



HAL
open science

Le dispositif prudentiel Bâle II, autoévaluation et contrôle interne : une application au cas français

Sylvie Taccola-Lapierre

► **To cite this version:**

Sylvie Taccola-Lapierre. Le dispositif prudentiel Bâle II, autoévaluation et contrôle interne : une application au cas français. Economies et finances. Université du Sud Toulon Var, 2008. Français. NNT : . tel-00348300

HAL Id: tel-00348300

<https://theses.hal.science/tel-00348300>

Submitted on 18 Dec 2008

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE DU SUD, TOULON-VAR
ECOLE DOCTORALE N° 509
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION
LABORATOIRE D'ECONOMIE APPLIQUEE AU DEVELOPPEMENT
(LEAD EA 3163)

**LE DISPOSITIF PRUDENTIEL BALE II, AUTOEVALUATION ET CONTROLE INTERNE :
UNE APPLICATION AU CAS FRANÇAIS**

SYLVIE TACCOLA-LAPIERRE

Thèse pour le Doctorat en Sciences de gestion
présentée et soutenue publiquement le
27 novembre 2008

Directeur de Recherche :
Philippe GILLES

Professeur à l'Université du Sud, Toulon-Var, Doyen de la
Faculté des Sciences économiques et de gestion

Jury :
Pierre GENSSE

Professeur à l'Université du Sud, Toulon-Var, Directeur de
l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Toulon
(Suffragant)

Philippe GILLES

Professeur à l'Université du Sud, Toulon-Var, Doyen de la
Faculté des Sciences économiques et de gestion (Directeur
de Recherche)

Catherine LUBOCHINSKY

Professeur à l'Université Paris II, Assas (Rapporteur)

Yvon PESQUEUX

Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers
(CNAM), Chaire de Développement des Systèmes
d'Organisation (Suffragant)

Robert TELLER

Professeur à l'Université de Nice Sophia-Antipolis
(Rapporteur)

Remerciements

Mes remerciements les plus sincères vont tout d'abord à mon Directeur de recherche, Monsieur le Professeur Philippe Gilles :

- parce qu'il a su m'encourager et me soutenir dans cette aventure singulière par son caractère à la fois académique et professionnel,
- pour la qualité de son encadrement, sa disponibilité et ses conseils avisés qui m'ont permis de progresser tout au long de ce travail de recherche,
- enfin, pour la confiance qu'il me témoigne depuis maintenant cinq années en m'offrant la Direction d'un diplôme au sein de la Faculté de Sciences Economiques et de Gestion de l'Université du Sud dont il est aussi le Doyen.

En me donnant la possibilité de mener à bien ces expériences, il m'a permis de confirmer ma vocation pour l'enseignement et m'a transmis le goût de la recherche.

Je tiens également à remercier Madame Catherine Lubochinsky, Professeur à l'Université de Paris II, Assas, et Monsieur Robert Teller Professeur à l'Université de Nice Sophia-Antipolis, pour l'honneur qu'ils me font en acceptant d'être les Rapporteurs de ce travail. Mes remerciements vont également à Monsieur Gensse, Professeur à l'Université du Sud, Toulon-Var et Directeur de l'I.A.E de Toulon et à Monsieur Yvon Pesqueux, Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers, qui ont accepté de participer à ce jury.

Je tiens notamment à exprimer toute ma gratitude aux professionnels qui m'ont apporté leur aide, Monsieur Noël Stuart, Directeur de la conformité et des contrôles permanents, Monsieur Jean-Gabriel Charton, Responsable du pilotage des risques, Monsieur Fleury Rasanjison, gestionnaire de Bilan de la Caisse d'Epargne et Monsieur Gérard Huguet, Directeur du département contrôle permanent du Crédit Agricole Alpes Provence.

Tous mes remerciements vont également à Monsieur Nicolas Huchet, chercheur au laboratoire L.E.A.D de l'Université du Sud dont les nombreux conseils et la disponibilité m'ont particulièrement aidée dans de nombreux moments de doutes inhérents à un travail de recherche

ainsi qu'à Monsieur Matthieu Cuilleron pour son aide dans la mise en page finale de ce document.

