquence, bien sûr de l'insolvabilité de l'emprunteur mais aussi, selon SMITH, du fait, que dans ce cas une quantité supplémentaire mise aux besoins pour encaisse de transaction, circule dans l'économie et nécessite un mécanisme de régulation de la quantité de monnaie par demande de conversion accrue aux banques qui vont perdre des réserves en métal. Elles sont donc en risque de liquidité (possibilité de ruine). Elles vont puiser dans leur capital pour les renouveler, ce qui détruit du capital et met en danger la convertibilité de la monnaie bancaire. Ce risque de liquidité est ici lié au risque de défaut⁸.
- **Au niveau macroéconomique :** ils résultent de l'augmentation du capital non accompagnée d'une épargne. Ceci est dû à l'existence des banques qui introduisent une «opacité» dans la liaison entre épargne et investissement au niveau de leur bilan du fait de leur activité de prêt, une asymétrie d'information ou une mauvaise information sur la qualité de leur actifs. De plus, il peut en résulter des mouvements de

⁸ Sylvie Diatkin, « Les fondement de la théorie bancaire ; des textes classiques aux débats contemporaines », Dunod, paris 2002, p20

l'activité économique (overtrading) et pire, une destruction du capital car les emprunteurs «téméraires», en faisant faillite vont détruire le capital emprunté et le capital déjà existant. Ainsi le système financier n'est pas neutre⁹.

2.1.3. La réglementation bancaire

La difficulté de distinguer les variables nature des emprunteurs et de différencier entre les effets de commerce «réel et fictifs» nécessite une réglementation bancaire. En Effet, SMITH propose de réglementer le taux d'intérêt afin d'éviter les comportements de prise de risque immodérée des spéculateurs qui sont à l'origine du risque de défaut auquel sont soumises les banques et qu'elles ne peuvent détecter, donc contre lequel elles ne peuvent se protéger, ni protéger la société. Il n'y a pas de régulation de marché efficace mais une défaillance de ce dernier. En quelque sorte, ce type de réglementation joue le rôle de réglementation prudentielle indirecte. En effet, A.SMITH montre que l'existence d'un taux d'intérêt trop élevé (au-delà du taux normal du marché sur les meilleures signatures) sur les emprunts tend à augmenter la demande des emprunteurs trop risqués (les «faiseurs de projets») car ils peuvent seuls envisager de payer les charges de remboursements (le rendement de leurs projet est élevé) mais leur probabilité de remboursement est faible au détriment de celle des «hommes prudents» (effet d'anti-sélection). Ce sont justement des mauvaises emprunteurs qui, notamment en émettant les «lettres de change circulantes» indétectables par les banques, les conditions à la faillite et à la destruction de capital. Le seul moyen de les en empêcher est alors une action indirecte de l'Etat qui fixe un plafond réglementaire au taux d'intérêt : on limite ainsi l'afflux de ces «mauvais» emprunteurs et éviter l'éviction des «bon»¹⁰.

2.2. Les apports de HENRY THORNTON

HENRY THORNTON (1760-1815): un banquier, partisan de l'école de la circulation (Currency principle), connu pour son ouvrage « An Inquiry into the nature and Effects of the paper credit of Great Britain » paru en 1802.

2.2.1. Critique adressée par H.THORNTON aux apports d'A.SMITH

THORNTON, critique la vision précédente menée par SMITH, pour lui la règle de l'escompte de l'effet réel ne permet pas de garantir contre le risque de défaut et de limiter les asymétries d'information, il rappelle en premier lieux, qu'un même bien peut servir de contrepartie a plusieurs traites et donner lieu à plusieurs escomptes et donc à plusieurs

⁹ Ibid. p 20

¹⁰ SYLVIE DIATKIN, op.cit, p 33.

ouvertures de crédit. En fait le banquier escompteur ne peut pas vérifier ces traites correspondant à des réels échanges.

THORNTON a remis en cause la règle de stricte proportionnalité proclamée par SMITH entre la quantité des billets de banque en circulation et la quantité des marchandises à faire circuler, ou encore la quantité d'espèce métallique qui circule si le crédit n'existe pas dans la mesure où leurs vitesses de circulation sont différentes. Selon THORNTON, il ne peut exister une stricte correspondance entre le billet de banque et le métal.

Par ailleurs, les billets de la banque d'Angleterre, largement utilisés à l'époque comme moyen de paiement ultime par les gros commerçants et les banques provinciales, devaient obéir selon THORNTON à une offre flexible. En effet, en cas de crise d'illiquidité, ces billets de bonne qualité étaient les premiers à être thésauriser. Or, pour remédier à la crise, il était nécessaire d'injecter une quantité additionnelle de ces billets, condition incompatible avec la règle de proportionnalité défendue par Smith. Ainsi, THORNTON prône la suspension momentanée de la convertibilité des billets de la banque d'Angleterre en périodes des difficultés¹¹.

Selon lui, les banques ne sont pas de simples intermédiaires d'échange mais elles ont un rôle très important en matière de financement des investissements.

2.2.2. Le papier de crédit

Pour THORNTON, l'approfondissement de la confiance entre les agents économiques permet l'apparition du papier de crédit qui correspond à la dématérialisation progressive de la monnaie (d'abord métallique, puis le papier et enfin scripturale).

Ce « papier de crédit » représente une simple écriture comptable dans les livres des commerçants ou des banques.

2.2.3. Le risque de liquidité

THORNTON, note que tout agent détenteur d'un actif (bien, valeurs mobilières) encouru un risque de liquidité s'il ne peut rapidement transformer celui-ci en monnaie. La liquidité est définie par la possibilité de conversion rapide en monnaie, sans coût ni variation importante de prix des actifs les plus liquides servant de moyens de paiement telles les lettres de change, les traites commerciales et les billets émis par la banque centrale.

2.2.4. Le rôle de la banque centrale selon THORNTON

THORNTON, a une vision très riche et complète concernant le rôle de la banque centrale, en tant que stabilisatrice de la valeur de la monnaie et prêteur en dernier ressort, qui s'explique comme suit :

¹¹ Bernou Nacer, « éléments d'économie bancaire : activité, théorie et réglementation », thèse de doctorat (NR) en sciences économique, 2005 P 17

- ❖ **La fonction de stabilisation de la valeur de monnaie :** La stabilité de la valeur de monnaie est définie en référence à une norme de prix. L'égalité entre le prix du métal (prix fixe déterminé par le parlement) et le prix du marché. Ce critère est particulièrement utile pour la politique d'émission de la banque centrale, selon THORNTON l'application de ce critère se fait par l'intermédiation de la variation du taux d'intérêt, en cas de hausse du prix de l'or et de surémission. Elle doit être amenée à restreindre ses émissions par l'intermédiation du taux d'intérêt.
- ❖ **La fonction du prêteur ultime :** La banque centrale, en tant que émettrice de monnaie, est obligée de faire face et de lutter contre le risque de liquidité généralisé en risque systémique, car en cas de faillite d'une banque cela peut entraîner des réactions en chaîne, sous forme de faillites généralisées. C'est pourquoi THORNTON a proposé la fonction du prêteur ultime.

Selon lui, pour que la banque centrale remplie le rôle du prêteur ultime, il faut qu'elle dispose d'un statut spécifique qui la différencie des autres banques par :

- ❖ Une rationalité publique ;
- ❖ Ne doit pas suivre des intérêts privés ;
- ❖ Elle n'est pas soumise à la nécessité de remplir ses engagements.

L'action de prêteur en dernier ressort permet de fournir la liquidité aux banques, dans le but d'assurer la stabilité de l'ensemble de système bancaire. Mais cette fonction contribue à réduire cette prudence, en soutenant des banques imprudentes et donc accroître le risque moral, ainsi qu'elle aggrave l'asymétrie d'information sur la situation des banques. Donc la banque centrale est tenue de faire une sélection des banques pour offrir cette aide en cas de faillite, notamment les banques d'une grande importance.

THORNTON propose des solutions pour réduire les conséquences de l'asymétrie d'information. Pour lui, la banque centrale ne doit pas proposer des informations sur la situation des autres banques, afin de les sensibiliser pour être actives et mobiliser les pratiques de prudence.

2.3. Les apports de THOMAS TOOKE

THOMAS TOOKE (1774-1858) est partisan de l'école de la banque (Banking principle). Il a développé ces idées à travers deux ouvrages : « A History of prices and State of the circulation » et « An inquiry into the Currency principle ». L'essentiel de ses contributions tournaient autour des notions de la loi de reflux, l'emballlement de crédit et le lien entre le cycle économique et le cycle du crédit.

2.3.1. La loi de reflux

D'après TOOKE, les instruments monétaires, notamment les billets bancaires, sont émis à la demande des agents économiques. Ils sont avancés comme capital et doivent retourner aux banques lors du remboursement du crédit ; C'est ce que TOOKE appelle une des formes de la loi de reflux.

Le reflux peut se présenter en trois formes : les dépôts, les remboursements des crédits ou sous forme d'une demande de conversion en pièces, qui est la forme la moins utilisée. Ceci dit, l'émission des billets de banque centrale devrait traduire le besoin des agents économiques en matière de financement. En d'autre terme, l'offre de monnaie est déterminée par la demande de crédit. De ce fait, on ne peut pas avoir de surémission de monnaie puisque selon TOOKE l'offre de crédit est la variable causale d'émission de monnaie.

2.3.2. L'emballlement de crédit

Selon THOMAS TOOKE, les causes initiales de toute crise bancaire sont à l'origine du non-respect des règles de la prise de risque. Autrement dit, c'est le degré de sûreté ou de liquidité offert par les titres qui servent de garanties aux prêts bancaires, ainsi que les pratiques imprudentes de certaines banques. A titre d'exemple: l'escompte des effets et l'abus dans l'octroi des avances aux emprunteurs, sans avoir fait l'étude sur leurs états de solvabilité.

2.3.3. Le lien entre le Cycle économique et le cycle du crédit

Pour TOOKE, il existe un lien entre le cycle économique et le cycle de crédit. En effet, les fluctuations commerciales peuvent être accrues par une extension du crédit et non par les variations de l'offre de monnaie, c'est-à-dire toute fluctuation dans l'activité réelle est liée à l'offre du crédit. Cet auteur, considère qu'un niveau bas du taux d'intérêt encourage le cycle du crédit et donc accentue la hausse des prix.

Section 03 : typologie des risques bancaire selon Bâle II

Les risques bancaires sont de mieux en mieux identifiés et suivis. Ainsi, il y a quelques années, seul le risque de crédit faisait l'objet d'un véritable suivi par les autorités de contrôle. En 1996, la réglementation a imposé un suivi spécifique des risques de marché. Aujourd'hui, le Comité de Bâle recommande aux banques une démarche identique pour leurs risques opérationnels.

Au cours de leurs activités, les banques sont donc exposées à une vaste série de risques. La Banque Mondiale classe les risques bancaires en quatre catégories : risques financiers, risques

opérationnels, risques d'exploitation et les autres risques. Cependant, il existe d'autres classifications, chacune est mise en place pour répondre à un objectif particulier.

Nonobstant la multitude des possibilités de classification des risques¹², tout le monde, les adhérents de Bâle II notamment¹³, s'accorde sur le fait que ceux qui sont les plus importants sont le risque de crédit, risque de marché et le risque opérationnel.

3.1. La notion du risque bancaire

Il est très difficile de définir de façon générale la notion de risque. Ce dernier est lié à la survenance d'un événement que l'on ne peut prévoir qui a des conséquences importantes sur le bilan de la banque. Il faut donc distinguer qui est l'origine du risque (de l'enjeu) les conséquences finales.

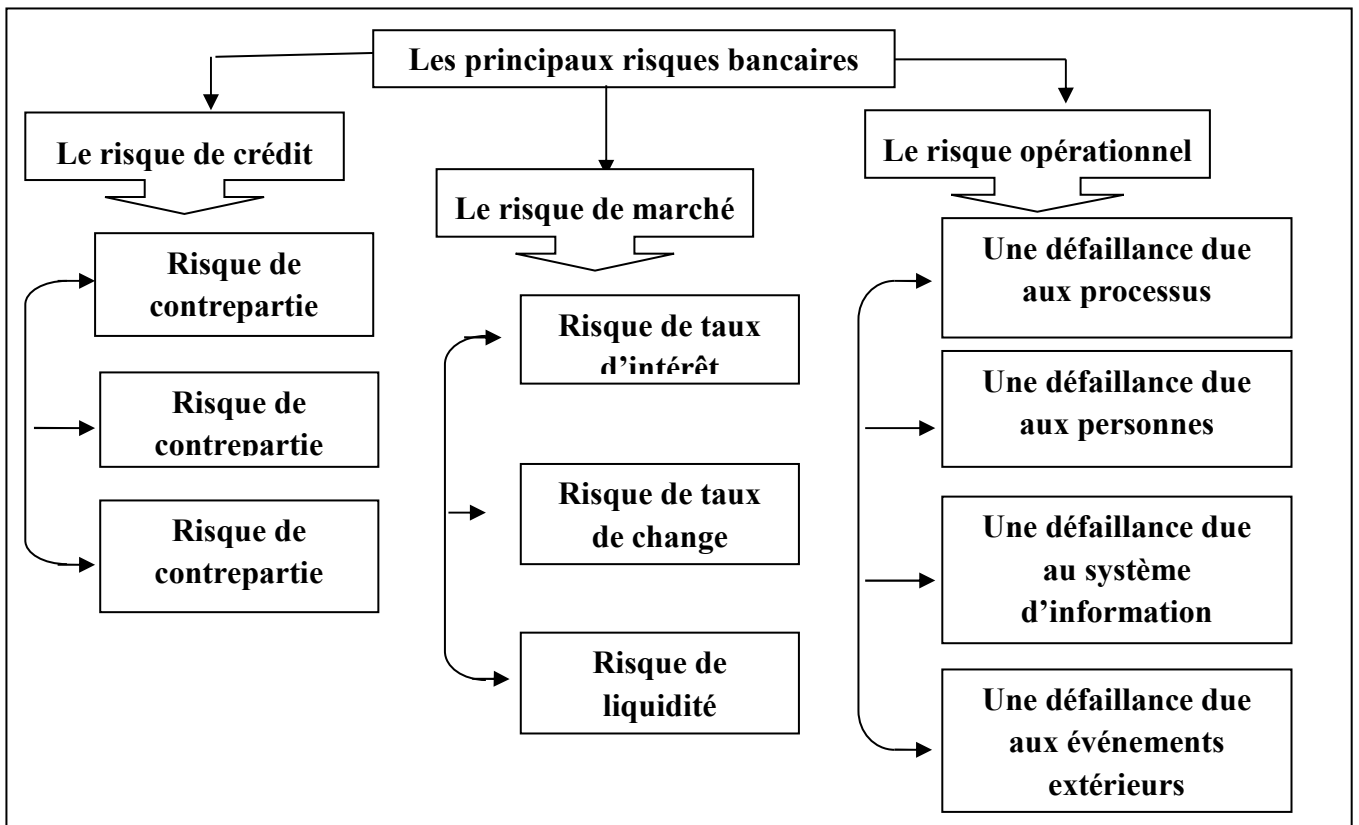
3.2. Les principaux risques bancaires

En résumé Par conséquence la classification la plus fréquente au niveau des banque se pressante comme suit :

¹² De ces classifications, la gestion des risques bancaires va bien au-delà des domaines des risques de crédit ou des risques de marché, et nécessite la prise en compte des risques opérationnels.

¹³ Le Comité Bâle II a mené une analyse quantitative de ces risques sur près d'une centaine d'établissements : les résultats démontrent la fréquence et le coût global élevés des incidents opérationnels : ils génèrent en moyenne près de 90 millions d'euros de perte. Une analyse plus fine démontre que si les sinistres les plus élevés sont aussi les mieux couverts (incendie, dégâts des eaux), c'est finalement la diversité des risques non couverts qui explique l'importance du coût final.

Figure N°01 : les principaux risques bancaires



Source : réalisé par les auteurs

3.2.1. Les risques de crédit

Il est défini comme étant le risque de perte auquel la banque a exposée en cas de défaillance de la contrepartie. Il résulte de la combinaison de trois facteurs : le risque de contrepartie, le risque d'exposition et le risque de récupération, tel qu'ils sont liés à la banque elle-même « risque de l'insolvabilité ».

Autrement dit : «Le risque de crédit est la perte potentielle consécutive à l'incapacité par un débiteur d'honorer ses engagements. Cet engagement peut être de rembourser des fonds empruntés, cas le plus classique et plus courant; risque enregistré dans le bilan. Cet engagement peut être aussi de livrer des fonds ou des titres à l'occasion d'une opération à terme ou d'une caution ou garantie donnée ; risque enregistré dans le hors-bilan. Les sommes prêtées non remboursées, suite à la défaillance d'un emprunteur doivent être déduites du bénéfice - des fonds propres- qui peuvent alors devenir insuffisants pour assurer la continuité de l'activité»¹⁴.

¹⁴ ARABI Mohamed & CHABANE Farid, "risqué opérationnel et détermination des fonds propres nécessaire pour sa couverture", diplôme supplémentaire des études bancaires, novembre 2007, 9^{ème} promotion, P 03.

3.2.1.1. Risque de contrepartie

C'est le risque de pertes consécutives dues au défaut d'un emprunteur vis à vis son engagement. C'est le premier risque auquel est confronté un établissement de crédit.

3.2.1.2. Risque d'exposition

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

3.2.1.3. Risque de récupération

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

La valorisation des garanties détenues vient en déduction de l'exposition. Elle est fonction de la valeur initiale du bien, du caractère nécessaire ou non pour la poursuite de l'activité, de sa durée de vie, du marché d'occasion et de la décote en cas de vente forcée¹⁵.

