

La gestion des risques bancaires

1. Histoire des risques dans les entreprises :

Le risque est inhérent à l'entreprise. Il a toujours existé et constitue, d'après les économistes, son essence. Créer une entreprise, c'est déjà prendre un risque. Sa survie n'est jamais assurée. Même les entreprises de grande taille n'ont aucune garantie de pérennité. Enron, Arthur- Andersen, Alstom et Parmalat sont des exemples de multinationales

qui ont disparu ou qui ont dû lutter pour leur survie. Si l'activité entrepreneuriale est à la base une activité risquée, d'autres risques sont venus se greffer. Aux États-Unis, Henri Fayol voyait déjà en 1898 dans les « opérations de sécurité » visant la protection des biens et des personnes, l'une des six fonctions de « l'Administration ».

En France, la prise en compte de ces problèmes au sein de l'entreprise apparaît plus tardivement. Même dans les années 1970, cette fonction est peu développée et peu structurée. C'est en fait vraiment à la fin des années 1970 et au début des années 1980 que la question de la gestion des risques prend un réel essor dans l'ensemble des pays occidentaux. La fonction du risk manager est apparue à cette période, en même temps que le secteur de l'assurance se développait. En effet, afin de pouvoir s'assurer, les entreprises devaient être aux normes affichées par les assureurs, ce qui supposait de nouvelles compétences au sein des entreprises. Entreprises et assureurs ont ainsi collaboré pour construire une politique de gestion des risques efficace. La finance a également eu un impact sur le développement de la gestion des risques au sein de l'entreprise. En même temps que l'économie se financiarise, des modèles financiers de gestion des risques naissent afin d'évaluer la qualité des placements et leur risque. Dans cette perspective, des modèles comme le Capital asset pricing model (CAPM) déterminent les procédures de choix optimal en matière de rétention des risques, de franchise et de constitution de réserves. En bref, au cours de cette période, les

Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires

entreprises, en collaboration avec les assureurs, et les analystes financiers, essaient d'avoir une conception d'ensemble des problèmes de sécurité. Nous résumerons cette conception à travers un modèle de stratégie, dit le modèle PEST, que nous présenterons dans un premier temps. À l'ensemble de ces risques, deux nouveaux types de risques sont venus s'ajouter : les risques mettant en danger la personne humaine, sa dignité, sa santé et ses droits et les risques informationnels. Nous soulignerons que ces risques sont intimement liés les uns aux autres et entrent en « synergie » lorsqu'ils se combinent. Il s'agit ici de présenter une nouvelle cartographie des risques, intégrant les risques des années 1970 et ceux apparus au milieu des années 1990.¹

2. Définition de la notion de risque :

La notion de risque, couramment utilisée dans la vie quotidienne, se révèle complexe et a évolué au fil du temps. Elle est envisagée différemment selon les domaines et les spécialités. Ainsi, le mot risque revêt une signification différente pour le spécialiste de l'environnement, l'assureur, le banquier, l'ingénieur, le soignant ou le cadre de direction. Le gestionnaire de risques l'associe au terme de vulnérabilité.

Étymologiquement, le mot risque provient du latin *resicare* qui signifie «couper». Dans son acception courante, le risque est la survenance d'un événement négatif, voire d'un danger, qui vient « couper », perturber le déroulement normal d'une activité, d'un processus. Selon le guide ISO 73, le risque est « l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs ».

Le Petit Robert définit le risque comme un « Danger éventuel prévisible », «Éventualité d'un événement ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties et pouvant causer la perte d'un objet ou tout autre dommage».²

¹ Olivier Hassid- « la gestion des risques » - 2^{ème} édition- Dunod- Paris- année :2008- page : 05,06.

² Hicham Zmarou- « le dispositif de maîtrise des risques & le contrôle interne au sein des établissements de crédit »- thèse professionnelle- année : 2005-2006-page n° : 20.

Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires

Les entreprises de tous types et de toutes dimensions confrontés à des facteurs et des influences internes et externes ignorent si et quand ils vont atteindre leurs objectifs. L'incidence de cette incertitude sur l'atteinte des objectifs d'un organisme constitue le « risque ».¹

Le risque est inévitable et il est présent dans presque toutes les situations de la vie. Il marque nos activités quotidiennes et celles des organisations des secteurs public et privé. On reconnaît différentes définitions du risque, en fonction du contexte donné. L'incertitude quant aux résultats est un élément commun à toutes les définitions. Par contre, ces définitions se démarquent par la manière dont elles caractérisent les résultats. Certaines précisent que le risque a des conséquences toujours défavorables, tandis que d'autres sont plus neutres. Bien que le présent cadre reconnaisse la présence d'une connotation négative dans la description du risque (c-à-d. le risque à un caractère défavorable), il est évident que les définitions évoluent. En effet, les débats et les discussions foisonnent concernant une définition générique acceptable du risque, qui reconnaîtrait le fait que, lorsqu'il est bien évalué et géré, le risque peut être source d'innovation et d'opportunité. C'est ce qui semble davantage se produire en matière de risques opérationnels et de risques technologiques.

A ce jour, aucune définition n'a fait l'unanimité mais, de nombreuses recherches et discussions, ont donné la description suivante du risque :

« Le risque se rapporte à l'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs. Il est l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation ».

Les termes « l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement » laissent entendre qu'il faut faire, à tout le moins, une analyse quantitative ou qualitative avant de prendre des décisions concernant d'importants risques ou menaces à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Pour chaque risque

¹ - Zied Boudriga-« le contrôle et le management des risques selon les référentiels internationaux COSO I et COSO II »-Alcodefi conseil et formation- Mai 2018- page : 15.

Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires

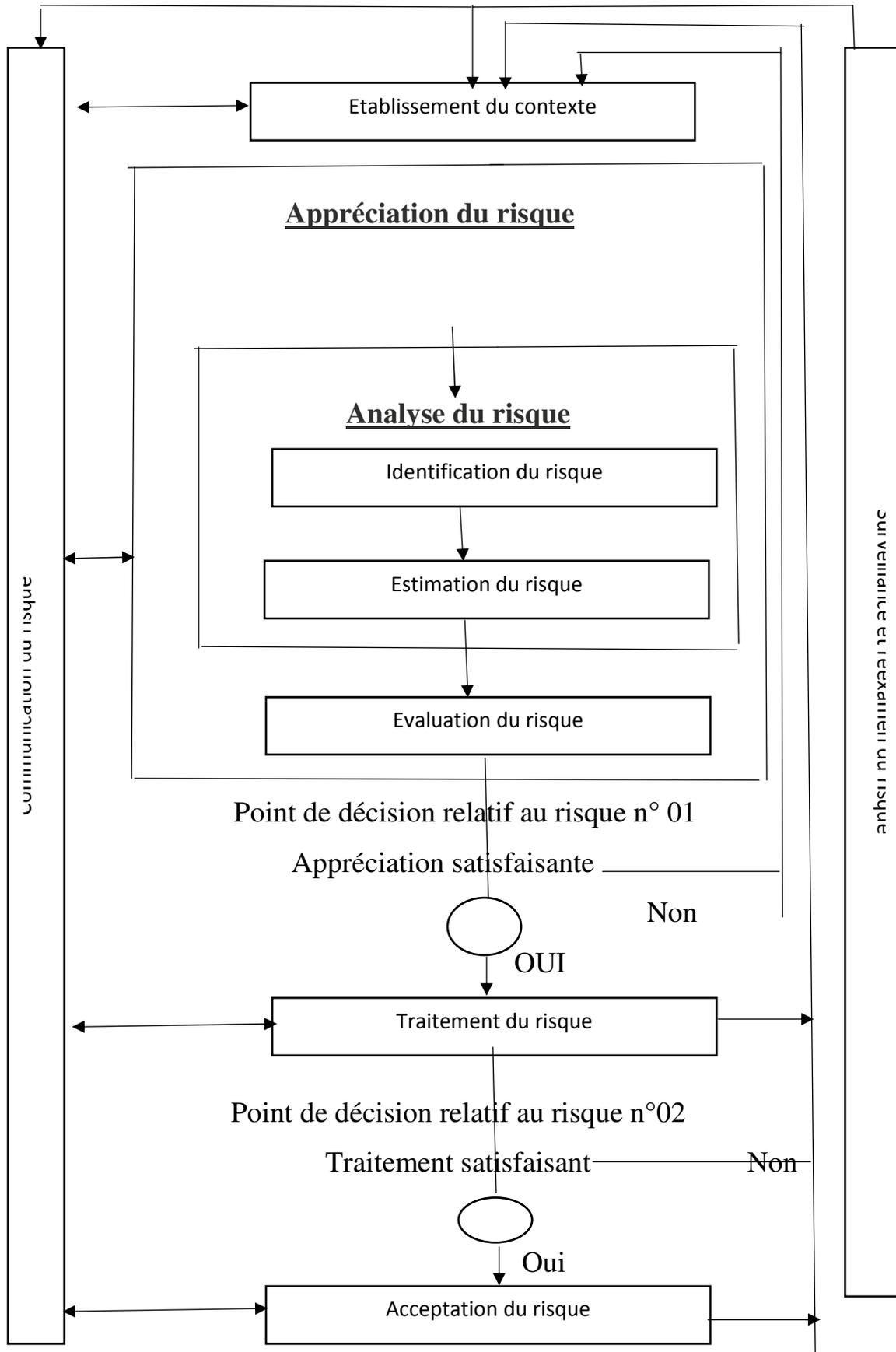
considéré, il faut évaluer deux choses : sa probabilité et l'ampleur de son incidence ou de ses conséquences.¹

¹ - Hicham Zmarou- « le dispositif de maîtrise des risques & le contrôle interne au sein des établissements de crédit »- op.cit.- page n° : 20.

Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires

3. La gestion du risque et l'information

Schéma n° :10 le processus de gestion du risque en sécurité de l'information



Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires

Source : Pierre Saint Laurent- « Gestion des risques : pourquoi s'en préoccuper ? » -HEC Montréal- vol : 44- année : 2016-page 34.

Comme l'illustre la Figure n° 10, le processus de gestion du risque en sécurité de l'information peut être itératif pour les activités d'appréciation et/ou de traitement du risque. Une approche itérative de conduite de l'appréciation du risque permet de l'approfondir et de la préciser à chaque itération. Cette approche itérative assure un bon équilibre entre la minimisation du temps et des efforts investis dans l'identification des mesures de sécurité et l'assurance que les risques élevés sont correctement appréciés.

Le contexte est établi en premier lieu. Une appréciation du risque est ensuite réalisée. Si cette appréciation donne suffisamment d'informations pour déterminer correctement les actions nécessaires pour ramener les risques à un niveau acceptable, la tâche est alors terminée et suivie par le traitement du risque. Si les informations ne sont pas suffisantes, une autre itération de l'appréciation du risque sera réalisée avec un contexte révisé (par exemple les critères d'évaluation du risque, les critères d'acceptation du risque ou les critères d'impact) et, éventuellement, sur des parties limitées de l'ensemble du domaine d'application (voir Figure 10, point de décision du risque n° 1).

L'efficacité du traitement du risque dépend des résultats de l'appréciation du risque. Il est possible que le traitement du risque ne donne pas immédiatement un niveau acceptable de risque résiduel. Dans ce cas, une nouvelle itération de l'appréciation du risque utilisant, si nécessaire, de nouveaux paramètres de contexte (à titre d'exemples : l'appréciation du risque, l'acceptation du risque ou les critères d'impact) peut être requise et suivie d'un autre traitement du risque (voir la Figure 10, Point de décision du risque n° 2).