Enfin, ce travail n'aurait pas pu être réalisé sans le soutien permanent de mon époux qui m'a encouragée tout au long de ces trois années d'études et m'a donné la force de concilier vie professionnelle et recherche académique. Je tiens à lui exprimer toute ma reconnaissance en lui adressant ce travail.

SOMMAIRE

<i>SOMMAIRE</i>	4
INTRODUCTION GENERALE	5
IERE PARTIE : COMPORTEMENT BANCAIRE, RISQUE SYSTEMIQUE ET SUPERVISION PRUDENTIELLE	9
CHAPITRE 1. LE COMPORTEMENT SPECULATIF DES BANQUES SOURCE DE RISQUE SYSTEMIQUE	12
<i>Section 1. La liquidité et les asymétries d'information : deux facteurs explicatifs de fragilité bancaire</i>	12
<i>Section 2. Le rôle central du crédit dans le déclenchement des crises bancaires</i>	27
<i>Section 3. Libéralisation financière, aveuglement au désastre et spéculation au cœur des paniques bancaires</i>	48
<i>Section 4. La justification théorique de la réglementation bancaire</i>	72
CONCLUSION DU CHAPITRE 1	85
CHAPITRE 2. LES EVOLUTIONS DE LA REGLEMENTATION PRUDENTIELLE : UNE MEILLEURE QUANTIFICATION DES RISQUES QUI LAISSE UNE PLACE CROISSANTE A L' AUTOCONTROLE	87
<i>Section 1. Le contenu des accords de Bâle I</i>	89
<i>Section 2. Le dispositif Bâle II</i>	99
<i>Section 3. Autocontrôle et régulation privée au cœur du nouveau dispositif, le rôle clef du contrôle interne</i>	136
CONCLUSION DU CHAPITRE 2	154
SYNTHESE DE LA PARTIE 1	156
2EME PARTIE : NOTATION PRIVEE, NOTATION PRUDENTIELLE, STRATEGIE ET EVALUATION DU CONTROLE INTERNE	158
CHAPITRE 3. LE CONTROLE INTERNE BANCAIRE ET SES EVALUATIONS EXTERNES	161
<i>Section 1. Le contrôle interne bancaire : fondements et mise en œuvre</i>	161
<i>Section 2. Notations privées et systèmes de notation prudentielle</i>	214
<i>Section 3. Etude comparée des bilans du groupe des Caisses d'Epargne et de la Société Générale</i>	239
CONCLUSION DU CHAPITRE 3	259
CHAPITRE 4. UNE PROPOSITION DE MATRICES DES RISQUES ET DES CONTROLES CLES A PARTIR D' UNE ETUDE DE CAS	260
<i>Section 1. Les questions de recherche et les choix méthodologiques</i>	260
<i>Section 2. Présentation des résultats</i>	279
<i>Section 3. Richesse et aporie de la recherche</i>	310
CONCLUSION DU CHAPITRE 4	315
SYNTHESE DE LA PARTIE 2	317
CONCLUSION GENERALE	319
<i>Bibliographie</i>	325
<i>Annexes</i>	343
<i>Liste des schémas, graphiques, tableaux, matrices et encadrés</i>	349
<i>Table des matières</i>	352

INTRODUCTION GENERALE

Présentation du contexte

Les modes de fonctionnement des établissements bancaires ont profondément évolué ces dernières années, sous l'effet de la libéralisation financière et des innovations technologiques (De Boissieu, 2000, Miotti et Plihon, 2001). Ces deux facteurs ont contribué à intensifier la concurrence entre les institutions financières (Scialom, 1999) et, partant, à pousser les banques à rechercher sans cesse de nouvelles sources de profits.

Le développement de nouveaux instruments financiers, la globalisation du marché des capitaux ont généré de nouveaux risques et contraint les autorités prudentielles à faire évoluer les exigences réglementaires pour garantir la résilience du système financier (Aglietta, 2002).

Les deux dernières décennies ont vu naître des mécanismes prudentiels de plus en plus sophistiqués, du ratio Cooke jusqu'aux évolutions récentes des Accords du Comité de Bâle (Couppey-Soubeyran, 2008).