3.2.2. Les risques de marché

C'est une probabilité que la banque Péret sur une opération d'octroi du crédit. Généralement et de façon assez globale, les risques de marché font référence aux risques résultent d'une volatilité des rendements, des taux d'intérêt, des cours de change et de la valeur des titres ou de matières premières¹⁶.

Autrement dit ; Le risque de marche correspond aux pertes susceptibles de prévenir la diminution de la valeur des portefeuilles bancaire investis en actions ou en obligation dont la valeur est volatile. On distingue entre: le risque de taux d'intérêt, le risque de change et le risque de liquidité.

3.2.2.1. Le risque de taux d'intérêt

Ce risque est défini comme l'éventualité pour un établissement de crédit de voir sa rentabilité affectée par l'évolution des taux d'intérêts. Il conduit à la vulnérabilité de la situation financière d'une banque. Dans le cas de l'appréhension de ce risque, il s'agit, généralement à travers des représentations graphiques, de mettre en exergue un risque de financement ou d'investissement afin de réaliser des prévisions annuelles.

¹⁵http://www.memoireonline.com/07/08/1357/m_gestion-des-risques-bancaires-definition-mesure-gestion-impact-performance1.html.

¹⁶Lamarque Eric, Hirigoyen Gérard, « management de la banque, risque, relation client, organisation », édition, pearson, octobre 2006, p 54

3.2.2.2. Le risque de taux de change

«Ce risque est lié à l'évaluation des cours des devises par rapport à la monnaie nationale dont lesquelles les créances et dettes sont libellées par rapport à la monnaie nationale, la position globale de change qui se définit comme solde net, créances devises, dettes devises »¹⁷. Ce risque apparaît aussi sur les transactions réalisées sur les avances en devises à l'importation et à l'exportation accordées aux petites et moyennes entreprises (P.M.E).

3.2.2.3. Le risque de liquidité

Est le risque pour une banque d'être, à un moment donnée, dans l'incapacité de faire face au passif exigible avec les actifs disponible et réalisable c'est-à-dire la banque ne peut faire face à un moment donné à ses engagements en mobilisant ses actifs. Pour le maîtriser, il est important d'identifier les origines de ce risque.

3.2.3. Le risque opérationnel (RO)

3.2.3.1. Définition

Le risque opérationnel (RO) est un risque non financier qui correspond à l'ensemble des risques n'ayant pas leur origine dans les prises de dispositions de l'établissement, mais dans son fonctionnement au quotidien et dans le processus de gestion.

A cet effet, le risque opérationnel constitue la grande innovation de Bâle II en matière d'exigence de fonds propres que les banques doivent mettre de côté pour faire face à ce risque. Dans ce sens, le comité de Bâle avait défini dans un premier temps ce risque comme suit : « le risque opérationnel est le risque de pertes directes ou indirects résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance des systèmes internes, des personnes ou provenant d'événements extérieurs »¹⁸.

Néanmoins, le comité de Bâle avait remplacé cette définition par une autre suite aux critiques qui lui été adressées au sujet des pertes directes : « Le risque opérationnel se définit comme le risque de perte résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnes et systèmes internes ou à des événements extérieurs ».

Cependant, cette définition intègre le risque juridique d'un côté et exclut le risque stratégique de l'autre côté. A cet effet, on peut ajouter d'autres définitions qui sont indispensables pour compléter celles qui sont citées précédemment à savoir :

- ❖ La première définition proposée par le Bureau de Surintendant Institutions Financières du Canada (BSIFC) intègre les catastrophes naturelles et la malhonnêteté : « Le risque

¹⁷ Sylvie de Coussergues, « gestion de la banque », 2^{ème} édition, Dunod 1996, p206.

¹⁸ BAAR A. Hamid « Analyse des risques opérationnels liés à la pratique bancaire : cas de la CNEP banque de Bejaia », Mémoire de Master 2 en science de gestion, option finance et banque, 2010-2011, P21-22.

opérationnel est attribuable aux problèmes liés à la prestation de service ou à la fourniture de produits. Il est attribuable aux lacunes ou aux déficiences des contrôles ou des processus internes, aux défaillances d'ordre technologique, aux erreurs humaines, à la malhonnêteté et aux catastrophes naturelles ».

- ❖ Bertille Antoine considère que les risques opérationnels sont les risques « autre que les risques de marché et du crédit ». pour lui, le risque opérationnel est le deuxième le plus consommateur des fonds propres après le risque de crédit.
- ❖ Certains auteurs définissent le risque opérationnel comme suit :
« Le risque opérationnel correspond à une série de perte consécutive à différent type d'erreurs humaines ou techniques ».

3.2.3.2. Les composants du risque opérationnel

A. Une défaillance due aux processus :

- **Risque des processus** : risque de mauvaise gestion des processus, de mauvais traitements des transactions et de non respect des procédures de la banque.
- **Risque d'interruption d'activité et d'interruption des systèmes** : risque de perturbation des activités et des systèmes conduisent à la livraison des services bancaires.
- **Risque comptable** : risque de perte de piste d'audit, d'insuffisance de justification des comptes, ou de traduction incorrecte de l'image fidèle de l'établissement du fait du non application des normes comptables ou d'informations erronées.
- **Risque de blanchiment** : risque pour la banque de participer consciemment ou inconsciemment, directement ou indirectement à des opérations de blanchiment de sommes tirées de crimes ou de délit, ou de concourir à des opérations de placement ; de dissimulation ou de conversion de produits directe ou indirect d'un crime ou d'un délit.

B. Une Défaillance due aux personnes :

- **Risque de fraude** : risque de pertes dues à tout acte illégal caractérisé par la tromperie, la dissimulation ou la violation de la confiance. Ce risque peut être perpétré par des personnes internes ou externes à la banque dans le but d'obtenir de l'argent, des biens et services ou de s'assurer un avantage personnel ou commercial.
- **Risque éthique** : risque de non-respect des principes moraux de la banque.
- **Risque déontologique** : risque de non-respect des règles de bonne conduite et de bonnes pratiques bancaires qui s'imposent aux professionnels de la banque.

- **Risque de mauvaise gestion du personnel** : risque de pertes dues à des actes non conformes à la législation ou aux conventions relatives à l'emploi, la santé ou la sécurité, risque de demandes d'indemnisation au titre d'un dommage personnel.
- C. **Une défaillance due aux systèmes d'information** :
 - **Risque informatique et des systèmes d'information** : dues à un faible niveau de sécurité des systèmes informatiques, à des procédures de secours informatique non disponible afin d'assurer la continuité de l'exploitation en cas de difficultés graves dans le fonctionnement des systèmes informatique.
- D. **Une défaillance due aux événements extérieurs** :
 - **Le risque juridique** : risque de tout litige avec une contrepartie résultant de toute imprécision, lacune, insuffisance de nature quelconque susceptible d'être imputable à l'établissement au titre de ses opérations.
 - **Le risque réglementaire** : résultant de non-respect de la réglementation bancaire.
 - **Le risque sur clients, produits et pratiques commerciales** : dû au manquement non institutionnel ou à la négligence à une obligation professionnelle envers les clients spécifiques, ou relative à la nature et conception d'un produit.
 - **Risques de dommages aux actifs corporels** : risque de destruction ou dommages aux actifs physique résultant d'une catastrophe naturelle.

3.2.3.3. Les facteurs principaux qui sont à l'origine de développements de ce risque (RO)

Le risque opérationnel est un risque dont l'importance et la perception se sont accrues au cours des dernières années, sous l'effet conjoint des principaux facteurs suivants :

- ❖ **Changements dans le fonctionnement des marchés**: La déréglementation et la désintermédiation bancaire, associées à la globalisation des marchés et des produits ont notamment contribué à accroître la concurrence entre établissements ainsi que leurs domaines d'intervention (nouvelles activités, nouveaux produits...), et donc les risques associés. Par ailleurs, la banalisation de la gestion en temps réel des opérations qui résultent de ces évolutions engendre un risque de règlement. L'accroissement des acquisitions, fusions et autres regroupements entre banques constitue également des défis importants, en matière, par exemple, d'intégration des différents systèmes de gestion ;
- ❖ **Sophistication des techniques financières**: Les nouvelles activités des banques sont de plus en plus complexes à gérer et rendent certains risques plus présents. Par exemple, le développement du commerce électronique soulève de nouvelles questions

en matière de fraude ou de sécurité informatique, alors que les montages financiers, de plus en plus élaborés, exposent les établissements à un risque juridique accru ;

- ❖ **Evolution des processus internes:** L'automatisation croissante du fonctionnement interne des établissements, avec un rôle de plus en plus central accordé aux outils informatiques en particulier, renforce les risques de nature technique. Le recours croissant à l'externalisation peut également contribuer à l'accroissement des risques opérationnels ;
- ❖ **Evénements extérieurs:** Ces risques ne sont en aucun cas nouveaux, mais leur perception est aujourd'hui beaucoup plus forte qu'auparavant. Les risques exceptionnels (de faible occurrence mais de forte intensité), comme les catastrophes naturelles ou les actes terroristes, font ainsi l'objet d'une attention accrue ;

Ces différents facteurs expliquent la matérialisation croissante du risque opérationnel¹⁹.

Conclusion au chapitre

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

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

La problématique des risques bancaires est l'une des préoccupations anciennes dans la pensée économique, où plusieurs théoriciens et praticiens l'ont adoptée comme un sujet dans leurs études. Parmi ces auteurs ceux que nous avons cités ailleurs à savoir A.SMITH, H.THORNTON et T.TOOK.

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

¹⁹ Sylvie Diatkin, « les fondements de la théorie bancaire ; des textes classiques aux débats contemporains », Dunod, Paris, p2.

L'essentiel des banques adapte la classification proposée par le comité de Bâle. De ce fait, en distinguant trois types des risques : risque de crédit, risque de marché et le risque opérationnel, ce dernier occupe une place importante dans les établissements de crédits par rapport aux autres catégories de risque précités.

Chapitre II :

La gestion de risque opérationnel (RO)

Introduction

Les événements comme ceux qui se sont produits à NEW YORK en septembre 2001, les séries de fraude survenue dans les institutions bancaires (BARINGS, DAIWA, sociétés général, etc.) démontrent bien l'importance du risque opérationnel dans le domaine bancaire. C'est pourquoi l'accent est mis sur ces événements dans la première section de ce chapitre.

Dans la seconde section, nous nous intéresserons au comité de Bâle au tant que une autorité de régulation internationale. Nous nous intéresserons aux différentes recommandations et les réformes de Bâle II qui sont une occasion pour l'institution d'une nouvelle approche pour la gestion du risque opérationnel et qui fera objet de la présentation dans la troisième section de ce chapitre.

Dans la dernière section de ce chapitre nous traiterons les moyens de maîtrise des risques opérationnels et les techniques de leurs atténuations.

Section 01 : Le risque opérationnel : origine de plusieurs catastrophes financières

L'importance croissante du risque opérationnel s'est largement répandue, par les séries de pertes subies par les établissements du crédit. En effet, sur la période de 1980-2000, les pertes sont évaluées à plus de 200 milliards d'euro¹.

1.1. Les événements de NEW YORK en 2001

Les événements de septembre 2001 aux États-Unis ont marqué un tournant dans la prise de conscience de la réalité du risque opérationnel, L'attaque terroriste du World Trade center a également révélé la vitesse de propagation de ce type de risque. Les nombreux dysfonctionnements ou défaillances du système bancaire américain qui s'ensuivirent (Bank of New York's Government Securities Settlement Systems) ont en effet impacté un nombre considérable d'institutions financières à travers le monde, donc le risque opérationnel a largement dépassé le cadre restreint de l'organisation bancaire, et concerne désormais le secteur financier dans sa globalité. Ce changement d'échelle s'accompagne inévitablement d'une montée en puissance des risques opérationnels, en particulier ceux liés à l'erreur humaine, la fraude, et l'environnement légal et réglementaire².

¹ Nouy Danièle, « le champ du risque opérationnel dans bale II et au-delà », revue trimestrielle de l'association d'économie financière, n°84, juin 2006, P 03.

² Lamarque Eric, Gérard Hirigoyen, « management de la banque, risque, relation client, organisation », édition, pearson, octobre 2006, p 73.

1.2. La banque BARINGS

Le désastre majeur de BARINGS a constitué l'affaire la plus spectaculaire au monde. Durant l'année 1996, les marchés financiers ont été secoués par une spéculation périlleuse. La prestigieuse banque Barings, la plus ancienne banque d'Angleterre (250 ans d'existence), a fait faillite après la perte de plus d'un milliard de dollars résultant de placement hasardeux effectués par l'un de ses agents. Nicolas Leeson 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 suites au retournement de la bourse. Il les augmenta, en cherchant à compenser les positions déjà perdantes. Il a constamment agi au delà de son autorité en prenant des positions à découvert dépassant les montants autorisés, situation rendue possible par le fait qu'il était à la fois responsable du Back office et du trading. Il pariait sur la hausse de la bourse japonaise en vendant à terme des contrats sur l'indice Nikkei 225 pour des montants énormes. Les pertes sur les positions sur le Nikkei s'envolèrent après le tremblement de terre de Kobe qui provoque une chute brutale de l'indice, la confiance dans le Yen s'effondrant. De ce fait les pertes de Leeson atteignaient les six milliards de francs. Une analyse de ce Crash met en évidence les défaillances suivantes :

- Un risque humain qui se manifeste par le syndrome du personnel « star » en conséquence d'une confiance trop forte et notamment de la concentration des pouvoirs chez une seule personne qui accumule de même la fonction de front office et back office.
- En plus on peut dire le fait de s'engager dans des opérations non autorisées, et de violer les limites et les engagements constituent un risque humain « volontaire ».
- Une défaillance au niveau du système de contrôle interne de la banque ; son manque d'efficacité n'a pas permis de détecter la violence du principe de séparation de tâche au sein de l'activité.
- L'incapacité de l'audite externe à détecter et contrôler la stratégie de trading de Leeson.
- L'évaluation incorrecte du risque de l'activité de l'arbitrage³.

³http://www.memoireonline.com/01/09/1920/m_le-processus-de-gestion-et-de-mesure-du-risque-operationnel-selon--les-exigences-de-comite-de-Bale1.html.

1.3. L'exemple de 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 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.

1.4. La société générale

La société générale est l'une des premières banques européennes. La fraude dont la société générale a été la cible est historique de part le montant des pertes (4,9 milliards d'euros) et de part l'impact en terme d'image.

Les opérations ayant conduit à une perte d'environ 4,9 milliard d'euros pour la société générale sur ses activités de marché pour compte propre auraient été le fait d'un seul opérateur ; à ce stade, aucun élément connu ne conduit à infirmer ce constat. Cet opérateur avait une activité d'arbitrageur sur dérivés actions (Warrants) : cette activité consiste à gérer en parallèle deux portefeuilles de taille et de composition proches, l'un devant permettre de couvrir l'autre. De ce fait, le risque généré mais également le résultat net dégagé sont censés être faibles en comparaison des engagements bruts résultant des portefeuilles.

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

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

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

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

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

Section 02 : Le risque opérationnel selon Bâle II

L'importance du risque opérationnel dans le domaine bancaire conduit les autorités de la réglementation prudentielle à prendre en charge de ce risque dans les accords de Bâle II. Cette section sera consacré aux recommandations du Bâle II à propos du risque opérationnel : la typologie de ce risque et les sains pratique de la gestion du ce risque.

2.1. La réglementation prudentielle du Bâle II

2.1.1. Présentation du Comité de Bâle

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

Le Comité de Bâle se compose actuellement de représentants des banques centrales ou des autorités prudentielles des 13 pays suivants: Allemagne, Belgique, Canada, Espagne, États-Unis, France, Italie, Japon, Luxembourg, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède et Suisse⁴

Ses missions sont les suivants :

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

⁴ ARABI Mohamed & CHABANE Farid, Op.cit, P 09.

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

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

- ❖ 1988 : la publication du texte définitif de la réglementation de Bale I (ratio Cook).
- ❖ 1996 : l'intégration du risque de marche dans l'assiette des risques.
- ❖ 1999 : premier document consultatif sur le nouveau ratio de Mac-Donouge (Bâle II).
- ❖ 2004 : publication du texte définitive de la réglementation de Bâle II.
- ❖ 2006 : mise en place de la norme de Bale II.
- ❖ 2010 : publication du texte définitif de nouvelle réglementation de Bâle III.
- ❖ 2013 : mise en œuvre programmée de norme Bâle III.

2.1.2. Bâle II et le nouveau ratio de solvabilité : Mc-Donough

Le nouvel accord prudentiel de Bâle de 2004, ou « Bâle II », visait à mieux évaluer les risques bancaires et à imposer un dispositif de surveillance prudentielle et de transparence. Le ratio Cook présentait une approche quantitative (la principale variable prise en compte au dénominateur du ratio était le montant du crédit distribué) : la qualité de l'emprunteur était négligée, et donc le risque de crédit qu'il représente.

La réglementation de Bâle II a proposé un nouvel ensemble de recommandations, comprend trois piliers. Le premier concerne les exigences en matière de fonds propres, il impose aux banques un niveau minimal de fonds propres pour couvrir à la fois le risque de crédit, de marche et le risque opérationnel, le second, s'intéresse au processus de surveillance prudentielle, et le dernier pilier de cette réglementation concerne la discipline de marché.

Pilier I : Exigences minimales de fonds propres.