L'activité d'acceptation du risque doit garantir que les risques résiduels sont explicitement acceptés par les dirigeants de l'organisme. Elle est

Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires

particulièrement importante dans une situation où la mise en œuvre de mesures de sécurité est omise ou reportée, par exemple en raison des coûts.

Au cours du processus de gestion du risque en sécurité de l'information, il est important que les risques et leur traitement soient communiqués aux dirigeants et au personnel concerné. Avant même le traitement des risques, les informations relatives aux risques identifiés peuvent être très utiles pour gérer les incidents et contribuer à réduire les dommages potentiels. La sensibilisation des dirigeants et du personnel aux risques, la nature des mesures de sécurité mises en place pour atténuer les risques et les problèmes rencontrés par l'organisme sont utiles pour gérer les incidents et les événements imprévus de la manière la plus efficace. Il convient de documenter les résultats détaillés de toute activité du processus de gestion du risque en sécurité de l'information, ainsi que ceux obtenus à partir des deux points de décision de risque.¹

L'ISO/CEI 27001 spécifie que les mesures de sécurité mises en œuvre dans le domaine d'application, les limites et le contexte du SMSI doivent être fondées sur le risque. L'application d'un processus de gestion du risque en sécurité de l'information peut répondre à cette exigence. De nombreuses approches de ce processus peuvent être mises en œuvre avec succès au sein d'un organisme. Il convient que ce dernier utilise l'approche la plus adaptée à ses besoins pour chacun des usages spécifiques du processus.

Dans un SMSI, l'établissement du contexte, l'appréciation du risque, l'élaboration d'un plan de traitement du risque et l'acceptation du risque font partie intégrante de la phase « Planifier ». Lors de la phase « Déployer » du SMSI, les actions et mesures de sécurité requises pour ramener le risque à un niveau acceptable sont mises en œuvre, conformément au plan de traitement du risque. Lors de la phase « Contrôler » du SMSI, les dirigeants déterminent les

¹ - Pierre Saint laurent- « Gestion des risques : pourquoi s'en préoccuper ? » -op.cit. -page n° : 37.

Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires

besoins en matière de révision de l'appréciation et du traitement du risque à la lumière des incidents et des changements de situations. Lors de la phase «Agir», toutes les actions¹ nécessaires, y compris une itération supplémentaire du processus de gestion du risque en sécurité de l'information, sont réalisées.

Le tableau suivant résume les activités de gestion du risque en sécurité de l'information associées aux quatre phases du processus SMSI.

Tableau 2 : Alignement du SMSI et du processus de gestion du risque en sécurité de l'information

Processus SMSI	Processus de gestion du risque en sécurité de l'information
Planifier	Etablissement du contexte Appréciation du risque Elaboration du plan de traitement du risque Acceptation du risque
Déployer	Mise en œuvre du plan de traitement du risque
Contrôler	Surveillance et réexamen continus des risques
Agir	Maintien et amélioration du processus de gestion du risque en sécurité de l'information

Source : Afnor normalisation- « Technologie de l'information, techniques de sécurité, gestion du risque en sécurité de l'information » - op.cit.- page n° : 06.

4. Essai de typologie des risques

Plusieurs critères sont envisageables pour identifier et classer les risques. Ainsi parle-t-on couramment de risques purs, d'une part, lorsqu'ils relèvent de décisions conscientes (investir, lancer un produit, restructurer une unité, ...) et de risques spéculatifs, d'autre part, définis comme le résultat malheureux du hasard (incendies, explosions, vols, ...). On peut également classer les risques

¹ - Afnor normalisation-« Technologie de l'information, techniques de sécurité, gestion du risque en sécurité de l'information »- Norme internationale- année :2008- page n° : 06.

Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires

selon qu'ils sont internes ou externes, liés aux opérations ou aux résultats, ou encore selon la fonction concernée. On peut aussi partir de l'entreprise, que l'on peut définir comme un ensemble coordonné de ressources produisant, sur un marché concurrentiel, un bien ou service à destination d'un client, et en extraire les risques possibles. Ainsi peut-on proposer la typologie suivante de dix risques potentiels. Ils sont présentés selon leur nature, à partir de leur objet, au sein d'une zone, et sous l'effet de leurs facteurs.

Les risques auxquelles sont exposées les banques dans le cadre de l'exercice de leurs activités sont multiples.

Alors, Il est important de définir et de répertorier le mieux possible ces risques afin de pouvoir les mesurer, les suivre et les contrôler.

Malgré la multitude des possibilités de classification des risques, les spécialistes sont d'accord sur le fait que les principaux risques auxquels les banques doivent faire face sont : les risques de **crédits**, les risques de **marchés** et les risques **opérationnels**. On voit aussi les différents types des autres risques bancaires.

a. Le Risque de Crédit :

« 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. »

Le risque de crédit reste la principale cause des difficultés et des faillites des banques parce que les prêts non remboursés doivent être déduits du bénéfice,

Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires

donc les fonds propres peuvent devenir insuffisants pour assurer la continuité de l'activité.¹

Il s'agit du risque inhérent à l'activité d'intermédiation traditionnelle et qui correspond à la défaillance de la contrepartie sur laquelle une créance ou un engagement est détenu. De ce fait, la banque subit une perte en capital (créance). L'analyste financière va s'efforcer d'évaluer l'exposition de la banque au risque de contrepartie en observant trois ratios qu'il sera utile de comparer avec les ratios moyens de la profession :

- Le taux de la créance douteuse, égal au rapport entre les créances douteuses brutes et les créances totales brutes. A titre d'information, on indique que ce taux est de 4,2% à la fin de l'année 2004 pour les établissements de crédit français ;
- Le taux de provisionnement des créances douteuses, égal au rapport entre les provisions pour créances douteuses et les créances douteuses brutes. A la fin 2004 c'était de 61,3% pour les établissements de crédit français.
- La charge du risque, égale au rapport entre les dotations annuelles aux provisions pour créances douteuses majorées des pertes sur créances irrécouvrables et les créances douteuses brutes. Si le numérateur de ce ratio est rapporté au produit net bancaire, il mesure alors le coût du risque de contrepartie.