Avec l'entrée en vigueur, en décembre 2006, de la réforme « Bâle II », les banques ont dû répondre à de nombreux défis dont l'adaptation de leurs outils de sélection et de mesure du risque de crédit et la prise en compte des risques opérationnels dans le calcul d'exigences de fonds propres.

Problématique et questions de recherche

Le crise financière du *subprime* que nous vivons démontre, une fois de plus, que le comportement des banques est source de risque systémique. Les banques doivent, en permanence, être préparées à faire face à la matérialisation de nouveaux risques et répondre aux exigences réglementaires.

Pour garantir au mieux la solidité du système bancaire, les régulateurs ont réformé les normes prudentielles.

L'ambition de la réforme Bâle II est de mieux intégrer la complexité accrue de l'activité bancaire tout en laissant aux établissements financiers une certaine autonomie dans le choix des

options possibles pour définir le minimum de fonds propres nécessaires à la couverture des pertes potentielles.

Les nouveaux Accords bâlois, en vigueur depuis le 31 décembre 2006, ont bouleversé les méthodes d'évaluation des risques, modifié la gouvernance d'entreprise et intensifié les contrôles. Si la réforme incite les banques à utiliser leurs systèmes internes pour déterminer leur niveau de capital réglementaire, elle laisse une place prépondérante à une certaine forme d'autocontrôle et accroît le rôle des acteurs privés dans le système de régulation (Chavagneux, 2000, 2003).

L'autocontrôle laissé aux établissements dans l'appréciation de leurs risques impose une maîtrise technique des outils de simulation, une organisation dédiée, un contrôle opéré en continu au sein de l'entreprise et *in fine* un contrôle du régulateur sur l'aptitude des établissements à mettre en œuvre les règles prudentielles.

Cette thèse se propose d'étudier les nouveaux Accords bâlois et de comprendre les différents mécanismes du contrôle interne à la fois empiriquement et théoriquement.

Cet objectif amène quatre interrogations principales :

- Quelles sont les principales innovations des Accords de Bâle II et quelle est la place de l'autocontrôle ?
- Comment les banques ont-elles fait évoluer leur dispositif de contrôle interne pour répondre aux évolutions réglementaires.
- Comment le contrôle interne est-il évalué en externe ?
- A partir d'une étude de terrain menée au sein d'une banque coopérative française, est-il possible de bâtir des grilles d'évaluation des contrôles permanents pour ce type d'établissement qui représente un modèle original de groupe bancaire universel à caractère hybride entre logique coopérative et logique actionnariale et qui met en œuvre une décentralisation du contrôle interne ?

Après avoir abordé la question du comportement spéculatif des établissements bancaires, illustré par des prises de risques excessives dans un contexte de finance libéralisée, notre étude cherchera à comprendre les évolutions réglementaires et à mettre en évidence le rôle central joué par le contrôle interne.

A la lumière d'une étude de cas, nous chercherons à saisir les aspects pratiques du contrôle interne et proposerons des matrices des risques et des contrôles clefs. Ces dernières seront abordées sous deux angles : l'aspect organisationnel du contrôle interne (approche en terme de gouvernance) et les aspects techniques du contrôle interne (approche par typologie de risques).

Organisation de la thèse

Cette étude est divisée en deux parties, comprenant chacune deux chapitres.

Dans le **chapitre 1**, est abordée la question du comportement spéculatif des banques et du risque systémique associé. Après avoir étudié deux facteurs explicatifs de fragilité bancaire, la liquidité et les asymétries d'information, l'objectif de ce chapitre est d'illustrer le rôle central du crédit dans le déclenchement, la propagation, voire l'accentuation des crises bancaires et de situer la spéculation financière au cœur des paniques bancaires. Une brève revue de la littérature apporte une justification théorique à la réglementation bancaire.