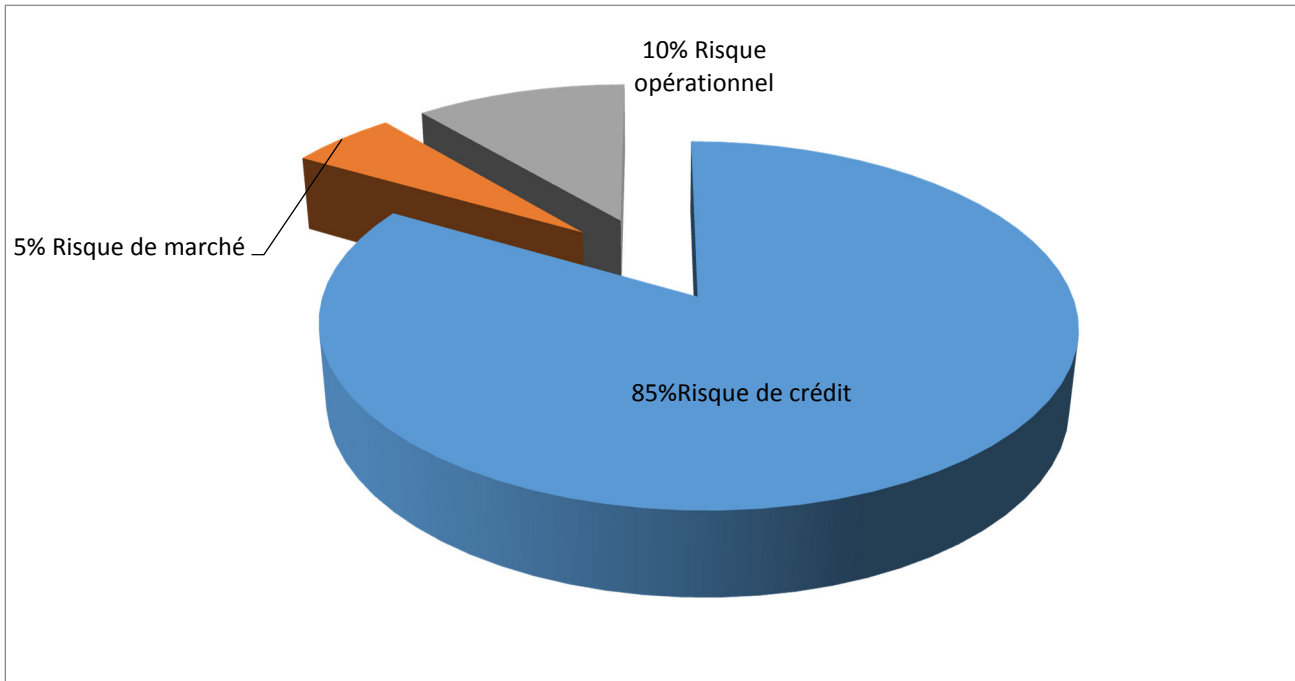
La nouvelle réglementation impose aux banques de détenir un minimum de fond propre (rapport entre le capital propre réglementaire et les actifs pondérés du risque) afin de couvrir les risques de crédit, de marché et les risques opérationnel. A partir d'un ratio appeler ratio Mc-donough, du nom du président du Comité de Bâle de cette époque.

$$\text{Ratio Mc – donough} = \frac{\text{Fonds propre}}{\text{Risque de crédit} + \text{Risque de marché} + \text{Risque opérationnel}} \geq 8\%$$

Selon le Comité de Bâle, les fonds propre de la banque seront affectés à la couverture du risque de crédit à hauteur de 85%, le risque de marché à hauteur de 5%, ainsi que 10% pour le

risque opérationnel. De la on voit l'importance qui est accordée aux risque opérationnel dans les nouveaux accords de Bâle.

Figure N°02 : La part des risques dans les banques selon le Comité de Bâle



Source : Réalisé par les auteurs à base des conclusions de Bâle II

Pilier II : le processus de surveillance prudentielle

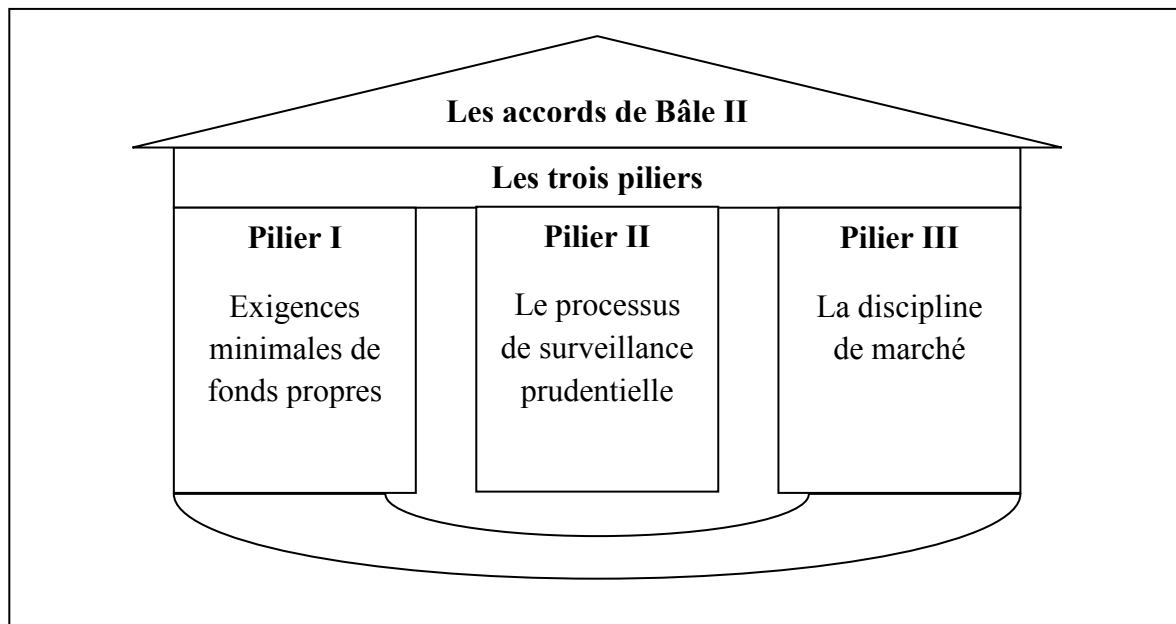
Ce pilier définit les modalités de contrôle des banques que les superviseurs nationaux doivent mettre en œuvre. Ainsi, chaque autorité de contrôle nationale a le droit d'imposer des exigences de fonds propres supérieures à celles prévues par le premier pilier pour couvrir des risques spécifiques des banques. Par ailleurs, l'organisation de la banque doit respecter la séparation nette entre les services opérationnels et les organes de contrôle, d'audit ou d'évaluation des risques.

Pilier III : 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 et mise à la disposition du public sur les actifs, les risques et leur gestion. Les pratiques doivent être transparentes et uniformisées.

La figure ci-dessous résume ces trois piliers.

Figure N° 03 : les trois pilier de Bâle II



Source : réalisé par les auteurs

2.2. La Typologie de RO selon la comite de Bâle

Le comité de Bâle II, adopte une classification assez précise des défèrent événement de perte et des lignes d'activité qui peuvent le gérer. Ces événements constituent la catégorisation centrale des causes de pertes opérationnel qui sont de nombre de sept (Annexe N°01), en les résume comme suit :

- 1. Fraude interne :** Pertes liées à des actes commis de l'extérieur de l'entreprise visant à commettre une fraude ou un détournement d'actif ou à enfreindre une disposition législative ou réglementaire, ou des règles de l'entreprise (à l'exclusion des cas de pratiques discriminatoires ou contraires aux règles en matière d'égalité ;
- 2. Fraude externe :** Pertes liées à des actes de tiers visant à commettre une fraude ou un détournement d'actif ou à enfreindre une disposition législative ou réglementaire ;
- 3. Pratique en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail :** pertes liées à des actes contraires aux dispositions législatives ou réglementaire, ou aux conventions en matière d'emploi, de santé ou de sécurité, à la répartition de préjudices personnes ou à des pratiques discriminatoires ou contraires aux règles en matière de l'égalité professionnelle ;
- 4. Client, produit et pratique commerciale :** Pertes liée à un manque, délibéré ou non, à une obligation professionnelle envers un client, (y compris les exigences en matière

de confiance et d'adéquation du service), à la nature ou aux caractéristiques d'un produit ;

- 5. Dommages occasionnés aux actifs physiques :** pertes liée à la perte ou à l'endommagement d'actifs physiques résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres événements ;
- 6. Interruption de l'activité et dysfonctionnement des systèmes :** pertes liées à une interruption de l'activité ou au dysfonctionnement d'un système ;
- 7. Exécution, livraison et gestion des processus :** Pertes liées aux manques du traitement des transactions ou de la gestion des processus, et aux lacunes du traitement des transactions ou de la gestion des processus, et aux relations avec les contreparties commerciales et les vendeurs⁵.

Ces catégories de risques constituent l'ensemble des risques pouvant exister au cours de la vie d'une institution bancaire. Ce faisant, il faudra élaborer une bonne stratégie dans le but de maîtriser ces risques.

En effet ces différentes catégories d'événements sont fixées selon une répartition des lignes métier de l'activité bancaire (business lines) qui sont proposées par le comité de Bâle.

Ces lignes peuvent subir des modifications selon les différentes activités de la banque. Le tableau ci-dessous représente ces différentes lignes de métier :

Tableau N° 01 : La classification des lignes métiers de la banque (BL) pour le RO selon le Comité de Bâle II

Ligne métier de la banque (business lines)	Intitulé	Exemple
BL1	Financement d'entreprise	Les collectivités locales Les administrations publiques Les banques d'affaire Service et conseil
BL2	Activité de marché	Vente des actions
BL3	Banque de détail (activité pour les particuliers)	Les banques privées Les prêts et dépôt
BL4	Banque commerciale	Le crédit baïle et les prêts Assure le financement des exportations et du commerce
BL5	Paiement régalement	Transfert de fond Compensation et règlement
BL6	Fonction d'agent	Prestation d'agent aux entreprises

⁵ Nouy Daniele, « le champ du risque opérationnel dans bale II et au-delà », revue trimestrielle de l'association d'économie financière, n°84, juin 2006, p06.

BL7	Gestion d'actifs	La gestion de portefeuille
BL8	Courtage de détail	Placement d'instrument financier sans engagement ferme

Source : réalisé par les auteurs

2.3. Les sains pratiques de gestion du risque opérationnel (RO)

Les réformes de Bâle II ont été une occasion pour l'institution d'une nouvelle approche pour le traitement des risques opérationnel, cette nouvelle approche a été consignée dans un document émanant de la banque des règlements internationaux, sous l'intitulé «sains pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel », un code de saines pratiques à utiliser par les banques et leurs superviseurs. Au nombre de dix (Annexe N° 02) ces principes sont regroupés en quatre points suivante :

- **Développement d'un environnement adéquat pour la gestion des risques opérationnels** : il s'agira pour la direction générale d'approuver et de réexaminer périodiquement le dispositif de gestion de risques opérationnels ; de garantir qu'il est soumis à un audit interne efficace et complet et qu'il couvre l'ensemble du périmètre d'un établissement (tous les niveaux). Elle doit également veiller à la mise en œuvre du dispositif de manière cohérente à tous les niveaux de l'institution et à ce que les membres du personnel, à tous les niveaux, comprennent leurs responsabilités dans la gestion du risque opérationnel ;
- **La gestion des risques (identification, évaluation, suivi et maîtrise/atténuation du risque)** : les banques doivent identifier et évaluer le risque opérationnel inhérent à tous les produits, activités, processus et systèmes importants. Elles doivent mettre en œuvre un processus de suivi régulier des profils de risques opérationnels et des expositions importantes à des pertes et adopter des procédures pour maîtriser et/ou atténuer les sources importantes de ces risques. Elles doivent également réexaminer périodiquement leurs stratégies de limitation et de maîtrise du risque et ajuster leur profil de risque opérationnel et mettre en place des plans de secours et de continuité d'exploitation pour garantir un fonctionnement sans interruption, limitant ainsi les pertes en cas de perturbation grave de l'activité ;
- **Le rôle des superviseurs** : les autorités de contrôle bancaire doivent veiller à ce que toutes les banques mettent en place un dispositif efficace de gestion des risques opérationnels et procéder régulièrement à une évaluation indépendante des politiques, procédures et pratiques des banques en matière de risque opérationnel ;

- **Le rôle de la communication financière** : elles doivent être suffisamment étoffées pour permettre à la direction d'évaluer leur méthodologie de gestion du risque opérationnel⁶.

Section 03 : Identification et évaluation du risque opérationnel

Pour arriver à une gestion efficace du risque opérationnel, il faut disposer des méthodes d'identification adéquates. Aussi, évaluer ce risque en se basant sur des méthodes notamment préconisées par le comité de Bâle.

3.1. L'identification du risque

Les méthodes d'identification du risque opérationnel constituent une démarche indispensable pour les banques pour mieux mesurer leur expositions à ce risque.

Généralement il se fait par l'utilisation de deux approches suivantes :

3.1.1. Cartographie des risques

La première étape de la démarche d'implémentation d'un dispositif de gestion de risque opérationnel consiste à établir une cartographie des risques. Cette cartographie s'appuie sur une analyse des processus métier, à laquelle on croise la typologie des risques opérationnels.

Un processus métier désigne un ensemble des tâches coordonnées en vue de fournir un produit ou un service à la clientèle. La définition des processus métier répond à un découpage économique de l'activité de la banque, et non un découpage organisationnel.

L'identification des processus métier part ainsi des différents produits et services et identifie les acteurs (qui peuvent appartenir à des entités différentes au sein de l'organisation) et les tâches impliquées dans la fourniture de ces produits.

A chaque étape du processus on associe les incidents susceptibles d'en perturber le déroulement et d'entraîner le non réalisation des objectifs du processus (en termes de résultat concret, ou en termes de détails). Pour chaque événement le risque est évalué en terme de : probabilité d'occurrence et perte encourue en cas de réalisation.

Chaque événement à risque doit être rattaché à une catégorie de risques rendant ensuite l'analyse des données plus facile et rapide, et sur plan organisationnel à la ligne métier où l'incident a eu lieu.

⁶ Mr. Diagana Youssouf, « gestion des risque opérationnel a ECOBANK SENEGAL : analyse du processus et impact su la rentabilité », mémoire de fin d'étude en audit et contrôle de gestion, promotion 03, 2009-2010, P 27.

La classification des risques reflète la vision dont le management souhaite disposer au plus haut niveau, doit permettre d'établir des synthèses transverses à toutes les activités, et à ce titre doit être établie par un département central de suivi des risques.

Par contre, pour être réaliste et utile, l'analyse des processus métier et des risques encourus doit être confiée aux opérationnels concernés. Ceux-ci s'appuieront sur un cadre de travail rigoureux et identique pour tous, mais qui leur permette de décrire leurs activités.

Enfin la cartographie ne saurait être complète si elle ne s'accompagnait de l'identification des facteurs de risque. Ce sont les éléments quantitatifs susceptibles d'augmenter la probabilité de réalisation d'un risque, par exemple le nombre d'opérations traitées, taux d'absentéisme...etc. cette notion constitue le fondement de la méthode dite «scorecard ».

3.1.2. Recensement des données de pertes

L'identification a priori des risques aboutit à une cartographie « théorique » des activités, mais seule l'expérience permet de valider cette description d'abord, d'identifier les zones d'activité sensibles pour y mettre en place les contrôles adéquats ensuite. On passe alors à la collecte des incidents constatés dans une base historique, permettant d'évaluer les pertes réellement subies suite aux risques opérationnels.

La collecte s'effectue généralement sous forme déclarative. Les opérationnels remplissent des fiches standardisées qui sont ensuite saisies dans une base de données, ou saisissent directement dans l'outil. On peut également prévoir, en particulier pour les incidents de type panne informatique, une collecte automatique ou semi-automatique (« rapport de panne » produit automatiquement puis complété manuellement des montants de pertes encourues).

De telles bases, alimentées sur plusieurs années consécutives, deviennent une source précieuse d'information pour le management des risques opérationnels. Ces données permettent de dégager une vision objective, chiffrée, des risques encourus, à condition bien sûr d'avoir été constituées d'une manière fiable et réaliste.

La collecte des événements de perte s'appuie sur la cartographie précédemment établie pour le recensement et le référencement des incidents. Elle permet par ailleurs, par un effet récapitulatif, de finir cette cartographie.

Il existe également des bases similaires mais provenant de sources externes. Ces données complètent avantageusement les données collectées en interne. En effet les bases historiques ne recensent par définition que les incidents qui se sont déjà produits dans l'établissement. Pour obtenir une mesure plus réaliste on y ajoute donc un échantillonnage plus large obtenu en comptant les données d'autres établissements. Ces données nécessitent toutefois un effort d'interprétation et d'adaptation à la situation propre de l'établissement.

L'analyse statistique des données de pertes ainsi recensées permet d'obtenir un graphe des événements de pertes où s'échelonnent, d'une extrémité à l'autre, les événements fréquents mais ayant un impact financier faible, jusqu'aux événements rarissimes mais aux conséquences catastrophiques. Cette distribution des risques peut ensuite faire l'objet de toutes sortes de calculs sophistiqués.

3.2. Les méthodes d'évaluations du risque opérationnel

La réglementation prévoit trois principale méthodes applicable pour calculée l'exigence de fond propre. Ces trois approches sont évolutives, et la commission bancaire incite à adopter la méthode la plus avancée. Qui sont :

- L'approche de l'indicateur de base (Basic Indicator Approach ou BIA).
- L'approche standard (Standardised Approach ou SA).
- Les méthodes de mesure interne (Internal Measurement Approche ou IMA).