A l'invitation des autorités de tutelle et dans la lignée des recommandations du comité de Bâle, les banques communiquent de façon plus quantitative sur les outils qu'elles mettent en œuvre pour mesurer le risque de contrepartie, pour contrôler et pour le gérer par une allocation des fonds propres adéquates, par des techniques comme la titrisation ou les dérivés de crédit. Le développement des dérivés de crédit incite d'ailleurs les banques à fournir des indications plus

¹ A. SARDI, Audit et contrôle interne bancaire, Edition AGFES, Paris 2002, p. 39 et 40

Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires

détaillées sur les montants des contrats et leurs utilisations (Non remboursée) et en revenu (intérêts non perçus), perte qui est considérablement plus importante que le profit réalisé sur cette même contrepartie non défaillante. Dans ce risque, également désigné sous l'appellation de risque de crédit ou de risque de signature, on inclura le risque pays.

L'analyste financier rencontre des difficultés dans l'appréciation de ce risque car les bilans bancaires indiquent des valeurs nettes et, la définition des crédits compromis ainsi que le jeu des provisionnements rendent les comparaisons malaisées. De plus, la concrétisation du risque de contrepartie peut être étalée sur plusieurs années ce qui introduit un effet d'inertie dans les bilans. Les établissements de crédits ayant sensiblement amélioré la qualité de leur information en matière de risque de contrepartie, plusieurs éléments méritent une étude détaillée. L'analyste financier va s'efforcer d'évaluer l'exposition de la banque au risque de contrepartie en observant trois ratios qu'il sera utile de comparer avec les ratios moyens de la profession :

- Le taux de la créance douteuse, égal au rapport entre les créances douteuses brutes et les créances totales brutes. A titre d'information, on indique que ce taux est de 4,2% à la fin de l'année 2004 pour les établissements de crédit français ;
 - Le taux de provisionnement des créances douteuses, égal au rapport entre les provisions pour créances douteuses et les créances douteuses brutes. A la fin 2004 c'était de 61,3% pour les établissements de crédit français.
1. La charge du risque, égale au rapport entre les dotations annuelles aux provisions pour créances douteuses majorées des pertes sur créances irrécouvrables et les créances douteuses brutes. Si le numérateur de ce ratio est rapporté au produit net bancaire, il mesure alors le coût du risque de contrepartie.

Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires

A l'invitation des autorités de tutelle et dans la lignée des recommandations du comité de Bâle, les banques communiquent de façon plus quantitative sur les outils qu'elles mettent en œuvre pour mesurer le risque de contrepartie, pour contrôler et pour le gérer par une allocation des fonds propres adéquates, par des techniques comme la titrisation ou les dérivés de crédit. Le développement des dérivés de crédit incite d'ailleurs les banques à fournir des indications plus détaillées sur les montants des contrats et leurs utilisations.¹

b. Les Risques de Marché :

« Les risques de marché sont les pertes potentielles résultant de la variation du prix des instruments financiers détenus dans le portefeuille de négociation ou dans le cadre d'une activité de marché dite aussi de trading ou de négoce.»

Ces principaux paramètres sont :

- Les taux d'intérêt et cours des obligations ;
- Le cours des actions et des produits de base ;
- Les taux de change et les prix des différents produits dérivés.

Les mesures des risques de marché ont pour but de quantifier les risques de pertes dues aux mouvements des variables de marchés. Ces variables incluent le taux d'intérêt, le taux de change, les actions, le prix de pétrole, le prix du maïs, etc.

Ce risque est lié à la volatilité du *Mark to Market* du portefeuille d'actifs. Pendant très longtemps, la mesure naturelle du risque a donc été la volatilité (Théorie de Markowitz par exemple).

c. Le Risque Opérationnel :

- Quelques définitions :

Le nouvel accord Bâle II⁶, conscient de l'importance de la prise en compte de risque opérationnel par les banques, l'a intégré dans la gestion globale des

¹ Sylvie de Coussergues-Gestion de la banque « du diagnostic à la stratégie »-4eme édition-DUNOD-Paris-année :2005-page :105.

Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires

risques inhérent à l'activité bancaire, et il le définit comme étant : « le risque de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements externes ». Cette définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et d'atteinte à l'image.

D'autres définitions sont encore possibles telles que : « les risques opérationnels comprennent tous les risques de nature à interrompre ou compromettre le bon fonctionnement de l'entreprise, à remettre en cause l'atteinte de ses objectifs, ou à entraîner des dommages susceptibles d'affecter sa rentabilité ou son image. »¹

Par risque opérationnel, il faut entendre tout risque résultant de la défaillance ou de l'inadaptation des processus internes, des ressources, des systèmes ou d'événements extérieurs. Ce risque comprend notamment le risque de réputation dans les activités de la banque.

La définition inclut également le risque juridique et notamment l'exposition à des amendes, pénalités et dommages pour faute résultant de l'exercice de surveillance.

Les problématiques de conformité sont également une composante du risque opérationnel.

- **Typologie des Risques Opérationnels :**

La typologie des risques opérationnels de Bâle II est la suivante :

- ✓ **Fraude interne** : pertes dues à un acte intentionnel de fraude, de détournement de biens, d'enfreintes à la législation ou aux règles de l'entreprise qui implique au moins une personne en interne.
- ✓ **Fraude externe** : pertes dues à un acte intentionnel de fraude, de détournement de biens, d'enfreintes à la législation par une tierce partie.