Dans le **chapitre 2**, le passage des Accords de Bâle I à Bâle II est expliqué et les dernières évolutions prudentielles sont détaillées afin de présenter les fondements de la réforme. Nous nous attarderons sur le pilier 1 pour mettre en évidence le rôle incontournable des modèles internes dans le ratio Mac Donough, notamment pour le risque de crédit et le risque opérationnel. La

question de l'autocontrôle permettra de démontrer que le contrôle interne apparaît désormais comme la pierre angulaire du nouveau dispositif.

Après avoir défini les sources du contrôle interne bancaire et la mise en œuvre de ce dernier en France, nous aborderons, dans le **chapitre 3**, l'évaluation du contrôle interne par les agences de notation privées et les organismes de régulation. La question de la nécessaire adaptation des processus de contrôles à la stratégie de l'entreprise sera illustrée au travers de l'étude bilancielle, sur la période 1994-2007, de deux établissements bancaires à statuts juridiques différents et stratégies opposées, le groupe des Caisses d'Epargne et la Société Générale.

Enfin, dans le **chapitre 4**, nous proposons une évaluation du contrôle interne à partir d'une étude de terrain réalisée auprès d'une banque coopérative française durant 24 mois. L'objectif de cette recherche qualitative est multiple : découvrir comment la banque étudiée s'est adaptée aux évolutions de la réglementation en matière de contrôle interne, comprendre tous les enjeux du contrôle interne aux plans organisationnel et technique pour, *in fine*, proposer des matrices des risques et des contrôles clés.

**1ère PARTIE : COMPORTEMENT BANCAIRE, RISQUE
SYSTEMIQUE ET SUPERVISION PRUDENTIELLE**

Si le rôle fondamental des banques dans l'économie n'est plus à démontrer (Clerc, 2002), leur comportement peut s'avérer source de risque systémique. Les établissements financiers ont à faire face à de nombreux facteurs de fragilité expliqués notamment par les problèmes de liquidité (Diamond, Dybvig, 1983, Lacoue-Labarthe, 2005), de solvabilité et d'asymétries d'information (Guttentag, Herring, 1984).

Dans un contexte de finance globalisée et de libéralisation financière, le crédit apparaît encore comme l'élément déclencheur des crises bancaires (Minsky, 1982, 1985, 1992) *a fortiori* si les dettes contractées ont financé des investissements spéculatifs. S'y ajoutent la myopie au désastre, le comportement mimétique des banques générateur de phases d'euphorie suivies de détresse financière (Kindleberger, 1994) et *in fine* de crise se propageant au niveau international. La libéralisation financière, conjuguée à une concurrence exacerbée, a accentué ces phénomènes en élargissant le champ d'action des banques et en leur permettant de s'engager dans des projets risqués. Le comportement microéconomique spéculatif, caractérisé par une course effrénée à la rentabilité (Dell'Ariccia et alii, 2008) et des prises de risques excessives, est un des facteurs explicatifs du grand nombre de défaillances bancaires, notamment dans les pays émergents (Miotti, Plihon, 2001).

Face aux risques que font courir les établissements financiers à l'ensemble de l'économie, aux coûts sociaux d'une faillite bancaire, le rôle des Autorités de contrôle et de régulation des établissements de crédit est un élément déterminant dans la stabilité du système bancaire (Aglietta, Scialom, Sessin, 2000). Les Accords de Bâle ont évolué pour répondre à la fois aux problèmes de globalisation financière, de sophistication croissante des produits et de complexité des processus. Le nouveau dispositif cherche ainsi à intégrer la complexité accrue de l'activité bancaire tout en laissant aux établissements financiers une certaine autonomie dans le choix des options possibles pour définir le minimum de fonds propres nécessaires à la couverture des pertes potentielles. La réforme encourage ainsi les banques à utiliser leurs systèmes internes pour déterminer et appliquer des niveaux de capital réglementaire plus adéquats, c'est à dire en privilégiant une approche qualitative.