Les institutions financier ont la possibilité de choisir la méthode qui leur permettre de calculer le capitale économique globale nécessaire à la couverture du risque opérationnel de la banque.

3.2.1. L'approche de l'indicateur de base (BIA)

Dans le cadre de cette approche les banques calculent le fond propre nécessaire pour faire face au risque opérationnel à partir d'un pourcentage fixe de revenu brute (RB) qui t'appelé alpha (α). Ce dernier est définit comme la somme des intérêts créditeurs net et autre produits d'exploitation. Il exclut les provisions, les plus ou les moins value liées au portefeuille titre, et les éléments exceptionnels. Cet indicateur est fixé par les autorités de régulation qui égale à 15% moyenne sur les trois dernières années. La règle peut donc être exprimée de l'équation suivante :

$$fonds\ propre = \alpha \times RB$$

$$fonds\ propre = 15\% \times RB$$

Cette approche est la plus simple mais elle induit un capitale économique important. Elle est appliquée par les petites banques locales qui ne peuvent pas faire mieux. Si aucun critère d'éligibilité n'est exigé. Conformément à cette approche, l'ampleur du risque opérationnel est une fonction positive du volume des activités.

3.2.2. L'approche standard (SA)

Selon cette approche les activité bancaire sont segmentée en huit (08) ligne de métier d'activité bancaire différent, le fond propre est calculé pour chacun de ces lignes d'activité en fonction d'un indicateur bêta, élaborer à 12%, 15% ou 18% selon le niveau du risque opérationnel estimé de chaque activité. Et le capital économique global de la banque affèrent

au risque opérationnel est la somme du fond propre de chaque ligne de métier d'activité. La règle donc peut s'exprime de l'équation suivant :

$$Fond\ propre = \sum_{i=1}^8 FP(i) = \sum_{i=1}^8 \beta(i) \times RB(i)$$

Avec FP : fonds propre pour chaque ligne de métier

β : c'est un coefficient déterminé par les autorités de régulation locale

RB(i) : le revenu brut de la i-ème ligne d'activité correspondant.

Tableau N° 02 : le coefficient du risque opérationnel (RO) par métier bancaire

Catégorie d'activité	Le coefficient bêta
Financement d'entreprise	18%
Activité de marché	18%
Banque de détail (activité pour les particuliers)	12%
Banque commerciale	15%
Paiement régalemment	18%
Fonction d'agent	15%
Gestion d'actifs	15%
Courtage de détail	12%

Source : <httpsacpr.banque-france.fr>

Déferrement à l'approche de l'indicateur de base l'utilisation de l'approche standard il induite un capitale économique moins important puisque le coefficient Bêta sont plus faible que le coefficient alpha. Les banques qui utilise cette approche auront la possibilité d'utilisé les techniques d'assurance dans le but de réduire les risques opérationnel. Ce qui aura aussi pour effet de réduire le capital économique exigé.

Contrairement à l'approche BIA, cette approche (SA) nécessite des critères d'éligibilité concernant la qualité du système de gestion du risque et le suivi des données de perte internes :

A. Les critères généraux

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

B. Les critères spécifiques

- Responsabilités clairement attribuées à une fonction de gestion du risque opérationnel;
- Enregistrement systématique des données du risque opérationnel ;

- Exposition au risque opérationnel régulièrement notifiée à la direction générale et conseil d'administration ;

D'autre part on a l'approche standard alternative (ASA), selon le comité de Bâle l'autorité de contrôle national peut à sa disposition, autoriser un établissement à appliqué cette approche à condition que cette établissement à une amélioration qu'il permettra d'éviter à titre d'exemple un double comptage des risques. Une foi que l'établissement adopte cette approche ne pourra pas revenir à l'approche standard sous l'autorisation de son autorité de contrôle.

L'exigence de fond propre au titre du risque opérationnel selon cette approche et identique à celles de l'approche standard sauf pour deux lignes de métier d'activité, les banques de détail et les banques commerciale. Pour ces derniers les prêts est les avances multipliées par un coefficient fixe (m) au lieu le revenu bancaire comme un indicateur de risque, Le coefficient bêta est identique à ceux de l'approche standard.

L'exigence de fonds propre, selon l'approche standard alternative au titre de risque opérationnel pour les opérations des banques de détail peut s'exprimée comme suite :

$$EFP = \beta \times m \times \sum PA$$

Où : EFP : corresponde aux exigences de fond propre.

β : c'est le coefficient bêta pour l'activité de détail.

m : c'est un indicateur de risque

$\sum PA$: c'est le totale des prêt et les avances pour la clientèle de détail non pondéré des risques est avant déduction des provisions.

Le totale des prêts et les avances appréhender la somme des montants tires sur les portefeuilles de crédit. Ces portefeuilles son présenter dans le tableau ci-dessous pour chacune des banque (banque de détail et banque commerciale).

Tableau N° 03 : les portefeuilles de crédit correspondes ou totale des prêt et les avances pour les banques de détail et commerciale

Le totale des prêts et avances	
Pour les banques de détail =	Pour les banques commerciales =
Détail +PME assimilées à la clientèle de détail +Acquisition de créances sur +la clientèle de détail	Entreprises +Emprunteurs souverains +Banques +Financement spécialisé +PME assimilées aux Entreprises +Acquisition de créances sur les entreprises.

Source : réalisé par les auteurs

En plus de ces portefeuilles la valeur comptable des titres détenus dans le portefeuille bancaire doit également être incluse.

La formule de base est identique pour l'activité des banques commerciale.

L'approche standard alternative est comme l'approche standard, l'exigence de fonds propres totale représente la somme des exigences de fonds propres pour chacune des huit lignes de métier d'activité de banque.

3.2.3. La méthode de mesure interne (internal measurement approche, (IMA)

Le Comité de Bâle à proposé une troisième méthode appelée internal measurement approche (IMA), le principe de cette méthode est assez simple à appréhender. En suit le Comité de Bâle à modifier sa position et propose de remplacer IMA par le concept d'approche avancée de la mesure du risque opérationnel (Advanced Measurement Approach ou AMA), selon cette approche les banques sont autorisées à calculer elles-mêmes leur fonds propres à partir de leurs propre donnée interne de perte de la banque. Elle tend en générale à faire réduire les fonds propres par rapport aux autres approches (BIA et SA), ce qui bien évidemment est favorable à la banque.

Le fond propre est calculé en tenant compte les points suivants :

- PE_{ij} : la probabilité d'un événement de risque opérationnel de type j, et la ligne d'activité de type i
- γ_{ij} : la perte maximale pour une période de détention donnée avec un niveau de confiance précis. (i) catégorie d'activité, (j) type de risque
- EL_{ij} : l'indicateur d'exposition au risque opérationnel (i) catégorie de risque, (j) type de risque
- LGE_{ij} : la perte en cas d'événement(i) catégorie de l'activité, (j) type de risque

Le capital économique s'exprime de la façon suivant :

$$K_{ij} = \gamma_{ij} \times EL_{ij} \times PE_{ij} \times LGE_{ij}$$

Donc :
$$K_{ij} = \gamma_{ij} \times EL_{ij}$$

Avec EL_{ij} : c'est la perte moyenne (expected loss).

En conclu que l'exigence de fond propre sera donc :

$$K_{ij} = \gamma_{ij} \times EL_{ij}$$

Le Comité de Bâle à envisage trois alternative pour la mise en œuvre de l'approche de mesures avancées (AMA). Il s'agit de :

- L'approche de mesure interne (internal measurement approche, IMA).
- L'approche de la distribution de la perte (Loss Distribution Approach, LDA).
- La method RDCA (Risk Drivers and Controls Approche) ou scorecard (Scenario-based AMA).

Pour pouvoir utiliser une méthode AMA la banque devra satisfaire de nombreux critères. Qui sont :

A. Les Critères généraux

- Participation active du conseil. d'administration et de la direction générale à la surveillance du dispositif de gestion du RO.
- Système de gestion du risque de conception saine et mis en œuvre avec intégrité.
- Ressources suffisantes au sein des différentes catégories d'activité.
- unité de contrôle et d'audit.

B. Critères spécifiques

- Reporting systématique intégré dans la gestion quotidienne de RO.
- Recueil des pertes au titre du RO.
 - Historique ≥ 5 ans, initialement 3ans.
- Analyse de scénarios
 - Préviation du montant de perte et de sa probabilité.
- Capitale réglementaire (1 ans ; 99.9%) et perte moyenne (expected loss) au titre du RO.
- Prise en compte de la couverture d'assurance.
 - Limité à 20% de l'exigence de fonds propres totale.

A. L'approche de mesure interne (internal measurement approche, IMA)

Dans le cadre de cette approche la perte moyenne est calculée séparément pour chacun des catégories d'activités (i) et un type de risque (j), qui sont définies précédemment afin d'obtenir la perte globale due au risque opérationnel. Le calcul de fonds propre réglementaire est donné comme la règle président :

$$K_{ij} = \gamma_{ij} \times E_{ij} \times PE_{ij} \times LGE_{ij}$$

Avec : $E_{ij} \times PE_{ij} \times LGE_{ij} = PE_{ji}$

Donc : $K_{ij} = \gamma_{ij} \times E_{ij}$

L'hypothèse de départ de cette méthode est qu'il existe une relation linéaire ou non, via la perte maximale pour une période de détention donnée avec un niveau de confiance précise (γ), entre la perte moyenne et la mesure de risque.

B. L'approche de la distribution de la perte (Loss Distribution Approche, LDA)

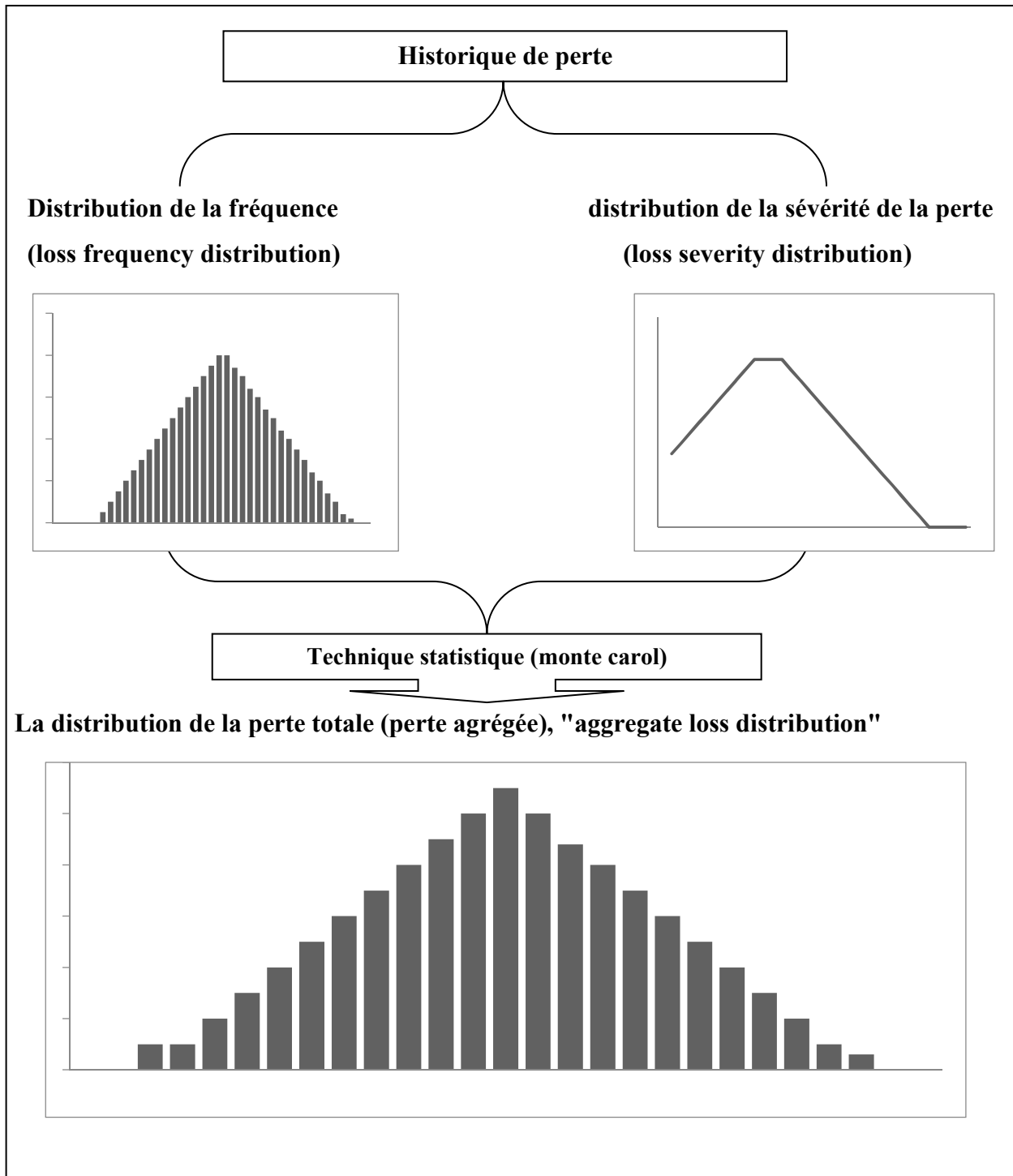
Dans cette méthode on ne va pas entrer dans les formulations mathématique mais de comprendre l'idée générale de la méthode LDA.

L'objectif de cette approche est la modélisation de distribution de la perte liée ou risque opérationnel pour chaque élément. Pendant une période donnée à titre d'exemple une année, et d'en réduire la valeur en risque.

Cette approche elle se réalise en deux grandes étapes. La première est la distribution de la fréquence (loss frequency distribution) qui représente le nombre de pertes observées. La deuxième est la distribution de la sévérité de la perte (loss severity distribution) qui traduit l'amplitude de ces pertes en termes de montant d'unité monétaire des pertes individuelles subies par la banque. Ces deux distributions qui forment l'historique des pertes, sont ensuite combinées par une technique statistique appelée convolution (monte carol) afin d'obtenir la distribution de la perte totale. Cette dernière est le résultat de plusieurs pertes successives. Il s'agit d'une perte agrégée (aggregate loss distribution). C'est à partir de cette perte on réduit la perte attendue en moyenne (expected loss) et la perte exceptionnelle (unexpected loss) pour un niveau de confiance donnée.

La figure ci-dessous présente un exemple de calcul de la distribution de la perte agrégée.

Figure N°04 : L'approche de la distribution de la perte (Loss Distribution Approche, LDA)



Source : Approche par la distribution de la perte (LDA), in Eric Lamarque, Gérard Hirigoyen, « management de la banque, risque, relation client, organisation », édition, pearson, octobre 2006, p94.

C. La method RDCA (Risk Drivers and Controls Approche) ou scorecard (Scenario-based AMA)

Cette méthode a été intégrée dans le dernier document de Bâle. C'est un composant de l'approche de mesure avancée (AMA). Le capital économique minimum requis est déterminé au niveau des différentes lignes des métiers d'activité bancaire. En peut les calculer à l'aide de la relation suivante :

$$EP = \sum_{ij} EL_{ij} \times \mathcal{W}_{ij} \times RS_{ij}$$

Avec : EL_{ij} : c'est un indicateur d'exposition pour chaque combinaison de ligne d'activité bancaire est catégorie de risque.

\mathcal{W}_{ij} : Un indicateur fixé par les autorités de régulation pour l'élément ij .

RS_{ij} : le score de risque (Risk score).

Section 04 : les moyens de maitrise et d'atténuation du risque opérationnel

Après l'identification et l'évaluation du risque opérationnel, une autre étape importante pour arriver à une meilleure gestion de ce risque qu'est la maitrise et l'atténuation du risque opérationnel.

4.1. Le contrôle interne (CI)

4.1.1. Définition et objectif

Le contrôle interne est un processus à mettre en place à tous les niveaux d'activité, destiné à donner à la banque, en permanence, une assurance raisonnable quant à la réalisation de ses objectifs qui sont les suivant :

- Assurer en permanence une bonne maitrise des risques pouvant avoir une incidence significative sur l'efficacité de l'activité et assurer une bonne compréhension des facteurs clés de performance.
- Mettre en place un pilotage efficace des activités permettant d'apporter en permanence la preuve que les adjectifs assignés sont atteints (productivité et efficience).
- Garantir une bonne vitesse d'exécution des tâches et services et une bonne vitesse de réaction pour le traitement des difficultés et la résolution des problèmes.
- Assurer une détection rapide des risques nouveaux et leur traitement.
- Consacrer une communication rapide et efficace entre les services et les personnes.
- Assurer une bonne collaboration avec l'ensemble des acteurs pour la réalisation des objectifs de la banque.

- Mettre constamment à jour la comptabilité et produire régulièrement des états de synthèse fiable, intelligibles, comparables, significatifs, et pertinents.
- Veiller à ce que le processus d'identification des facteurs clefs de succès et d'évaluation liés au traitement de l'information comptable permette en permanence d'identifier, d'analyser et de traiter efficacement les risques significatifs.
- Contribuer au pilotage des processus de contrôle interne et aider à identifier les signes précurseurs des changements à définir et préparer et mettre en œuvre les modifications nécessaires en temps opportun.