¹ Christian Jimenez et Patrick Merlier ; Prévention et Gestion des risques opérationnels ; Revue Banque Edition; Paris ; 2004 ; page 17

Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires

- ✓ **Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail** : pertes résultant d'actes incompatibles au regard de la loi en matière d'emploi, de législation relative à la santé ou à la sécurité, du paiement d'indemnités ou de discrimination sociale.
- ✓ **Clients, produits et pratiques commerciales** : pertes résultant d'un acte non intentionnel ou d'une négligence dans l'exercice d'une obligation professionnelle face au client (incluant les exigences en matière fiduciaire et de conformité) ou pertes résultant de la nature ou la conception d'un produit.
- ✓ **Dommmages aux actifs corporels** : pertes résultant de la perte ou du dommage sur un actif corporel à la suite d'une catastrophe naturelle ou d'un autre sinistre.
- ✓ **Dysfonctionnements de l'activité et des systèmes** : pertes résultant d'interruptions de l'activité ou de dysfonctionnements des systèmes.
- ✓ **Exécution, livraison et gestion des processus** : pertes résultant d'un problème dans le traitement d'une transaction ou dans la gestion des processus ou pertes subies avec les contreparties commerciales et les fournisseurs.¹

- **Rappels des dispositions du règlement 11_08 pour le risque opérationnel :**

Risque opérationnel : le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. Il inclut les risques de fraude interne et externe.

- **La surveillance et la maîtrise des risques opérationnels**
- Article 37 : Les banques et établissements financiers doivent mettre en place des systèmes de mesure et d'analyse des risques, en les adaptant à la nature et au volume de leurs opérations, afin d'appréhender les risques de différentes

¹ Alcodefi conseil & formation- « gestion des risques opérationnels concepts importants à connaître »-page :01.

Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires

natures auxquels ces opérations les exposent, en particulier les risques de crédit, de concentration, de marché, de taux d'intérêt global, de liquidité, de règlement, de non-conformité, ainsi que le risque opérationnel. Les banques et établissements financiers doivent également évaluer régulièrement les résultats de leurs opérations.

- Ces systèmes permettent également d'appréhender de manière transversale et prospective l'analyse et la mesure des risques.
- Article 38 : Les banques et établissements financiers mettent en place des systèmes et des procédures permettant d'appréhender globalement les risques auxquels ils sont exposés. Ces systèmes et procédures doivent permettre de disposer d'une cartographie des risques qui identifie et évalue l'ensemble des risques encourus à raison de facteurs tant internes (tels la nature des activités exercées ou la qualité des systèmes en place) qu'externes (tels l'environnement économique ou des événements naturels).
- Cette cartographie doit :
 - Être établie par type d'activité ou de ligne métier ;
 - Permettre d'évaluer les risques encourus par une activité au regard des orientations arrêtées par les organes exécutifs et délibérant ;
 - Identifier les actions à prendre en vue de limiter les risques encourus au moyen d'actions visant à renforcer des dispositifs de contrôle interne et les systèmes de mesure et de surveillance des risques ;
 - Définir et affiner des plans de continuité de l'activité.
- Article 59 : Les banques et établissements financiers se dotent des moyens adaptés à la maîtrise des risques opérationnels et juridiques. Ils veillent à la

Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires

maîtrise de ces risques, en particulier ceux pouvant conduire à l'interruption d'activités essentielles, ou bien attenter à leur réputation.

- A cet effet, ils mettent notamment en place des plans de continuité de l'activité et les testent de manière périodique. Ils s'assurent également de la sécurité de leurs systèmes d'information dans les conditions prévues aux articles 35 et 36 du présent règlement.¹

d. Autres Risques :

✓ **Le risque de liquidité:**

Le risque de liquidité est « celui de ne pas pouvoir faire face à ses exigibilités immédiates avec ses liquidités disponibles²». Ce risque résulte de la fonction de transformation des échéances d'une banque ; les maturités moyennes des emplois étant généralement supérieures à celles des ressources, la banque peut se retrouver face à deux situations :

✓ **Risque de liquidité immédiate** : c'est la situation où la banque ne peut pas faire face à une demande massive et imprévue de retrait de fonds de la clientèle ou d'autres établissements de crédit.

✓ **Risque de transformation** : il résulte d'une modification progressive du terme des emplois qui se prolonge alors que celui des ressources diminue.

✓ **Le risque de taux d'intérêt :**

« Risque encouru en cas de variation des taux d'intérêt du fait de l'ensemble des opérations de bilan et de hors bilan, à l'exception, le cas échéant, des opérations soumises aux risques de marché».³

¹ Fournier Myriam-« Formation risques opérationnels »- Alger du 26 au 28 Février 2017- Alcodefi conseil et formation-page : 12.

² Darmon J, Stratégie bancaire et gestion de bilan, Economica, Paris, 1995, page 98.

³ Article 02 du Règlement de la Banque d'Algérie n°2002-03 du 14 novembre 2002 portant sur le Contrôle interne des banques et établissements financiers.

Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires

✓ Le risque de réputation :

« Le risque de réputation représente l'atteinte à la confiance qu'une banque doit inspirer à sa clientèle et au marché, après une publicité révélant des défaillances dans la banque qui peuvent être vrais ou supposés ».

Cette perte de confiance peut avoir des conséquences catastrophiques sur la banque et sur le système bancaire en général, à savoir : perte de clientèle, des retraits massifs des déposants, méfiance des marchés qui peut être suivie par une crise de liquidité. Les causes de ce risque peuvent être résumées comme suit :

- Pertes dues à une défaillance du système de contrôle interne ;
- Fraudes externes commises par la clientèle ou interne par le personnel ;
- Mauvaise qualité des services.

Le risque de réputation peut se propager pour toucher l'ensemble du système bancaire, d'où la naissance d'un risque systémique.

✓ Le risque systémique :

La défaillance d'une banque peut créer un effet domino en déclenchant des difficultés dans d'autres banques. Elle risque ainsi de mettre en danger tout le système.