Les banques capables de concevoir des modèles internes pour évaluer et quantifier leurs risques seront récompensées par des exigences réglementaires en capital moins élevées. « L'esprit de Bâle II » repose sur une liberté « encadrée » donnée aux institutions financières

en leur permettant de s'appuyer sur de nombreux processus internes destinés à couvrir leurs risques. Les avancées apportées par la réforme sont multiples : périmètre des contrôles et des risques élargi, prise en compte du risque opérationnel dans les exigences de fonds propres, mesure des risques affinée, précision et flexibilité du calcul des risques. Pour autant, ces avancées comportent des limites car elles instituent un système de régulation privilégiant l'autocontrôle. Partant, le contrôle interne, évalué à la fois par les établissements eux-mêmes et par le régulateur, est un des éléments clés de cette réforme.

L'objet de cette première partie, divisée en deux chapitres, est de traiter le comportement bancaire, le risque systémique associé et la nécessaire réponse des Autorités prudentielles.

Dans le chapitre 1 sont présentés les facteurs explicatifs de fragilité bancaire et le rôle central du crédit dans les crises bancaires. A la lumière de divers travaux, Boyer, Dehove, Plihon, (2004) et Demirgüç-Kunt, Detragiache (1998), les effets de la libéralisation financière et du comportement spéculatif des banques sont abordés. Puis, après avoir défini les notions de capital réglementaire et de capital économique, une brève revue de la littérature justifie les fondements théoriques de la réglementation bancaire.

Les évolutions de la réglementation prudentielle, notamment le passage du ratio Cooke au ratio Mac Donough, sont présentées dans le chapitre 2 et analysées pour illustrer la « montée en puissance » de l'autocontrôle (Chavagneux, 2000). Le recours aux méthodes de mesures internes pour le calcul des exigences de fonds propres relatifs aux risques de crédit, de marché et au risque opérationnel induit nécessairement l'existence d'un système de contrôle interne fiable et efficace.

Le contrôle interne constitue donc la première étape de validation de ces processus. Il illustre la responsabilité première des établissements sur la qualité de leurs processus internes de mesure des risques et répond à des exigences déterminées par les Autorités de contrôle.

CHAPITRE 1. LE COMPORTEMENT SPECULATIF DES BANQUES SOURCE DE RISQUE SYSTEMIQUE

Dans la première section de ce chapitre, sont abordés les problèmes de liquidité et d'asymétrie d'information. Le rôle central du crédit dans le déclenchement des crises bancaires est traité dans la section 2. Dans la section 3, sont discutés les questions de libéralisation financière et d'aveuglement au désastre et dans la section 4, l'existence de la réglementation bancaire est justifiée.

Section 1. La liquidité et les asymétries d'information : deux facteurs explicatifs de fragilité bancaire

Les banques assurent le service de transformation: en s'interposant entre les demandeurs et apporteurs de capitaux, elles collectent les dépôts des détenteurs de capitaux et mobilisent des fonds à moyen et long terme pour répondre aux besoins d'investissement des emprunteurs. D'un côté, elles supportent les risques liés aux asymétries d'information et, de l'autre, elles doivent être capables de répondre à tout moment aux besoins de liquidité des déposants.

1.1 La liquidité

Les problèmes de liquidité peuvent se matérialiser à la fois à l'actif et au passif du bilan. Les banques peuvent subir ce risque ou *a contrario* être à l'origine de sa réalisation.

1.1.1 Le modèle de Diamond et Dybvig (1983)

L'article majeur de Diamond et Dybvig (1983) met en évidence le rôle majeur des banques et justifie leur existence par leur activité d'intermédiation. La nature même des activités bancaires est particulière: financer des activités dont l'horizon temporel est généralement plus lointain que celui des dépôts. Il y a irréversibilité des engagements de crédit alors que, par nature, les dépôts sont liquides et donc susceptibles d'être retirés à tout

moment (incohérence temporelle). L'illiquidité des actifs bancaires justifie l'existence des banques mais génère aussi une vulnérabilité. Diamond et Dybvig s'attachent à démontrer que les banques peuvent se retrouver au cœur de paniques bancaires si les déposants, face à un retournement d'opinion massif, s'affolent et retirent prématurément leurs dépôts. Une ruée bancaire se produit lorsque tous les déposants (ou une majorité d'entre eux) demandent la conversion de leurs dépôts en monnaie centrale ou le transfert de leurs dépôts vers une autre banque.