4.1.2. L'organisation des contrôles repose sur des contrôles à deux niveaux

A. Les contrôles de 1^{er} niveau : regroupent tous les contrôles permanents (à priori et à posteriori) mis en œuvre au niveau de chaque entité opérationnelle et permettant de vérifier l'exhaustivité et la régularité des opérations traitées. Ils comprennent, des contrôles quotidiens qui assurent la sécurité et la qualité des opérations traitées et qui reposent sur le respect permanent des règles et procédures en vigueur (séparation des fonctions, délégation de pouvoirs et signatures, ... etc.) et une supervision formalisée par la hiérarchie pour vérifier la correcte application des règles et procédures au quotidien.

Les contrôles à priori regroupent tous les contrôles quotidiens mis en place afin qu'aucune erreur ne se produise.

Les contrôles à posteriori ont pour objectif de détecter les anomalies que les contrôles à priori n'ont pas permis d'éviter. Pour les processus opérationnels longs, le contrôle de 1^{er} niveau peut être assuré par plusieurs services ou personnes.

B. Les contrôles de 2^{ème} niveau : sont confiés à toute personne ou organe chargé de vérifier périodiquement que les contrôles de 1^{er} niveau sont correctement réalisés :

- contrôle du fonctionnement de la surveillance permanente ;
- de vérifier l'application des procédures ;
- d'apprécier la qualité des traitements effectués et de s'assurer de la prise en compte des exigences de contrôle interne.

L'audit interne et/ou externe fait partie des contrôles de 2^{ème} niveau il doit aider l'organisation en identifiant et en évaluant les risques significatifs et contribuer à l'amélioration des systèmes de management des risques et de contrôle.

Le renforcement du système d'information représente un outils de contrôle et de maîtrise du risque opérationnel par le biais de la sécurité informatique qui se matérialise par la limitation

des accès aux champs non exploitables par un département, par un changement des mots de passes selon un calendrier fixé au paravent, l'instauration des mécanisme autorisation et validation afin d'éviter les dépassements...

Et afin de maîtriser les risques découlant du système informatique, il ya lieu de procéder a un audit informatique pour avoir un seuil d'assurance dans le système et le contrôle interne⁷.

4.2. Autre Instrument d'atténuation du risque opérationnel

Il n'est pas possible de maîtriser tous les risques (par exemple, les catastrophes naturelles). On peut en revanche utiliser des instruments ou programmes d'atténuation des risques pour réduire l'exposition à ces risques, leur fréquence et/ou leur gravité.

- **L'externalisation de certaines activités** : cette technique peut réduire le risque par le transfert de certaines activités spécialisées à des entreprises qui ont plus d'expertise et d'envergure pour gérer les risques qui y sont associés.
- **Les polices d'assurance** : pour faire face aux événements externe de risque tels que les incendies et les tempête, la banque fait appel à la police d'assurance, surtout si elles garantissent un paiement rapide et certain.
- **Les investissements dans les techniques appropriées de traitement des données et de sécurité informatique** : pour prémunir contre les menaces liées au système informatique, il est important d'investir dans les techniques de traitement des données et de sécurité informatique.

4.3. Les plans de secours et de continuité d'exploitation

Les plans de continuité d'exploitation permettent aux banques de limiter leurs pertes en cas de perturbation grave de l'activité et d'assurer un fonctionnement sans interruption.

En effet, ces plans se sont basés, pour leur rédaction, sur des listes de fonctions prioritaires, classées en fonction des risques financiers, légaux et commerciaux potentiels induits par une interruption des opérations.

Dans ce sens, une organisation de secours cible est alors été mise sur pied, en même temps que des lieux et des systèmes de backup alternatifs. En règle générale, en raison des coûts associés à une telle procédure d'urgence, des testes sont exécutés de manière aléatoire. Il n'y a donc aucune certitude quant au bon fonctionnement de ces procédures d'urgence, dans les mesures d'urgence ne pourrait s'avérer extrêmement intéressante⁸.

⁷ http://www.memoireonline.com/01/09/1920/m_le-processus-de-gestion-et-de-mesure-du-risque-operationnel-selon-les-exigences-de-comite-de-Bale1.html.

⁸ ARABI Mohamed & CHABANE Farid, Op.cit, P 40.

Conclusion au chapitre

La prise de conscience de risque opérationnel vient suite aux pertes financières considérable subies par les établissements bancaire à travers le temps, en titre d'exemple les séries de fraude dans la banque BARINGS, la société générale... etc.

Le comite de Bâle au tant qu'une autorité de régulation international, suite à ces catastrophes financières, évolué d'une exigence de fonds propres visant a couvrir le risque de crédit (Bâle I) à une exigence de fonds propres visant a couvrir en plus le risque opérationnel (Bâle II).

En effet, les établissements de crédits se trouvent dans l'obligation d'implémenter une démarche efficace en matière de gestion de risque opérationnel, conformément aux exigences de comité de Bâle.

Cette démarche doit aller beaucoup plus loin qu'une simple mesure de risque et de suivi des événements de perte elle doit aussi fournir un cadre global de surveillance et de réduction du risque.

Chapitre III :
Analyse du risque opérationnel au sein
de la BADR-Banque
"Groupe régionale d'exploitation
(GRE)"

Introduction

Afin de tester l'imperméabilité du système de gestion des risques opérationnels et après avoir rappelé le capital théorique des risques bancaires, nous avons jugé utile de soutenir notre travail par une approche empirique. Pour mener à bien l'analyse de ce risque, nous avons choisi d'effectuer un stage pratique au sein du groupe régional d'exploitation (GRE) de la BADR de Bejaia.

Avant d'entamer ce chapitre, nous avons jugé indispensable de citer quelques difficultés que nous avons rencontrées dans l'élaboration de ce cas pratique. Nous avons été confrontés à un manque d'informations et à une incohérence de données concernant ce risque (RO).

Pour répondre aux exigences de notre étude, nous avons structuré notre cas pratique selon l'organisation suivante, qui nous apparaît la mieux adéquate et la plus exhaustive :

- Une première section, dans laquelle nous présenterons notre organisme d'accueil (BADR de Bejaia).
- Une seconde section consacrée à l'analyse statistique du risque opérationnel (les différentes anomalies qui sont survenues au sein du GRE de Bejaia), leurs évolutions durant la période de (2013-2016) et le traitement de ces anomalies qui illustre l'action entreprise par la banque à l'instant « t ».
- Dans la dernière section de ce chapitre, nous mettons un exemple d'application du contrôle interne et les outils de couverture du risque opérationnel au sien de la BADR, raison pour laquelle nous proposerons nos recommandations.

Section 01 : Présentation générale de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) et son système de contrôle interne

Dans cette section, nous allons d'abord, nous intéresser à la création de la banque de l'agriculture et du développement rural (BADR), son organisation, sa structure interne et ses missions.

Ensuite, nous présenterons la direction régionale de Bejaia (006) plus particulièrement ses missions, son organigramme et ses différents départements. Puis nous nous aborderont le système de contrôle interne de la BADR.

1.1. Présentation générale de la BADR

1.1.1. La création de la banque de l'agriculture et du développement rurale

La BADR est un établissement public issu de la restructuration de la BNA, elle est créée le 13 mars 1982 par le décret N°82-106. Elle a pour activité principale de développer les secteurs agricoles, de la pêche et des ressources halieutiques, ainsi que la promotion du monde rural. Son capital social est de trente-trois milliards de dinars (33.000.000.000 DA), ayant son siège social à Alger sis 17, Boulevard Colonel Amirouche. Le capital de la BADR est constitué de :

- Fonds de participation des industries agroalimentaires.
- Fonds de participation des biens d'équipement.
- Fonds de participation des industries diverses.
- Fonds de participation des services.

La BADR est constituée initialement d'agences primaires et principales créés par décision du conseil d'administration à base de l'immatriculation de leurs registres de commerce.

1.1.2. Les missions de la BADR

La BADR a été créée pour répondre à une nécessité économique, née d'une volonté politique afin de restructurer le système agricole, assurer l'indépendance économique du pays et relever le niveau de vie des populations rurales. Ses principales missions sont :

- Le traitement de toutes les opérations de crédit, de change et de trésorerie ;
- L'ouverture de comptes à toutes personnes faisant la demande ;
- La réception des dépôts a vu et à terme ;
- La participation à la collecte de l'entreprise ;
- La contribution au développement du secteur agricole ;
- L'assurance de la promotion des activités agricoles, agro-alimentaire, agro-industrielles et artisanales ;
- Le contrôle avec les autorités de tutelle de la conformité des mouvements financiers des entreprises domiciliées.

1.1.3. Les objectifs de la BADR

Les objectifs de la BADR se résument comme suit :

- L'augmentation des ressources aux meilleurs coûts et rentabilisation de celles-ci par des crédits productifs et diversifiés dans le respect des règles.

- La gestion rigoureuse de la trésorerie de la banque dans les domaines d'activités la concernant.
- La satisfaction de ses clients en leur offrant des produits et services susceptibles de répondre à leurs besoins.
- L'adaptation d'une gestion dynamique en matière de recouvrement.
- Le développement commercial par l'introduction de nouvelles techniques managériales telle que le marketing, et l'insertion d'une nouvelle gamme de produits.

1.2. Présentation du Groupe Régional d'Exploitation (GRE) de Bejaia

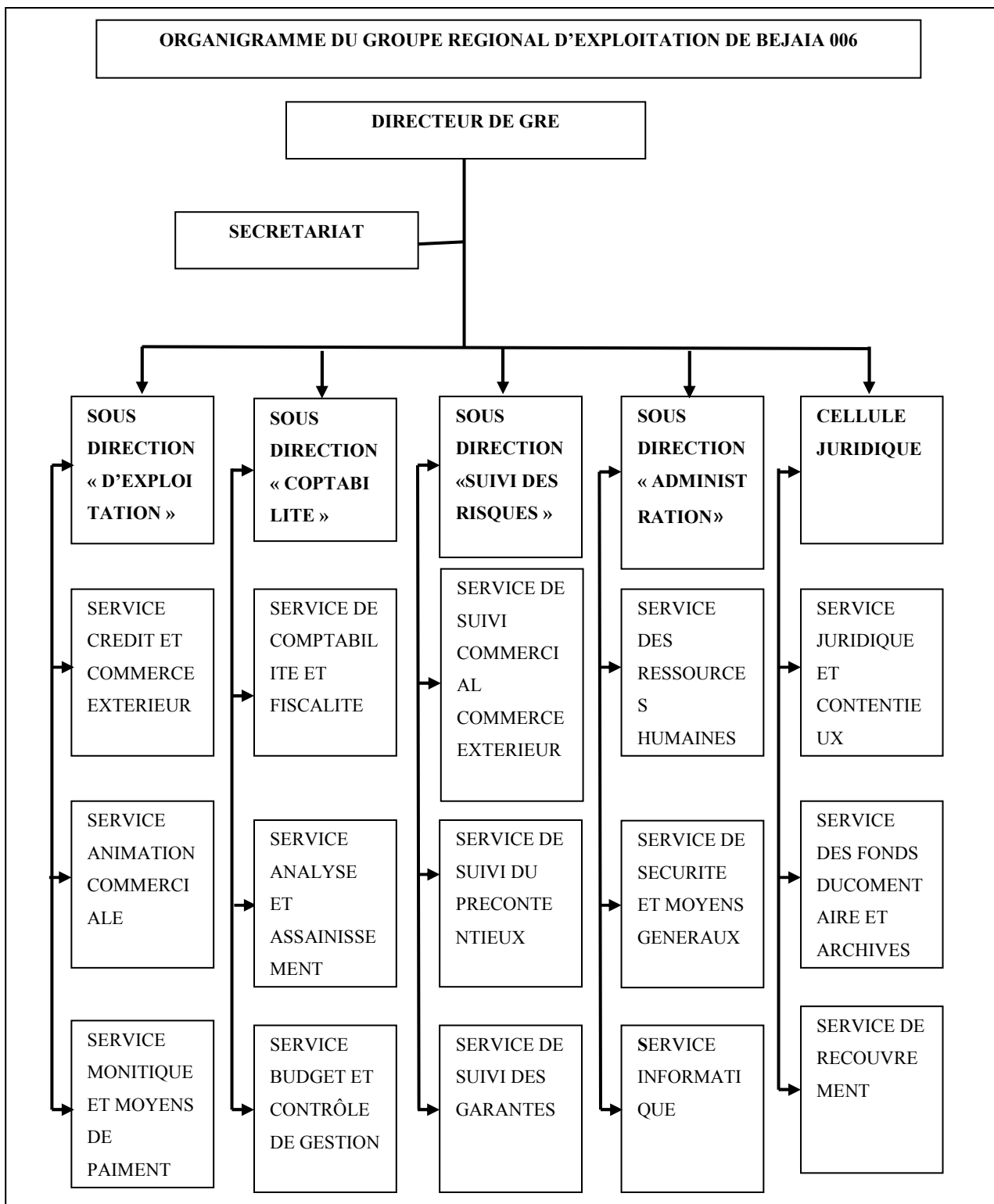
Le groupe régional d'exploitation (GRE) est présenté au niveau de la Wilaya de Bejaia par une succursale de 11 agences locales d'exploitation (ALE), réparties à travers les différentes communes pour mieux se rapprocher de la clientèle. Elle occupe le même bloc que la succursale, et elle est la plus impliquée et possède plus de prérogative que les autres agences et elle est responsable de leur alimentation en liquidités et en devises.

Le GRE constitue le maillon intermédiaire entre les agences et la direction centrale. Elle exerce à l'échelle régionale certaines fonctions et toute fonction déléguée par une direction centrale.

La fonction de la direction relève des prérogatives du directeur du réseau qui doit veiller avec la collaboration de ses chefs de départements, à faire exécuter le travail dans les meilleures conditions d'efficacité.

En effet, cette dernière est structurée en cinq départements (sous-direction). L'organigramme ci-après nous renseigne de la position fonctionnelle de ces départements comme suit :

Organigramme N° 01 : GRE de Bejaia



Source : document interne du GRE, Bejaia, 006

1.2.1. Missions du GRE

Ces missions sont les suivantes :

- La décentralisation des activités ;

- l'orientation des structures centrales ;
- un élément plus actif dans l'organisation de la banque au sens d'une agressivité commerciale et une meilleure qualité de service en intégrant les obligations d'évaluation et de résultats ;
- La supervision de la gestion des agences relevant de son autorité ;
- Animer et suivre les activités des Agences Locales d'Exploitation (ALE) ;
- L'orientation des ALE.

1.3. le système du contrôle interne au sien de la BADR

Le contrôle interne est l'affaire de tous :

- De l'actionnaire ou l'assemblée générale ;
- Du conseil d'administration et de son comité d'audit
- De la direction générale ou le conseil de direction générale ;
- Des organes de contrôle (supervision, pilotage des risques, conformité, inspection et audit) ;
- De l'ensemble du personnel de la banque.

Un système de contrôle interne efficace nécessite la mise en place d'une organisation appropriée, avec des activités de contrôle définies à chaque niveau managérial et opérationnel.

1.3.1. L'actionnaire ou l'assemblée générale

En procédant à l'évaluation périodique de la stratégie globale de la banque préalablement tracée, au moyen d'assemblée générale ordinaire ou extraordinaire, sur la base d'états financiers et rapports internes et externes.

1.3.2. Le conseil d'administration et le comité d'audit

Le conseil d'administration est responsable devant l'assemblée générale de la banque, de l'existence et du respect d'un système de contrôle interne adéquat et performant. A travers son comité d'audit,

- Il approuve et revoit périodiquement les grandes stratégies et les principales politiques de la banque,
- Il apprécie les risques substantiels qu'elle encourt,
- S'assure que la direction générale prend les dispositions nécessaires pour identifier, mesurer, surveiller et contrôler ces risques,
- Approuve la structure organisationnelle et veille à ce que la direction générale surveille l'efficacité du système de contrôle interne.

Le conseil d'administration peut faire usage de ses pouvoirs généraux ou déléguer son comité d'audit pour faire procéder aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ou prendre toute autre initiative qu'il estime appropriée en la matière.

Le comité d'audit assure une surveillance et régulière du dispositif de contrôle interne.

Pour exercer ses responsabilités en toute connaissance de cause, le comité d'audit peut entendre le responsable de contrôle interne ou tout autre responsable de la banque, pour être informé de son travail.

Il doit être en conséquence destinataire d'une note de conjoncture sur le contrôle que lui adresse périodiquement la structure de contrôle et d'audit.

En outre, le comité d'audit peut effectuer des visites sur les différents sites de la banque.

1.3.3. La direction générale ou le conseil de direction générale

La direction générale et/ou le conseil de direction générale sont chargés de définir, d'impulser et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et l'activité de la banque. Dans ce cadre, ils se tiennent régulièrement informés des dysfonctionnements, des insuffisances et les difficultés d'application, en veillant à l'engagement des actions correctives nécessaires.

La direction générale rend compte au conseil d'administration ou à son comité d'audit duquel il est issu, des caractéristiques essentielles du dispositif de contrôle interne.

1.3.4. les organes de contrôle

1. **supervision (direction générale ou superviseur du contrôle interne) :** En s'informant des caractéristiques essentielles du dispositif de contrôle interne pour en rendre compte en tant que besoin au conseil d'administration à travers son comité d'audit.
2. **Pilotage des risques :** Une structure dédiée pour la définition des procédures de gestion des principaux risques identifiables, internes ou externes, pouvant avoir un impact sur la probabilité d'atteindre les objectifs fixés.
3. **Conformité :** Une cellule permettant à la banque de connaître les diverses dispositions législatives et réglementaires qui lui sont applicable et s'informe en temps utile des modifications apportées à ces dispositions pour les faire transcrire dans les procédures internes.
4. **Inspection et audit :** Elle a pour rôle d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de formuler toutes recommandations pour l'améliorer, dans le champ couvert par ses missions.