Cette défaillance provoque des pertes importantes pour la banque, qui sont supportées par effet de contagion, principalement par tout le système bancaire, sous trois formes :

- Les opérations interbancaires, conclues avec la banque défaillante, se traduiront par une perte pour la banque prêteuse ;
- La solidarité de la place oblige toutes les banques à participer à l'apurement du passif de la banque défaillante ;

Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires

□ Les actionnaires d'une banque sont fréquemment actionnaires d'autres banques qui devront, conformément à leur rôle, venir en aide à la banque défaillante.

✓ Le risque stratégique :

Lorsqu'une banque adapte une nouvelle stratégie, elle doit fournir des ressources toujours importantes afin de la mettre en place. Ces stratégies peuvent être par exemple : le lancement de nouveaux produits ou de nouvelles activités, l'actualisation du système d'information, ou même viser une part dans un nouveau marché... Un échec (risque stratégique) peut avoir de lourdes conséquences sur la banque car les ressources engagées pourraient devenir sans valeur et la perte s'avère significative.

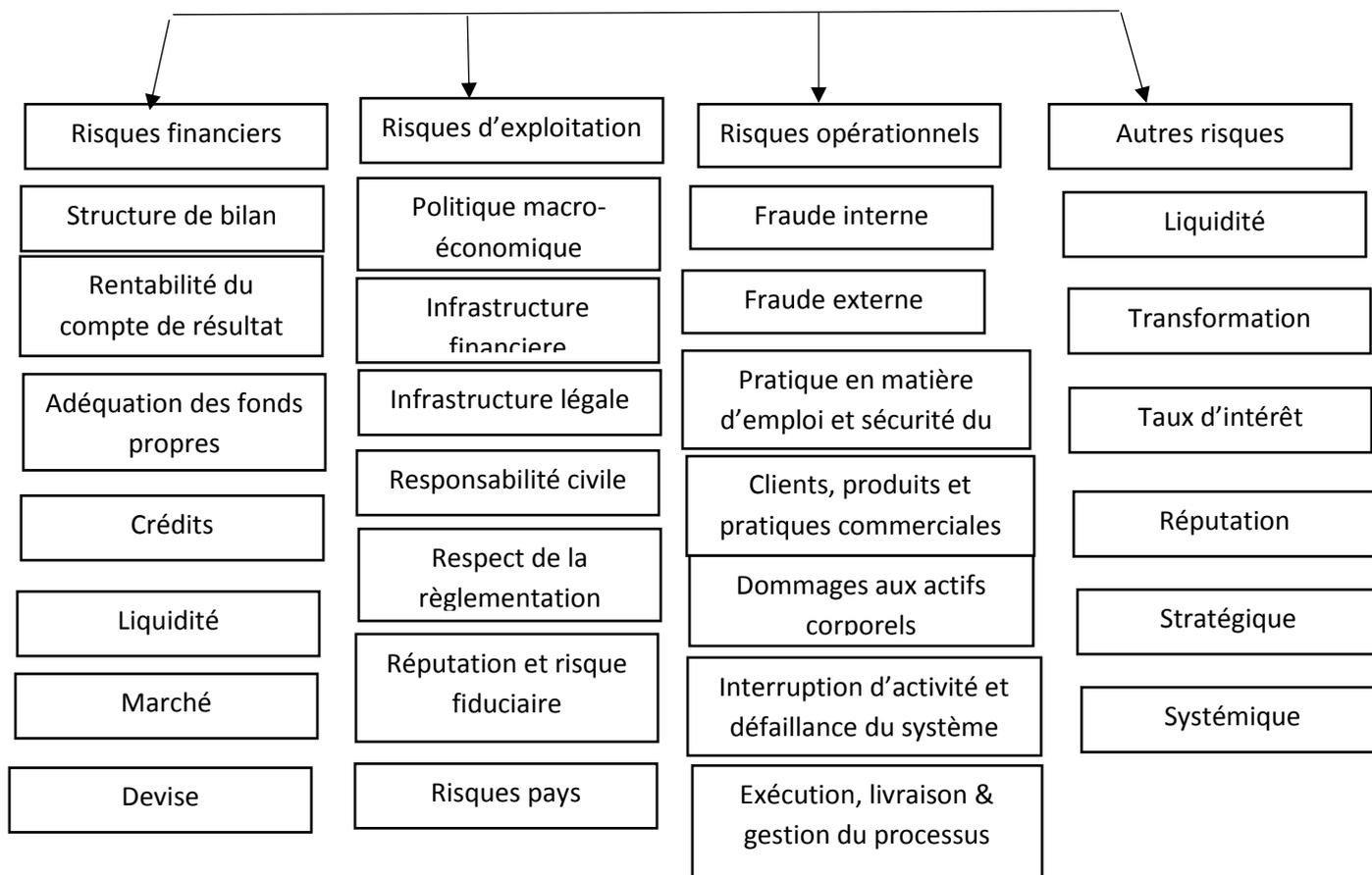
De plus, la banque mondiale a répartie les risques bancaires en quatre catégories:

risques financiers, risques d'exploitation, risques opérationnels et d'autres risques.¹

¹-M.youcef Bennaceur-« le rôle de l'audit dans la gestion du risque opérationnel »-mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme supérieur d'études bancaires (D.S.E.B)-Année :2011-page n° :14.

Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires

Schéma n° :11 Nomenclature des risques bancaires selon la banque mondiale



Source : M. ROZENBAUM, Analyse et gestion du risque bancaire, Edition ESKA Banque Mondiale, Paris 2004 p. 104. Traduit de: analyzing & managing banking risk, écrit par H.V. GREUNING et S.B BRATANOVIC.