Les crises sont alors des événements aléatoires sans lien avec les évolutions économiques, elles sont fondées sur des croyances auto-réalisatrices.¹ Le modèle s'attache à démontrer les risques de paniques bancaires du côté du passif des bilans bancaires, il n'aborde pas les risques liés aux crédits et à l'insolvabilité des débiteurs. Il s'agit ici d'un phénomène de panique qui peut rendre la banque illiquide et non d'une faillite liée à l'insolvabilité et à l'impossibilité de respecter des promesses de paiement.

- *Les caractéristiques du modèle :*

Dans le modèle de Diamond et Dybvig, la banque est modélisée comme une coalition d'individus qui mettent en commun leurs dotations, les investissent dans une technologie et en retirent en contrepartie un revenu. La banque, par l'existence d'un contrat de dépôt, assure un service de liquidité aux déposants : ceux-ci sont assurés de pouvoir retirer à tout moment les fonds déposés. Le dépôt en banque est totalement liquide : il ne présente pas de risque de perte en capital et est parfaitement divisible et accepté par tous comme moyen de paiement. La banque est appréhendée comme une coalition d'agents qui mettent en commun leurs dotations et les investissent dans un processus productif peu réversible. En effet, les déposants obtiennent des contrats de dépôts spécifiant leur droit de retrait à chaque période et les pénalités en cas de retrait anticipé.

¹ Ce phénomène, décrit notamment dans la littérature des années 1990 (Obstfeld, 1994), a donné lieu aux modèles de crise de deuxième génération. Ces modèles s'attachent à démontrer qu'une crise peut être déclenchée sans aggravation significative, *ex ante*, des fondamentaux de l'économie. La crise est déterminée par les anticipations des agents sur la politique du gouvernement en matière de taux de change et d'options macroéconomiques.

En revanche, dans la première génération de modèles (Krugman, 1979, Flood et Garber, 1984), la crise est indissociable de l'apparition de déséquilibres sur le marché monétaire, d'options erronées de politiques macroéconomiques.

Les modèles de troisième génération (Cartapanis, 2004) ont vu le jour à la suite de la crise asiatique de 1997 et privilégient l'imperfection de l'information sur les marchés financiers et la fragilité des systèmes bancaires plutôt que les distorsions macroéconomiques.

Le modèle distingue trois périodes, la période T0 où les contrats sont signés (dépôt et crédit), la période T1 où les agents 1 récupèrent leurs fonds pour consommer et la période 2 où les agents 2 laissent leurs fonds en dépôt sur une durée plus longue et obtiennent à la fin de la période 2 un rendement supérieur pour consommer. En T2, la banque est liquidée. La banque permet la réalisation d'un meilleur partage du risque que celui qui serait opéré par le marché seul, les agents 1 perçoivent un revenu en étant assurés de retrouver leurs fonds à court terme. Ce revenu est inférieur à celui perçu par les agents 2 qui ont investi leurs fonds sur une durée plus longue. Le contrat de dépôt protège les déposants contre le risque de dépréciation de leurs avoirs (prix de vente inférieur au prix d'achat) qu'ils pourraient rencontrer sur les marchés financiers en cas de besoin rapide de liquidité. Cette assurance de liquidité passe par la transformation d'actifs illiquides (prêts) en passifs exigibles (dépôts).

Dans le modèle, les investissements réalisés par les banques sont supposés sans risque. Cela permet de cantonner l'asymétrie d'information au passif de la banque. En revanche, les investissements réalisés sont illiquides, la réalisation de l'actif ne se fait qu'à la fin de la période 2 et la banque n'a pas les moyens de servir l'intégralité des demandes de retraits avant la fin de cette période. En effet, la technologie utilisée est telle que le rendement unitaire est égal à 1 si le processus productif est interrompu en T1, et est égal à $R > 1$ si la production va jusqu'en T2. Chaque agent a un coefficient d'aversion au risque et une fonction d'utilité dépendant de sa consommation (en T1 ou T2) et maximise son rendement en fonction des informations dont il dispose. Le type des agents (1 ou 2) est une information privée non observable par la banque ou les autres déposants. Ceci signifie qu'en début de période, les agents ne sont pas déterminés comme étant de type 1 ou 2 et la banque et les autres déposants ne connaissent pas la proportion d'agents de type 1 ou de type 2.