Elle sensibilise l'encadrement au contrôle interne mais n'est pas directement impliquée dans la mise en place et la mise en œuvre quotidienne du dispositif

La structure de contrôle et d'audit rend compte périodiquement à la direction générale des principaux résultats de la surveillance du contrôle interne.

1.3.5. Les structures centrales

Toutes les structures centrales auxquelles échoit l'élaboration des manuels de procédure prévoyant les points de contrôle nécessaires et les reportings, chacune dans son domaine d'activité, par une surveillance permanente sur les opérations et transactions réalisées à leur niveau du réseau.

1.3.6. Les structures régionales (groupes régionaux d'exploitation)

Il leur appartient d'exercer une surveillance permanente au travers :

- La sous direction du suivi des risques et précontentieux en ce qui concerne les crédits.
- La sous direction de la comptabilité pour tous les aspects comptables financiers et fiscaux.
- Le département administratif pour les aspects le concernant.
- La cellule juridique pour les aspects qui relèvent de ses attributions.

1.3.7. Les structures locales (agences locale d'exploitation)

Elles sont tenues de veiller au principe d'autorisation, d'enregistrement, de validation et de contrôle, au fur et à mesure de l'initiation de chaque opération ou transaction.

Et d'exercer une surveillance permanente afin de s'assurer que les opérations ou transactions ont été réalisées conformément à la réglementation.

1.3.8. Le personnel de la banque en générale

Tout employé de la banque à quelque niveau qu'il soit, doit avoir la connaissance et l'information nécessaire pour appliquer et faire appliquer le dispositif de contrôle interne, au regard des objectifs qui lui sont assignés.

Les responsables à tous les niveaux, en prise directe avec le dispositif de contrôle interne, doivent jouer un rôle important de pilotage et de contrôle.

Section 02 : Analyse statistique du risque opérationnel

Les pertes générées par la survenance d'un risque opérationnel proviennent d'un grand nombre de causes différentes¹. Dans un premier temps, il est essentiel d'identifier celles auxquelles la banque sera le plus probablement exposée.

¹ Nous renvoyons le lecteur au chapitre 2 pour en savoir sur les typologies des risques opérationnels et les sources de survenance P 27, 28.

Nous entamerons cette section par la présentation des différentes anomalies qui sont liées au risque opérationnel au sein du groupe régional d'exploitation (GRE) de Bejaia durant quatre exercices de 2013 jusqu'à 2016. Par la suite, nous nous intéresserons à l'évolution de ces anomalies pour visualiser rapidement et directement leurs mutations.

2.1. La construction d'une base de données liée au risque opérationnel

Les informations recueillies nous ont permis de constituer des tableaux et quelques présentations graphiques, dans le but d'identifier les anomalies liées au risque opérationnel au sein de la BADR.

2.1.1. Les anomalies du risque opérationnel qui sont survenues au sein du GRE

En raison de la spécification du risque opérationnel en tant que risque qui touche tous les services de la banque, nous avons été contraints de se déplacer dans les différents services du GRE, dans lesquelles nous avons posé des questions orales aux différents agents de la banque, concernant les anomalies liées au risque opérationnel qui sont survenues dans les différents services. Le tableau ci-après expose clairement ces résultats :

Tableau N° 04 : les différentes anomalies liées au RO au sein des départements de GRE

Services Anomalies	Département administratif			La direction sous comptabilité			La direction sous exploitation			La direction sous suivi des risques			La cellule juridique		
	RH	SMG	SI	CF	AA	BCG	CCE	AC	MMP	SCCE	SP	SG	JC	SR	FDA
Vol commis par un employé					X		X							X	
Falsification des documents (certificats de vie)													X	X	
Détournement de l'objet du projet										X					
Blanchiment d'argent				X											
Les opérations de suspect (GAB)									X						

Pannes de matériels et de logiciels	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Mauvaise imputations des comptes				X										X	
Non respect des délais							X								
Erreurs de caisse					X				X						

Source : réalisé par les auteurs à base de notre enquête

Nous constatons à partir de ce tableau, que les anomalies liées au risque opérationnel (RO) sont survenues dans l'essentiel des services du groupe régional d'exploitation (GRE) à cause de la particularité de ce risque liée a toutes les opérations qui sont effectuées. Parfois, on trouve des anomalies qui touchent plus d'un département par exemple panne de matériels et logiciels... etc.

2.1.2. La construction d'un historique de données

Une fois que les différents risques opérationnels identifiés et les données associées rassemblées, il est possible de construire un véritable historique de données du risque opérationnel. Ceci dit, le tableau ci après nous renseigne des détails de cet historique :

Tableau N° 05: la fréquence de survenance des RO au sein de GRE

Les événements du risque opérationnel	Les sources d'événements	La survenance du risque		La fréquence de survenance des anomalies (RO) (nombre de fois)			
		Oui	Non	2013	2014	2015	2016
Fraude interne	Le vol commis par un employé	X		0	1	2	0
	Informations inexactes sur les positions		X				
Fraude externe	La falsification des documents (certificats de vie)	X		12	7	10	6
	Falsification des chèques		X				
	Le piratage informatique		X				
	Détournement de l'objet du projet	X		0	5	8	12
Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail	Demande d'indemnisation		X				
	Grèves		X				

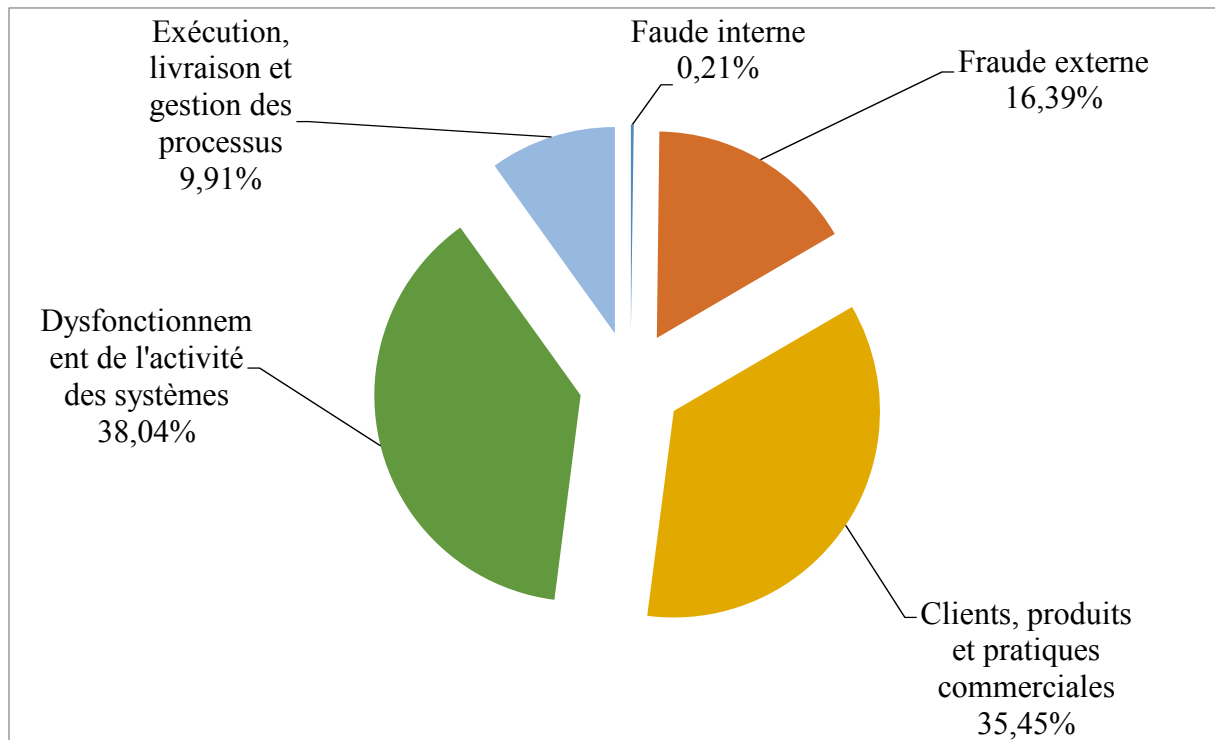
	La violation des règles de santé et de sécurité des employés		X				
	La discrimination à l'embauche		X				
Clients, produits et pratiques commerciales	Blanchiment d'argent	X		14	12	16	13
	Les opérations de suspect (GAB)	X		50	46	40	43
Dommages aux actifs corporels	Vandalisme		X				
	Séisme		X				
	Actes de terrorisme		X				
Dysfonctionnement de l'activité des systèmes	Pannes de matériels et de logiciels	X		229	98	126	88
	Divulgaration d'informations confidentielles		X				
	Problèmes de télécommunication		X				
Exécution, livraison et gestion des processus	Mauvaise imputation des comptes	X		17	15	13	12
	Non respect des délais	X		2	3	5	5
	Perte des documents justificatifs		X				
	Les erreurs de caisse	X		20	17	12	16
	Erreur d'accès aux comptes de la clientèle	X		3	0	1	1

Source : réalisé par les auteurs à base de notre enquête

La lecture de ce tableau nous renseigne, en premier lieu, des différentes anomalies survenues au sein du groupe régional d'exploitation de Bejaia qui sont classées en groupe d'événements proposés par Bale (Bâle II). Cette classification facilitera la tâche pour analyser ce risque. En deuxième lieu, il nous montre un historique de donnée (la fréquence de survenance de risque opérationnel), durant une période de quatre ans (2013-2016).

En résumé, cet écart de tableau au-dessous sous forme d'un secteur facilite l'étude du cas.

Figure N° 05 : la fréquence de survenances du RO en pourcentage



Source : réalisé par les auteurs

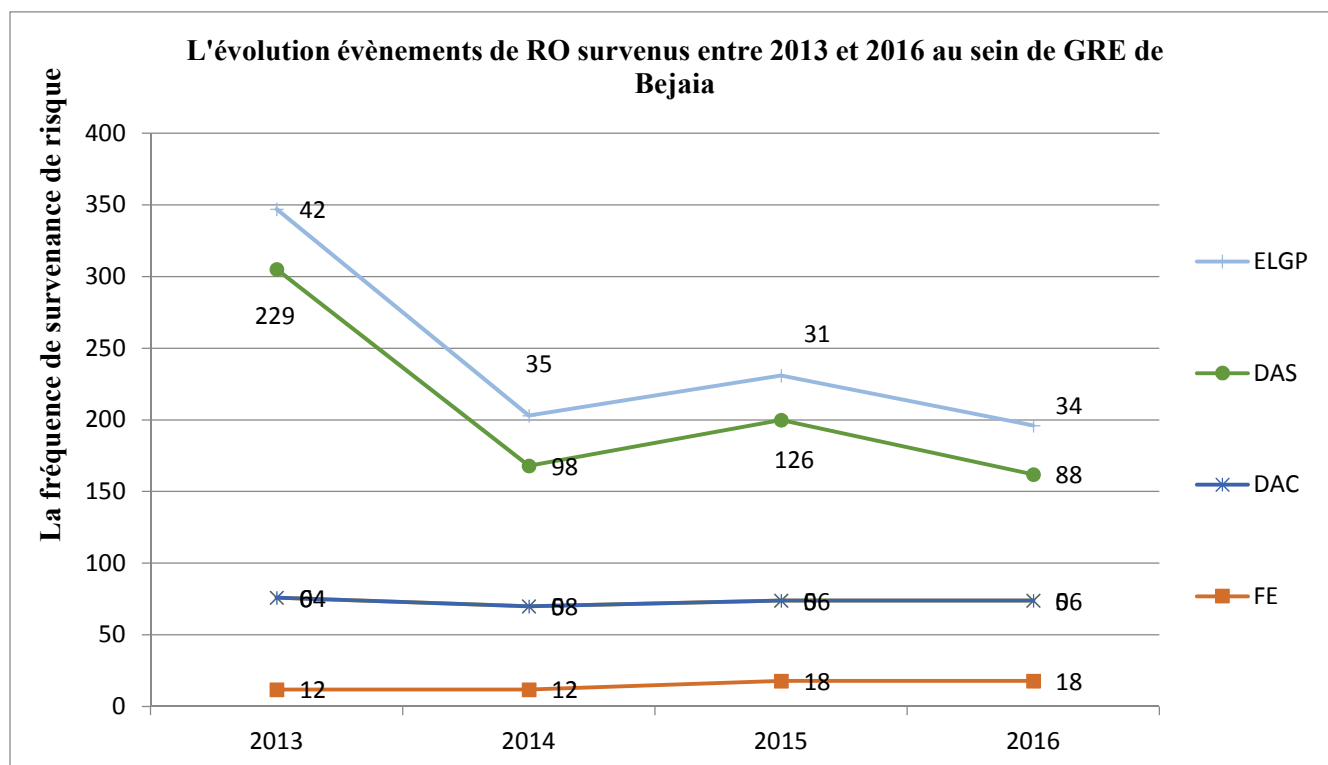
Le graphique précédent nous montre les principales sources des pertes résultant du risque opérationnel proviennent. Elle de proviennent essentiellement des évènements suivants :

- dysfonctionnement de l'activité des systèmes avec un pourcentage de 38,04% de la totalité des événements survenus au sein du groupe régionale d'exploitation (GRE) à cause des pannes de matériel, de logiciel et, de l'installation des versions.
- l'événement clients, produits et pratiques commerciales avec un pourcentage de 35,45% et cela en rapport avec l'accroissement des opérations commerciales des agences avec sa clientèle. Dans certains cas, ces événements ont un impact négatif sur le préjudice moral de la banque concernée.
- Une autre source significative du risque opérationnel est associée à des pratiques frauduleuses qui représentent en totalité 16,6% qui proviennent, notamment, de l'extérieur en raison du non-respect de la réglementation par la clientèle.

2.1.3. Evolution des risques opérationnels (RO) au sein du groupe régionale d'exploitation (GRE) de Bejaia durant la période 2013-2016

L'analyse de cette évolution nous permet de porter un jugement sur la fréquence et la sévérité des événements du risque opérationnel d'une année à l'autre durant la période 2013-2016 au sein de la BADR.

Graphes N° : L'évolution de RO au sein de GRE de Bejaia durant la période 2013-2016



Source : réalisé par les auteurs

On constate d'après la lecture et l'analyse de ce graphique précédent que :

- la survenance de la fraude interne (FI) est presque nulle, cela revient à l'efficacité du système de contrôle concernant la surveillance des agents de bureau de la banque.
- le risque lié à l'événement exécution, livraison et gestion des processus (ELGP) pendant les quatre années d'étude ne marque aucune évolution, et tourne autour d'une moyenne de 35 fois par an. On conclue que ce type d'anomalies n'est toujours pas réglé parce que la banque n'arrive pas à trouver des solutions appropriées.
- les pratiques frauduleuses (fraude externe) ont connu une légère augmentation durant toute la période d'étude en raison du non respect de la réglementation par la clientèle.
- clients, produits et pratiques commerciales (CPPC), constituent un événement de risque qui a connu une appréciation considérable durant la période (2013-2016), avec

une légère augmentation durant l'année 2015. Cela provient essentiellement de la complexité des opérations bancaires effectuées avec sa clientèle.

- le dysfonctionnement de l'activité des systèmes(DAS), l'année 2013 marque une croissance très importante, durant la période d'étude en constatant une baisse considérable en raison de facteur technologique caractérisé par un matériel informatique plus sophistiqué et un système informatique plus performant.

Pour analyse ce qui précède, nous pouvons ressortir les éléments d'observation suivants :

- l'année 2013 est marquée par une forte évolution du risque opérationnel cela est expliqué principalement par le nombre important des anomalies liée au disfonctionnement de l'activité des systèmes,
- Dans la plus part des cas, l'organisme d'accueil arrive à réduire l'exposition au risque opérationnel et minimise sa fréquence d'une année à l'autre. Cela revient à la politique de suivi des risques adaptée dans l'organisme d'accueil où la GRE arrive à détecter et réparer la plupart de ces problèmes.

2.2. Le traitement des anomalies (RO) au sein du GRE

Pour renforcer la stabilité du système bancaire et maîtriser les anomalies survenues (RO), il est indispensable de vérifier s'il y a une interdépendance entre les différents secteurs d'exploitation à savoir l'agence, le groupe régional d'exploitation (GRE) et la direction centrale.

Le tableau ci-dessous montre les différents secteurs d'exploitation qui interviennent lorsque l'événement (l'anomalie) est survenu et leur qualité d'intervention.

Tableau N° 06: Les différents niveaux d'intervention et leur qualité d'intervention lorsque le risque est survenu.

Secteur d'exploitations Anomalies	Les secteurs d'exploitations			La qualité d'intervention		
	L'agence concernée	Le groupe régional d'exploitation (GRE)	La direction centrale (DC)	Efficace	Moyenne	Lente
Vol commis par un employé	X	X	X	X		
Falsification des documents (certificat de vie)	X	X	X		X	
Détournement de	X	X			X	

l'objet du projet						
Blanchiment d'argent	X	X	X			X
Les opérations de suspect (GAB)	X	X	X		X	
Pannes de matériels et de logiciels	X	X				X
Mauvaises imputations des comptes	X	X		X		
Non respect des délais	X	X				X
Erreurs de caisse	X	X		X		
Erreurs d'accès au compte de la clientèle	X	X			X	

Source : réalisé par les auteurs à base de notre enquête

La lecture qu'on peut ressortir à l'issue des données du tableau précédent nous fait penser à une série d'éléments.