L'établissement financier, puis la reprise planifiée des activités.¹

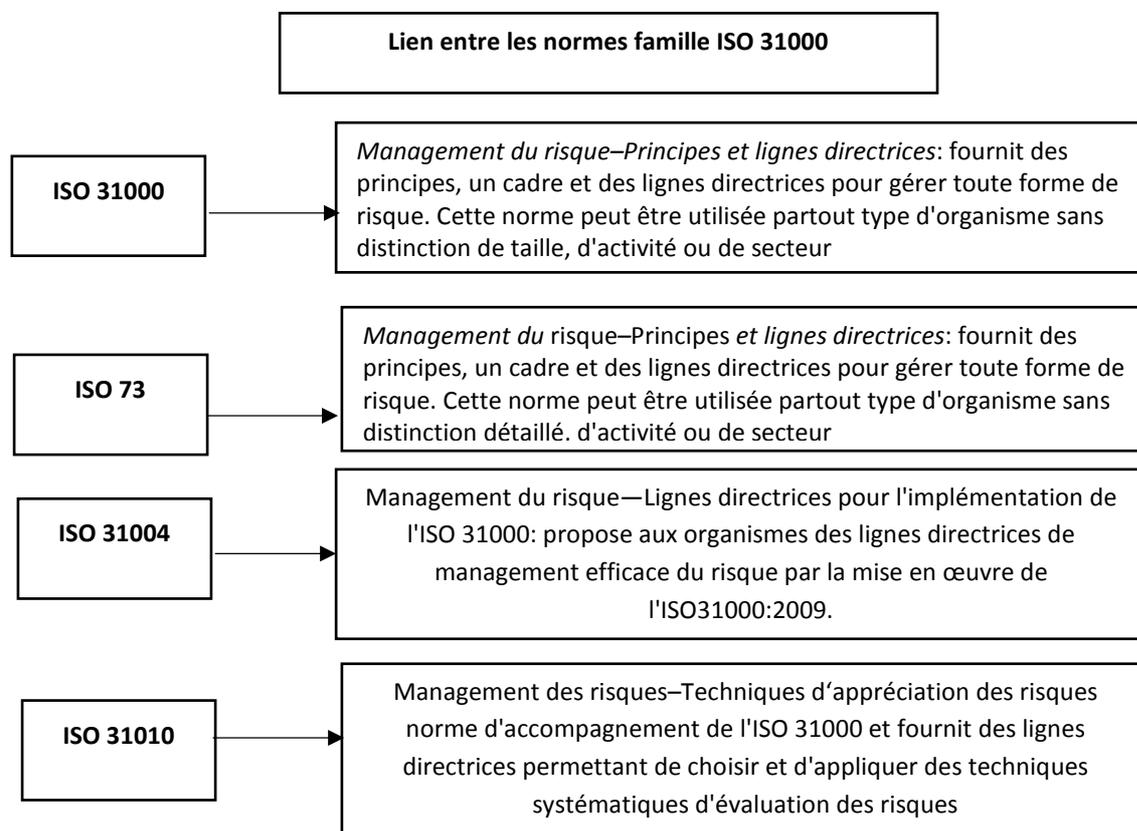
¹ Règlement n° 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers- page n° : 02.

Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires

5. Le management des risques bancaires :

a. Le management des risques selon l'ISO 31000 :

Schéma n°: 12



Source : Zied Boudriga- « le contrôle et le management des risques selon les référentiels internationaux COSO I et COSO II- op.cit.- page : 200.

Le management du risque est une activité itérative qui aide les organismes à développer une stratégie, atteindre des objectifs et prendre des décisions éclairées. Le management du risque fait partie intégrante de la gouvernance et du leadership et a une importance fondamentale dans la façon dont l'organisme est géré à tous les niveaux. Il contribue à l'amélioration des systèmes de management. Le management du risque est intégré à toutes les activités d'un organisme et inclut l'interaction avec les parties prenantes. La gestion des risques nécessite d'acquérir un état d'esprit qui accepte de prendre en compte

Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires

dans la démarche l'incertitude, en excluant le hasard, afin d'en mesurer les impacts et de prendre les actions, dans le futur, de maîtrise qui doivent s'imposer.¹

b. Les principaux fondements du management des risques bancaires :

Les risques sont inhérents à l'activité bancaire et l'objectif de la gestion de ses ressources et de ses emplois n'est pas de les supprimer mais de les gérer. Vendre et gérer le risque est une activité délicate, elle conditionne la rentabilité des établissements, en particulier par les provisions qu'ils peuvent être amenés à enregistrer. La sélection des clients et des opérations est donc d'une importance majeure, notamment face aux risques, l'investissement dans l'immobilier, le surendettement des ménages, etc. Face à la montée des risques de défaillance, la mise en œuvre de techniques de sélection de la clientèle et des opérations constitue une compétence distinctive qui se décline différemment suivant les établissements, leurs métiers et leurs approches commerciales. Mais gérer et maîtriser le risque signifie également savoir le vendre. Les dispositifs très performants de scoring et de recouvrement leur permettent de maîtriser cette prise de risque supplémentaire très rémunératrice. Les techniques de sélection de la clientèle sont fondées sur une logique purement commerciale avec la mise en place de scores. Ces techniques sont donc dans l'obligation de détecter elles-mêmes dorénavant le risque qu'ils représentent et qu'il n'était pas signalé.

De manière générale, l'élaboration d'un système de crédit scoring est le résultat d'une analyse statistique multidimensionnelle qui permet une appréciation globale de l'emprunteur. L'octroi de crédit est décidé en fonction des notes accordées aux clients grâce à une grille qui accorde un poids à chacune de leurs

¹- Zied Boudriga-« le contrôle et le management des risques selon les référentiels internationaux COSO I et COSO II- op.cit.- page : 201.

Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires

caractéristiques (âge, revenu, etc.). Lorsqu'il s'agit d'un score de décision, la note globale obtenue par rapport au seuil de décision conditionnera de façon automatique le refus ou l'acceptation du dossier. Cette technique suppose donc de disposer d'une base de données historisées permettant d'extraire les informations nécessaires à la notation, ce qui fait que, reposant sur l'évaluation des comportements bancaires, ces scores permettent de mesurer l'exposition globale au risque de la banque par rapport à son client actif. Aujourd'hui, il est primordial, pour les banques, de renforcer leur compétitivité mais aussi d'augmenter leur adaptabilité, face à un environnement de plus en plus complexe et mouvant : elles ont de plus en plus besoin de managers ou de leaders dynamiques.

Le management bancaire évolue principalement dans cinq directions :

- 1) Au souci de la minimisation des coûts qui induit des restructurations, y compris dans les services opérationnels, s'ajoute celui de la qualité de services, qui conduit à la préservation des compétences et l'accroissement du professionnalisme et aussi à la mise en place d'approches préventives de recherches de « l'excellence » ;
- 2) Dans un univers hautement concurrentiel, les banques ne peuvent plus vouloir tout faire et, pour se différencier, se dotent progressivement de Projets¹ stratégiques sélectifs: «seules survivront les banques qui auront fait la différence», en choisissant résolument un positionnement qui leur soit spécifique;
- 3) Le maintien et l'adaptation permanents des compétences, face aux évolutions des métiers, exigent la mise sur pied d'une gestion prévisionnelle des emplois et des ressources humaines, donc anticipation des métiers et évaluation des possibilités et potentialités des collaborateurs ;

La préservation des motivations du personnel prend aussi de l'importance : elle s'appuie sur le lancement d'enquêtes d'opinions internes et de mesures

¹ -Mokhefi amine-les risques bancaires face à la globalisation : cas de l'Algérie-thèse pour l'obtention du diplôme de doctorat-option : économie internationale-année universitaire : 2012-2013-université de Tlemcen-page n°: 34.

Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires

qualitatives (recherche de l'adhésion, communication, enrichissement des taches, responsabilisation) ;

5) Le pilotage s'affine, ne serait-ce que parce que les banques ont à faire face à une exigence de performances concrètes et ambitieuses, avec des moyens de plus en plus strictement contingentés et des résultats à préserver à moyen terme (qualité, ressources humaines, etc.) et qu'il faut aussi, à tout instant, savoir saisir les opportunités.¹

6. Limites appropriées applicable aux grands risques bancaires :

Dans la plupart des pays, les limites appliquées actuellement aux grands risques sont généralement exprimées en termes de fonds propres de la banque prêteuse. Il serait judicieux, aux fins de la normalisation de la procédure, de rapporter les limites au montant total des fonds propres, telles qu'elles sont définies dans le dispositif de l'accord de Bâle. Cette façon de procéder se traduirait automatiquement par un ajustement des limites existantes – par exemple, dans certains pays, la limite actuelle est exprimée en pourcentage de ce qui constitue en fait la catégorie 1 des fonds propres. Une limite équivalente rapportée au montant total des fonds propres serait évidemment un peu plus faible.

Les limites pour un risque individuel se situent généralement à présent dans la fourchette 10-40% du capital total, mais une limite maximale de 25% semblerait constituer un objectif souhaitable et devrait être mise en vigueur dès que les conditions le permettent par les pays recourant à des limites plus élevées. Tout chiffre inférieur à 10% ne semblerait pas réaliste, compte tenu de la composition actuelle des portefeuilles de nombreuses banques. Tout chiffre supérieur à 25% impliquerait un relâchement des contraintes imposées présentement en matière de contrôle bancaire dans la plupart des pays. Il convient peut-être d'appliquer des limites plus élevées que la norme à un certain nombre de contreparties.

¹ Bezzar Mohammed Soufyane- « Gestion des risques bancaires »- mémoire pour l'obtention du diplôme de magister en sciences économique spécialité management stratégique et intelligence économique- Université Abou Beckr Belkaid Tlemcen- année : 201-2015-page n : 73

Chapitre 02 : La gestion des risques bancaires

Dans beaucoup de pays, le risque à l'égard du gouvernement national ne serait soumis à aucune limite, tandis que les risques envers les autres gouvernements se verraient affectés d'une limite plus élevée, qui serait fonction de leur solvabilité telle qu'elle est perçue. Dans de nombreux cas, des règles spéciales s'imposeraient également pour les entités du secteur public en dessous du niveau de l'administration centrale. Dans les pays qui ne disposent pas de systèmes d'échange d'informations sur les crédits, qui fournissent des données comparables aux autorités de contrôle, il peut être également indiqué de demander aux banques de déclarer leurs plus grands risques, qu'ils dépassent ou non les seuils ou les limites fixés. Outre qu'elle fournit une mesure utile de la qualité du portefeuille de prêts, la notification des risques les plus importants permet aux autorités de contrôle de se rendre compte de l'existence éventuelle de risques liés. Plus généralement, la notification avant que la limite ne soit atteinte peut-être utile pour rappeler simplement que la limite ne doit être dépassée que dans des circonstances exceptionnelles et uniquement avec l'approbation expresse des responsables du contrôle.

Une attention spéciale doit être consacrée aux prêts accordés à des contreparties « apparentées » (c'est-à-dire liées à la banque prêteuse). Dans de petites banques, en particulier, les prêts aux administrateurs et autres initiés peuvent représenter une part importante du portefeuille. D'autres formes de risque « apparenté » sont les prêts aux établissements du même groupe ou aux sociétés sœurs ainsi que les prêts aux actionnaires ou propriétaires. De telles catégories de prêts peuvent conduire à des conflits d'intérêts et, dans certains cas, à de dangereuses participations croisées au sein du groupe de sociétés. Dans de nombreux pays, de tels prêts sont soit interdits, soit déduits des fonds propres de la banque prêteuse. Dans les cas où ils sont autorisés, les responsables du contrôle devraient appliquer en général des limites nettement inférieures à celles qui valent pour les autres emprunteurs, à moins que, dans certains cas, de tels risques soient assortis de garanties acceptées par le responsable du contrôle. De