En premier lieu, pour traiter une anomalie quelconque il existe plusieurs intervenants. À savoir : l'Agence concernée par l'anomalie, le Groupe Régionale d'Exploitation (GRE) et la direction centrale (DC).

Pour les anomalies importantes, elles sont validées par la direction centrale et cela pour éviter de tomber dans des risques majeurs. Tel que le blanchiment d'argent qui est validé par la direction centrale.

Le traitement de ces anomalies diffère de l'un à l'autre. À cette raison nous allons exposer quelques anomalies et leur traitement au sein du GRE de Bejaia. On a choisi quatre anomalies les plus fréquentes à s'avoir :

- Le déficit de caisse ;
- Le blanchiment d'argent ;
- Les pannes matériels et logiciels.

2.2.1. Le déficit de caisse

La procédure à suivre pour traiter cette anomalie, se fait de cette manière :

1. **Au niveau de l'agence:** Lors de l'arrêt de la journée comptable au niveau des agences, et lorsque un déficit de caisse est constaté, et que les recherches effectuées à ce sujet demeurent infructueuses, le montant en question sera comptabilisé dans le compte approprié (déficit de caisse) (Annexe N°03).

2. **Au niveau du groupe régional d'exploitation:** Après la réception du compte rendu du déficit, la direction régionale adresse un rapport détaillé à l'inspection régionale qui prendra la décision de son remboursement (Annexe N°04).

Exemple d'un déficit de 20.000 DA :

1. L'agence doit comptabiliser le déficit dans le compte approprié avec la somme de 20.000 DA et rédige un compte rendu à la direction régionale (GRE).
2. Le GRE, après la réception du compte rendu, adresse un rapport détaillé sur le déficit à l'inspection régionale.
3. L'inspection établit un échantillon de remboursement qui s'étalera sur 4 mois par exemple soit 5000 DA par mois. Prendre éventuellement la décision pour la section du caissier dans le cas d'une erreur grave.

2.2.3. Le blanchiment d'argent

Le blanchiment d'argent c'est une opération soupçonnée au niveau des agences locales d'exploitation (ALE), ces opérations ont un caractère très confidentiel.

Exemple :

Lorsqu'un client se présente à l'agence pour verser une somme importante qui dépasse 2.000.000.00 sans justification à savoir l'origine des fonds.

L'agence procède à la déclaration du client au GRE

Le GRE à son tour, à la direction de la conformité, et le centre de traitement des renseignements financiers (CTRF) et en dernier lieu, le dossier du client, objet de la déclaration, sera traité.

Si le CTRF conclut que l'argent versé par ce client est illégal cette dernière ordonne au GRE de l'immobiliser (bloqués) jusqu'à conclusion finale du dossier.

1.2.4. Les pannes matérielles et logicielles

Lors de constatation d'une panne au niveau de l'agence, cette dernière signale le problème au centre régional de maintenance (CRM) par une demande (Annexe N°05) dans lesquelles l'utilisateur et le problème sont identifiés ainsi que la structure concernée.

La CRM intervient, après la réception de la demande. Dans la plus part des cas, l'intervention s'effectue sur ligne lorsqu'il s'agit des incidents logiciels. Dans le cas où l'incident est matériel par exemple imprimante, périphériques (claviers, souris), réseau électrique, onduleur...etc. les informaticiens se déplacent et rédigent ensuite un compte rendu détaillé sur l'anomalie (Annexe N°06)

Dans le cas où la CRM n'arrive pas à répondre aux besoins, elle doit rédiger un bon de commande (Annexe N°07) adressé à la direction de la maintenance et du support informatique (DMSI), qui prendra en charge cette panne. (Annexe N°08).

En deuxième lieu, le tableau nous montre clairement la qualité d'intervention lorsque le risque est survenu. On a conclu dans la plus part des cas que l'intervention est efficace dans les différents secteurs d'exploitations. Mais parfois cette intervention prend du temps, en raison des moyens utilisés pour transmettre l'information d'un niveau à l'autre par exemple les courriers électroniques, le fax et les moyens de transports... etc.

D'après l'analyse on constate deux points importants, l'un est positif l'autre est négatif :

- **Le secteur d'exploitation** : il y a une interdépendance entre les différents niveaux d'exploitations, qui signifie que le système de la BADR arrive à traiter ces différents anomalies et règle la plupart de ces problèmes.
- **La qualité d'intervention** : même si la qualité d'intervention est efficace dans la plus part des cas, elle reste lente en matière de transmission de l'information d'un secteur à l'autre. Un inconvénient qui pourra être paré par l'acquisition de nouveaux moyens répondant à une technologie avancée.

Section 03 : contrôle interne et les moyens de la couverture contre le risque opérationnel au sien de la BADR

Dans cette section nous nous intéressant à la gestion efficace du risque opérationnel, qui présente une étape très importante dans la maîtrise du risque opérationnel, notamment pour la BADR.

3.1. La pratique de contrôle interne au sien de la BADR

Pour renforcer la stabilité du système bancaire et maîtriser les risques, il est indispensable que chaque banque dispose de contrôle interne. De ce fait nous avons choisi un exemple d'application, pour bien expliquer le déroulement du contrôle interne au sien de la BADR, il s'agit de contrôle de la caisse.

3.1.1. Le contrôle de la caisse

Le contrôle de la caisse s'effectue de cette manière :

- A. Contrôle des outils utilisés pour la gestion des espèces** : Il s'agit du contrôle de la gestion des clés et combinaison de coffre fort et la chambre forte.

L'ouverture et la fermeture de coffre fort ou de la chambre forte ne peut être effectuée qu'en présence du directeur et le caissier. Le principe de ce travail repose sur les deux conditions suivantes :

- Le directeur détient la combinaison.
- Le caissier détient la clé.

B. Le contrôle de l'arrêté de la caisse : Le contrôle s'effectue en deux niveaux

➤ **Le contrôle de 1^{er} niveau :** pour se prémunir du risque de fraude ou de détournement, il est prévu que chaque agence dispose d'un système de contrôle approprié qu'il passe par les étapes suivantes :

- A la clôture d'une journée comptable, le caissier imprime son état d'arrêter de la caisse, ainsi que le brouillard de caisse où le total des mouvements (débit et crédit) sont enregistrés.
- Dans le cas où un écart est constaté entre le solde débit caisse et les encaissements physique cela s'explique par une faute de caissier dans l'enregistrement de certaines opérations sur le bouillard de caisse.

A ce fait tout excédant ou déficit de caisse, le caissier doit faire un rapport à la GRE même si le caissier arrive à corriger les fautes.

Le directeur de la agence de sa part, il doit vérifier en permanence la situation de compte caisse

➤ **Le contrôle de 2^{ème} niveau :** le contrôle physique de caisse de second niveau est effectué par les contrôleurs et se fait de façon inopinée pour faire face à une éventuelle complicité entre le caissier et le directeur de l'agence.

Le contrôleur doit vérifier le solde physique par rapport au solde comptable.

3.2. Autre outils de couverture contre le risque opérationnel

Certains outils de couverture sont dictés par des principes, autre que celui de la gestion de la maîtrise de risque opérationnel. Notamment le principe de prudence et de protection des biens ou des personnes. De ce fait, nous retrouverons dans la BADR :

3.2.1. Les outils internes

➤ **Amélioration du système d'information d'un point de vue de contrôle interne :** Le projet de renforcement du système d'information permettra d'améliorer les procédures et les fonctions de la banque.

Les améliorations attendues de l'efficacité des agences s'étalent comme suit:

- Renforcement du contrôle interne

- Mise en place des procédures de suivi et justification des contrôles
- Mise en place de nouvelles procédures de traitement des chèques.
- **la délégation de pouvoir** : la BADR affiche :
 - Un organigramme stabilisé, du quel il ressort que l'ensemble des services est couvert (niveaux régional et centrale)
 - Une organisation normalisée où les attributions, les missions et les pouvoirs des principaux acteurs sont généralement clairement définis.
Néanmoins, l'organigramme de la BADR nécessite une définition claire et précise des tâches, et une réforme qui s'appuiera sur l'affectation selon compétence.
 - La formation : comme l'un des axes stratégiques de développement, en BADR poursuit ses efforts en vue d'améliorer le professionnalisme de son personnel
- **lutte contre le blanchiment** : La BADR s'engage à renforcer ses systèmes de contrôle et tient à respecter les obligations légales récemment publiées dans la loi N° 05-01, ralentit à la prévention et la lutte contre le blanchiment d'argents et le financement du terrorisme.

3.2.2. les outils externes

- **La société algérienne d'assurance (SAA)** : dans le but de s'assurer contre les risques, la BADR fait appelle à la SAA, cette dernière engage de contrats d'assurance multirisques.
- **Externalisation des activités**: la BADR faire appelle à plusieurs entreprises de prestation de services notamment concernant le transport, sécurité des lieux, l'entretien des locaux...etc.

Grace à l'ensemble des actions réalisé par la BADR, et au travail remarquable réalisé par l'équipe d'audit interne, la BADR dispose aujourd'hui d'un préalable considérable pour la gestion des risques opérationnels.

3.3. Teste de l'imperméabilité de la maitrise des risques opérationnels au sein de la BADR

Pour mieux encadrer notre problématique il est important de tester l'imperméabilité du système de la BADR a ce fait, en distingue entre deux phase importante :

- La première c'est la phase d'anticipation des risques opérationnels, plus précisément le système de contrôle interne de la BADR.

- La seconde c'est la phase du traitement de ces risques, en d'autre terme l'action bancaire lorsque le risque survienne.

3.3.1. Phase d'anticipation des risques opérationnels :

La BADR mis en place un système de contrôle qui permettant d'anticipé les risques opérationnels avant qu'elles surviennent.

3.3.2. Phase de traitement des risques opérationnels (action bancaires)

Les actions au quelles la BADR fait recours lorsque le risque est survenu sont les suivante :

- Assuré une communication rapide et efficace entre les services et les personnes ;
- Inclusion d'un organigramme claire en matière de responsabilité et séparation des taches ;
- Sanctionner les fonctionnaires responsables et parfois une remise en cause de leurs compétences en les affectant vers d'autres services ;
- Prémunir d'avantage contre les risques opérationnels, notamment par la souscription aux différentes police d'assurances plus spécifiques et personnalisées contre les évènements liés aux explosions, les surtensions électriques, les catastrophes naturelles, les mouvements populaires et les options de gré à gré contre le risque opérationnel ;
- L'externalité de certaines activités, par la sous-traitance de certains services para-bancaires, telle que la sécurité des locaux de la BADR.

3.4. Recommandations pour une implémentation d'un système de gestion des risques opérationnels imperméable

Afin de formuler des recommandations pour une mise en place d'un système solide de gestion des risques opérationnels nous avons jugé utile de matérialiser les enseignements issus de notre enquête et le capital théorique mobilisé pour le traitement de notre travail. Nous exposons, ci-après les facteurs clés d'une gestion des risques efficace et réussi :

3.4.1. Facteurs clés de succès d'une gestion des risques opérationnels efficace

- Une vision et une stratégie claire de la direction générale.
- Une forte culture de risques opérationnels (défini comme une combinaison des : valeurs de l'entreprise et des individus, attitudes, compétences et comportements déterminant le mode de gestion des risques opérationnels de la banque).
- La culture de contrôle interne intégrant un organigramme clair en matière de responsabilité et séparation des tâches.
- Un reportings interne efficace

- Un plan de continuité.

3.4.2. La mécanique du traitement des risques opérationnel

Les facteurs que nous venons de signaler soulignent, particulièrement, la nécessité d'une mise en œuvre d'un dispositif intégré de gestion du risques opérationnels, au travers notamment la création d'une direction des risques opérationnels. C'est là le véritable défi pour la BADR, pour pouvoir basculer en avantage concurrentiel.

Autre actions sont à entreprendre qui sont les suivantes:

- **L'aspect organisationnel :** touche essentiellement la gestion des ressources humaines.
 - **Responsabilité :** il est indispensable de définir les missions et les responsabilités de chaque préposé au poste ce qui permettra de vérifier si toutes les responsabilités sont assurées et envisager le cas échéant, le plan d'action approprié.
 - **Formation :** la formation, un axe essentiel de modernisation et d'expansion de BADR, se concrétise à travers différentes actions qui touchent principalement ses cadres. Nous encourageons ces actions, tout en soulignant la nécessité de les élargir sur l'ensemble de son personnel de manière continue et régulière à travers : les séminaires, forums, journées d'étude...etc.
 - **Séparation des tâches :** l'organisation claire repose sur l'existence des fiches de postes qui précisent les prérogatives de chaque préposé, et assure une séparation des tâches.
- **L'aspect opérationnel :**
 - **Le dispositif de contrôle et audit interne :** sur le vu des actions menées dans le cadre renforcement du dispositif du contrôle interne, nous recommandons vivement le renforcement du capital humain et ressources mises à sa disposition afin d'assurer la réalisation du projet, dans les délais prévus.

Aussi, nous jugeons nécessaire de définir la fonction d'audit interne en une structure indépendante et autonome indispensable pour l'exercice efficace de ses missions.
 - **Le développement de patrimoine :** ce qui concerne les moyens de fonctionnement (ordinateurs, systèmes de surveillance).

Conclusion au chapitre

A prés avoir véhiculé les outils et les principes des différente phases de gestion de risque opérationnel dans les deux chapitre composant la partie théorique de notre travail, nous

avons appuyé ces connaissances par une pratique réfléchie que nous avons enrichie par des analyse et recommandations.

Au regard des résultats de notre analyse sur le système de gestion des risques opérationnels au sein de la BADR, synthétiser nos enseignements comme suit :

- Le risque opérationnel occupe une place important, de fait de sa spécificité de généralisation ;
- Le système d'information nécessite une amélioration pour répondre aux exigences pratiques de la collecte des données sur les risques opérationnels, en raison de l'insuffisance remarqué dans la collecte des données des pertes lien au risque opérationnel, ainsi que la négligence de certaines pertes opérationnelles ;
- L'interdépendance dans le système de la BADR en matière d'intervention lors du traitement du risque opérationnel dans les différents secteurs d'exploitation ;
- En ce qui concerne la couverture des risques opérationnels, elle n'est pas encor explicite à la BADR. Elle est assurée implicitement par le dispositif de contrôle interne et la souscription de quelques polices auprès des sociétés d'assurance nationale (assurance de biens, assurance incendies...).

Conclusion générale

Conclusion générale

L'essentiel de toute la discipline instaurée par la communauté bancaire réside dans les efforts que doit fournir toute banque quant à l'évaluation de la santé opérationnelle à travers la révision et le renforcement de ses systèmes internes. Tout ceci est parfaitement en ligne avec les objectifs du nouvel accord qui encourage des banques à devenir plus efficaces, à améliorer leurs outils de gestion et leur culture de prévention contre le risque opérationnel.

Une reconnaissance précoce et l'incorporation des conditions requises par Bâle II faciliteront une mise en conformité ultérieure avec la réglementation concernant le risque opérationnel. Il est particulièrement important d'établir, le plus tôt possible, une structure de règles internes, mais aussi la collecte des données sur le risque.

L'identification des risques est un exercice permanent car les risques évoluent avec les changements de l'environnement interne ou externe. De nouveaux risques apparaissent, notamment, lors de la création d'un nouveau produit ou d'une nouvelle activité, un changement d'organisation ou de système, etc. Cette première phase du processus de gestion du risque opérationnel débouche sur une collecte de données nécessaire pour la quantification et l'évaluation de ce risque.

Les institutions bancaires qui tireront le meilleur parti de cette nouvelle discipline sur le risque opérationnel, sont celles qui investissent sérieusement dans la maîtrise de leurs risques et savent traduire leurs décisions de gestion.

De par sa diversité, le risque opérationnel concerne de nombreux acteurs à tous les échelons du dispositif organisationnel et fonctionnel de la banque. De ce fait, sa gestion ne constitue pas une affaire exclusive des spécialistes.

Cette démarche est de toute évidence le cœur du processus de gestion efficace des risques opérationnels. Elle se traduit par un contrôle et un suivi permanent, une évaluation rigoureuse et une couverture par des outils appropriés.

Le risque opérationnel est donc un risque majeur pour la survie d'une banque. Sa perception comme un élément totalement aléatoire et non mesurable a été pour longtemps la cause de pertes très lourdes, ayant même conduit à l'effondrement de plusieurs banques pourtant à travers le monde. À cet effet, il faut le transformer en un objet spécifique, mesurable et quantifiable et le rendre comme facteur de performance. Les banques doivent ainsi mettre en place une gestion quantifiée et sophistiquée de ces risques afin de faciliter et d'améliorer leur couverture.

Conclusion générale

Notre étude auprès de la BADR, nous a permis de voir l'état actuel de chantiers « risque opérationnel » qui nécessite de fournir un effort suffisant pour une bonne connaissance et une bonne maîtrise de ce risque.

Cette étude pratique, nous a permis de souligner les différentes étapes de mise en place d'un dispositif de gestion du risque opérationnel qui réside dans l'identification des anomalies, et leur traitement dans les différents secteurs d'exploitation, à cet effet, nous concluons qu'il y a une interdépendance dans le système de la BADR.

D'après les exemples étudiés précédemment dans le système de contrôle interne de la BADR, nous constatons que la BADR arrive à minimiser son exposition à certains risques.

De ce fait, nous insistons sur l'importance de la mission du contrôle interne qui s'opère périodiquement, voire d'une manière inopinée, pour assurer la transparence des opérations.

Les améliorations obtenues au titre des actions menées jusqu'à présent dans le système de la BADR pour être imperméable à ce risque, sont très engageantes mais nécessitent plus d'efforts.

Notre analyse, nous a permis d'affirmer notre deuxième hypothèse « le système actuel nécessite une réforme répondant aux standards internationaux ».

Annexe

Liste d'illustrations

Liste d'illustrations

I. Listes des figures :

Figure N° 01 : les principaux risques bancaires.....	13
Figure N° 02 : parts des risques dans les banques.....	25
Figure N° 03 : Les trois pliés de Bâle II.....	26
Figure N° 04 : l'approche de la distribution de la perte (loss distribution approche (LDA)).....	37
Figure N° 05 : la fréquence de survenance du risque opérationnel (RO) en pourcentage.....	52

II. Liste des graphes :

Grphe N° 01 : l'évolution du risque opérationnel au sein de groupe régional d'exploitation (GRE) de Bejaia, 006.....	43
---	----

III. Liste d'organigrammes :

Organigramme N° 01 : le groupe régional d'exploitation (GRE) de la banque d'agriculture et de développement rural de Bejaia.....	45
---	----

IV. Liste des tableaux

Tableau N° 01 : la classification des lignes métier de la banque pour le risque opérationnel selon le comité de Bâle (Bâle II).....	27
Tableau N° 02 : le coefficient du risque opérationnel pour métier bancaire.....	32
Tableau N° 03 : les portefeuilles de crédit correspondes au totale des prêts et les avances pour les banques de détail et commerciale.....	33
Tableau N° 04 : les différentes anomalies liée ou risque opérationnel ou sein des départements de groupe régional d'exploitation de Bejaia.....	49
Tableau N° 05 : la fréquence de survenance du risque opérationnel au sein de groupe régional d'exploitation de Bejaia.....	50
Tableau N° 06 : les différents niveaux d'intervention et leur qualité d'intervention leurs que le risque et survenue.....	55

Bibliographie

Références Bibliographiques

Ouvrage :

1. Caroline-Andréani, *les métiers de la banque et de la finance*, éd l'Etudiant, paris, 2007.
2. Sylvie de Coussergues, *gestion de la banque*, 2^{ème} édition, Dunod 1996.
3. Sylvie Diatkin, *les fondements de la théorie bancaire ; des textes classiques aux débats contemporaines*, Dunod, paris.
4. Lamarque Eric, Hirigoyen Gérard, *management de la banque, risque, relation client, organisation*, édition, pearson, octobre 2006.
5. Garsuault Philippe, & Priami Stéphanie, *la banque : fonctionnement et stratégies*, Economica, Paris, 1997.

Revue

1. Nouy Danièle, « le champ du risque opérationnel dans bale II et au-delà », revue trimestrielle de l'association d'économie financière, n°84, juin 2006.

Thèse et mémoire :

1. ARABI Mohamed & CHABANE Farid, « risqué opérationnel et détermination des fonds propres nécessaire pour sa couverture », diplôme supplémentaire des études bancaires, novembre 2007, 9^{ème} promotion.
2. ANASS talouh « Modélisation de la sévérité des risques opérationnels par la loi G&H », Mémoire de master 2 Graf-Gestion de risque en assurance et en finance, septembre 2012.
3. BAAR A. Hamid « Analyse des risques opérationnel liés à la pratique bancaires : cas de la CNEP banque de Bejaia », Mémoire de Master II en science de gestion, option finance et banque, 2010-2011.
4. BERNOU Nacer, « Eléments d'économie bancaire : activité, théorie et réglementation », thèse de doctorat (nr) en sciences économique, 2005.
5. DIAGANA Youssouf, « gestion des risque opérationnel a ECOBANK SENEGAL : analyse du processus et impact su la rentabilité », mémoire de fin d'étude en audit et contrôle de gestion, promotion 03, 2009-2010, P 27.

Autre documents :

1. loi 90-10 de 14 avril 1990, relative à la monnaie et au crédit.

Webiographiques :

Références Bibliographiques

1. <http://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/globalisation-financiere.html#X0xYX29y27T3UBeL.99>
2. <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/banque/7863.html>.
3. http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_banque-daffaires.html.
4. <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/mondialisation-en-economie/>
5. <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/liberalisation>
6. http://www.memoireonline.com/01/09/1920/m_le-processus-de-gestion-et-de-mesure-du-risque-operationnel-selon--les-exigences-de-comite-de-Bale1.html.
7. http://www.memoireonline.com/07/08/1357/m_gestion-des-risques-bancaires-definition-mesure-gestion-impact-performance1.html

Table de matières

Table des matières

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Corpus théoriques sur les risques bancaires	
Introduction.....	4
Section 01 : quelques notions de base sur la banque.....	4
1.1. Présentation conceptuelle de la notion de banque.....	4
1.2. Les différents types de banques.....	5
1.2.1. Les banques de dépôt.....	5
1.2.2. Les banques d'affaire.....	5
1.2.3. Les banques d'investissements.....	5
1.2.4. les banques universelles.....	5
1.3. l'origine des activités de la banques.....	5
Section 02 : les fondements théoriques des risques bancaires.....	7
2.1. Les apports d'ADAM SMITH.....	7
2.1.1. Les encaisses de transaction.....	7
2.1.2. Les emprunteurs prudents et les faiseurs de projet.....	8
2.1.3. La réglementation bancaire.....	9
2.2. Les apports de HENRY THORNTON.....	9
2.2.1. Critique adressée par H.THORNTON aux apports d'A.SMITH.....	9
2.2.2. Le papier de crédit.....	10
2.2.3. Le risque de liquidité.....	10
2.2.4. Le rôle de la banque centrale selon THORNTON.....	10
2.3. Les apports de THOMAS TOOKE.....	11
2.3.1. La loi de reflux.....	11
2.3.2. L'emballlement de crédit.....	12
2.3.3. Le lien entre le Cycle économique et le cycle du crédit.....	12
Section 03 : typologie des risques bancaire selon Bâle II.....	12
3.1. La notion du risque bancaire.....	13
3.2. Les principaux risques bancaires.....	13
3.2.1. Les risques de crédit.....	14
3.2.1.1. Risque de contrepartie.....	14
3.2.1.2. Risque d'exposition.....	14
3.2.1.3. Risque de récupération.....	14
3.2.2. Les risques de marché.....	14

Table des matières

3.2.2.1.	Le risque de taux d'intérêt	15
3.2.2.2.	Le risque de taux de change	15
3.2.2.3.	Le risque de liquidité	15
3.2.3.	Le risque opérationnel (RO).....	15
3.2.3.1.	Définition	15
3.2.3.2.	Les composants du risque opérationnel	16
3.2.3.3.....	Les facteurs principaux qui sont à l'origine de développements de ce risque (RO)	18
	Conclusion au chapitre	19
	Chapitre II : La gestion du risque opérationnel	
	Introduction	20
	Section 01 : Le risque opérationnel : origine de plusieurs catastrophes financières.....	20
1.1.	Les évènements de NEW YORK en 2001.....	20
1.2.	La banque BARINGS	21
1.3.	L'exemple de DAIWA	22
1.4.	La société générale	22
	Section 02 : Le risque opérationnel selon Bâle II	23
2.1.	La réglementation prudentielle du Bâle II.....	23
2.1.1.	Présentation du Comité de Bâle	23
2.1.2.	Bâle II et le nouveau ratio de solvabilité : Mc-Donough.....	24
2.2.	La Typologie de RO selon la comite de Bâle.....	26
2.3.	Les sains pratiques de gestion du risque opérationnel (RO)	28
	Section 03 : Identification et évaluation du risque opérationnel.....	29
3.1.	L'identification du risque	29
3.1.1.	Cartographie des risques	29
3.1.2.	Recensement des données de pertes.....	30
3.2.	Les méthodes d'évaluations du risque opérationnel.....	31
3.2.1.	L'approche de l'indicateur de base (BIA).....	31
3.2.2.	L'approche standard (SA).....	31
3.2.3.	La méthode de mesure interne (internal measurement approche, (IMA)	34
	Section 04 : les moyens de maîtrise et d'atténuation du risque opérationnel.....	38
4.1.	Le contrôle interne.....	38
4.1.1.	Définition et objectif	38
4.1.2.	L'organisation des contrôles repose sur des contrôles à deux niveaux	39

Table des matières

4.2. Autre Instrument d'atténuation du risque opérationnel.....	40
4.3. Les plans de secours et de continuité d'exploitation.....	40
Conclusion au chapitre	41
Chapitre III : Analyse du risque opérationnel au sein de la BADR « groupe régionale d'exploitation (GRE) »	
Introduction	43
Section 01 : Présentation générale de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) et son système de contrôle interne.....	
1.1. Présentation générale de la BADR	42
1.2. Présentation de Groupe Régional d'Exploitation (GRE) de Bejaia	44
1.3. le système du contrôle interne au sien de la BADR	46
1.3.1. L'actionnaire ou l'assemblée générale.....	46
1.3.2. Le conseil d'administration et le comité d'audit.....	46
1.3.3. La direction générale ou le conseil de direction générale	47
1.3.4. les organes de contrôle	47
1.3.5. Les structures centrales	48
1.3.6. Les structures régionales (groupes régionaux d'exploitation)	48
1.3.7. Les structures locales (agences locale d'exploitation).....	48
1.3.8. Le personnel de la banque en générale.....	48
Section 02 : Analyse statistique du risque opérationnel.....	
2.1. La construction d'une base de données liée au risque opérationnel.....	49
2.1.1. Les anomalies du risque opérationnel qui sont survenues au sein du GRE	49
2.1.2. La construction d'un historique de données.....	50
2.1.3. Evolution des risques opérationnels (RO) au sein du groupe régionale d'exploitation (GRE) de Bejaia durant la période 2013-2016	53
2.2. Le traitement des anomalies (RO) au sein du GRE.....	54
2.2.1. Chèque égaré ou volé	56
2.2.2. Le déficit de caisse	56
2.2.3. Le blanchiment d'argent	57
1.2.4. Les pannes matérielles et logiciels	57
Section 03 : contrôle interne et les moyens de la couverture contre le risque opérationnel au sien de la BADR.....	
3.1. La pratique de contrôle interne au sien de la BADR.....	58
3.1.1. Le contrôle de la caisse	58

Table des matières

3.2. Autre outils de couverture contre le risque opérationnel.....	59
3.2.1. Les outils internes.....	59
3.2.2. les outils externes	60
3.3. Teste de l'imperméabilité de la maitrise des risques opérationnels au sein de la BADR	60
3.3.1. Phase d'anticipation des risques opérationnels :	61
3.3.2. Phase de traitement des risques opérationnels (action bancaires).....	62
3.4. Recommandations pour une implémentation d'un système de gestion des risques opérationnels imperméable.....	62
3.4.1. Facteurs clés de succès d'une gestion des risques opérationnels efficace	62
3.4.2. La mécanique du traitement des risques opérationnel.....	62
Conclusion au chapitre	63
Conclusion générale	65

Annexe N° 01 :

Typologie du risque opérationnel proposé par Bâle II

Catégorie d'événement (Niveau 1)	Définition	Sous-catégorie (niveau 2)	Exemples (niveau 3)
Fraude interne	Perte dues à des actes visant à fraudes, détourner des biens ou à contourner les règlements, la législation ou la politique de l'entreprise (à l'exception des atteintes à l'égalité et des actes de discrimination), implique au moins une partie interne de l'entreprise.	Activité non autorisée	Transaction non notifiées (intentionnellement), Transaction du type non autorisé (avec perte financière) Evaluation (intentionnellement) erronée d'une position
		Vol et fraude	Fraude/fraude au crédit/absence de provisions, Vol/extorsion, détournement de fonds/vol qualifié Détournement de biens Destruction malveillante de biens Contrefaçon Falsification de chèques Contrebande Usurpation de compte/d'identité/etc. Fraude/évasion fiscale (délibérée) Corruption/commissions occultes Délit d'initié (pas au nom de l'entreprise)
Fraude externe	Pertes dues à des actes visant à frauder, détourner.	Vol et fraude	Vol/vol qualifié Contrefaçon Falsification de chèque
	Des biens ou contourner la législation, de la part d'un tiers	Sécurité des systèmes	Domage dus au piratage informatique Vol d'informations (avec perte financière)
Pratique en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail	Pertes résultant d'actes non conformes à la législation ou aux conventions relatives à l'emploi, la santé ou la sécurité, de demandes d'indemnisation au titre d'un dommage personnel ou d'atteintes à l'égalité/d'actes de	Relation de travail	Question liées aux rémunérations et aux avantages, à la résiliation du contrat de travail Activité syndicale
		Sécurité au lieu de travail	Responsabilité civile (chute, ttc.) Événements liés à la réglementation sur la santé et

	discrimination.		la sécurité du personnel Rémunération du personnel
		égalité et discrimination	Tous types de discrimination
		Conformité, diffusion d'informations et devoir fiduciaire	Validation du devoir fiduciaire/de recommandations Conformité/diffusion d'information (connaissance de la clientèle, etc.) Validation de la confidentialité de la clientèle Atteinte à la vie privée Vente agressive Opération fictives Utilisation abusive d'information confidentielle Responsabilité du prêteur
Clients, produits et pratique commerciales	Perte résultant d'un manquement, non intentionnel ou dû à la négligence, à une obligation professionnelle envers des clients spécifiques (y compris exigences en matière fiduciaire et de conformité) ou de la nature ou conception d'un produit.	Pratique commerciales/de place incorrectes	Législation anti-trust Pratique incorrectes Manipulation du marché Délit d'initié (au nom de l'entreprise) Activité sans agrément Blanchiment d'argent
		Défauts production	Vice de production (absence d'agrément, etc.) Erreurs de modèle
		Sélection, promotion et exposition	Insuffisance de l'analyse clientèle Dépassement des limites d'exposition d'un client
		Services-conseil	Conflit sur l'efficacité des prestations
Dommage aux actifs corporels	Destruction ou dommage résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres sinistres.	catastrophe et autres sinistres	Pertes résultant d'une catastrophe naturelle Pertes humaines due à des causes externes (terrorisme, vandalisme)
Interruption d'activité et dysfonctionnements des systèmes	Pertes résultant d'interruption de l'activité ou de dysfonctionnements des systèmes.	Systèmes	Matériel Logiciel Télécommunications Interruption/perturbations d'un service public

Exécution, livraison et gestion des processus	Pertes résultant d'un problème dans le traitement d'une transaction dans la gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Problèmes de communication Erreurs dans la saisie, le suivi ou le changement Non-respect de délais ou d'obligations Erreurs de manipulation du modèle/système Erreurs comptable/d'affectation d'une entité Autre erreurs d'exécution Problème de livraison Fautes dans la gestion des sûretés Mauvaise suivi des données de référence
	Ou subies dans le cadre des relations avec les contreparties commerciales et les fournisseurs	Surveillance et notification financière	Manquement à l'obligation de notification inexactitudes dans les rapports externes (pertes)
		Admission et documentation clientèle	Absence d'autorisation clientèle ou de déni de responsabilité Documents juridique absents/incomplet
		Gestion des comptes clients	Accès non autorisé aux comptes Données clients incorrectes (pertes) Actifs client perdus ou endommagés négligence
		Contreparties commerciales	Faute d'une contrepartie hors Clientèle Divers conflits avec une contrepartie hors clientèle
		Fournisseurs	Sous-traitance Conflits avec les fournisseurs

Source : BRI www.bis.org

Annexe 02 :

Grands principes de Bâle II en matière de gestion des risques opérationnels

Développement d'un environnement de gestion des risques adapté

Principe 1:

La direction doit considérer les principaux aspects du risque opérationnel de la banque comme une catégorie distincte de risque à gérer, et elle doit approuver et réexaminer périodiquement le dispositif de gestion de ce risque. Ce dispositif doit fournir une définition du risque opérationnel valable pour la banque tout entière et poser les principes servant à identifier, évaluer, suivre et maîtriser/atténuer ce risque.

Principe 2:

La direction doit garantir que le dispositif de gestion du risque opérationnel de la banque est soumis à un audit interne efficace et complet, effectué par un personnel fonctionnellement indépendant, doté d'une formation appropriée et compétent. La fonction d'audit interne ne doit pas être directement responsable de la gestion du risque opérationnel.

Principe 3:

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

Gestion des risques

Principe 4 :

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

Principe 5 :

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

Principe 6:

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

Principe 7:

Les banques doivent mettre en place des plans de secours et de continuité d'exploitation pour garantir un fonctionnement sans interruption et limiter les pertes en cas de perturbation grave de l'activité.

Rôle des superviseurs

Principe 8:

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

Principe 9:

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

Rôle de la communication financière

Principe 10:

La communication financière des banques doit être suffisamment étoffée pour permettre aux intervenants du marché d'évaluer leur méthodologie de gestion du risque opérationnel.

Résumé :

Les risques bancaires sont parmi les défis des activités bancaires à anticiper et à identifier à temps. Suite aux catastrophes financières, les banques se trouvent dans l'obligation d'implémenter une démarche efficace en matière de gestion des risques opérationnels, conformément aux exigences de comité de Bâle.

Notre étude auprès de la BADR nous a permis de bien souligner la nécessité des réformes à mettre en œuvre sur l'état actuel de son système imperméable au risque opérationnel, et cela en répondant aux normes internationales.

Mots clés : imperméabilité, risques opérationnels, Bale II, BADR, contrôle interne.

Banking risks are among the challenges of banking business to be predicted and identified in due course. Due to the financial meltdown, banks are to pursue efficient and coherent risk management as set out by the Basle committee.

In a survey involving BADR bank, both the vulnerable current state of its system in coping with the operational risk and the should-be international-based reforms were highlighted.