Le principe repose sur le postulat « premier arrivé, premier servi » et, dans le cas de retraits groupés, le contrat de dépôt assure que le paiement dépend de la place dans la file et non de l'information future des agents qui seront dans la file. Si la somme des demandes de remboursements en T1 est inférieure à la valeur liquidative de la banque à cette période, la banque pourra restituer le rendement prévu à chaque dépôt unitaire.

En revanche, si le total des demandes de retraits en T1 est supérieur à la valeur liquidative, la possibilité pour un déposant d'être remboursé de la totalité de son dépôt

dépendra de sa place dans la file d'attente. Les déposants peuvent donc légitimement craindre que, suite à des rumeurs ou des difficultés de la banque, les autres déposants se précipitent aux guichets pour retirer leurs fonds et compromettent ainsi la liquidité de la banque. Dans ce cas, ils se précipiteront eux aussi pour exiger le remboursement de leurs dépôts provoquant ainsi une ruée sur les dépôts ou « *run* » bancaire. Dans ce modèle, le risque de panique est un pur risque de passif car il provient uniquement du comportement déstabilisant des déposants et non pas d'engagements bancaires risqués.

Le modèle distingue 2 équilibres : un bon équilibre dans lequel seuls les déposants ayant réellement besoin de leurs fonds à la période 1 retirent leurs dépôts à cette période et les autres attendent la période suivante et un mauvais équilibre ou « équilibre de *run* » dans lequel tous les déposants tentent de retirer leurs dépôts à la période 1. Cette panique bancaire se traduit par une allocation sous optimale et réduit le bien être des déposants car, d'une part, les agents de type 1 ne pourront pas retirer en T1 et, d'autre part, du fait de la liquidation de la banque en T1, la production est interrompue alors que pour les agents de type 2 il serait optimal que cette production perdure jusqu'en T2.

L'équilibre de ruée est fondé sur des anticipations rationnelles car si le comportement des agents est motivé par la peur d'une ruée bancaire et la croyance en la correspondance entre une tâche solaire² et une ruée bancaire, les conséquences de leurs retraits massifs valident *a posteriori* leurs croyances. Il s'agit donc d'une prophétie auto-réalisatrice et c'est la croyance elle-même qui est à l'origine du phénomène de crise.

Il est à noter qu'actuellement dans les pays industrialisés, le phénomène de *run* peut prendre une forme plus discrète qu'une panique des déposants se précipitant aux guichets. Il peut y avoir, en effet, un assèchement des liquidités sur le marché interbancaire et refus des « consoeurs » d'une banque de prêter des liquidités. Il suffit que ces dernières n'acceptent pas de renouveler, par exemple, des certificats de dépôts à un établissement jugé « suspect » pour générer des problèmes de liquidités (Lacoue-Labarthe, 2005).

² **Tache solaire** : appelée aussi « *sunspots* », théorie qui s'oppose aux « fondamentaux » des anticipations rationnelles. Une tâche solaire est une variable non pertinente qui néanmoins coordonne les anticipations des investisseurs. Les comportements relèvent alors de la croyance collective et de l'irrationalité définie comme la grégarisation des comportements ou la rationalité mimétique.

Le risque de run est néfaste pour l'ensemble de l'économie car il peut se propager à l'ensemble des établissements et rendre illiquides des banques par ailleurs solvables. Des établissements en bonne santé peuvent se retrouver en situation de difficulté et entraîner une interruption du processus productif ce qui nuira à l'optimum social (*social software*). Le risque lié à l'actif du bilan des établissements de crédit et à l'insolvabilité des débiteurs ne joue aucun rôle dans le modèle puisque les investissements réalisés par les banques sont considérés non risqués. Cette hypothèse donne une grande force à la démonstration mais se révèle toutefois incompatible avec la réalité. Pour pallier ces mouvements de panique, les auteurs proposent un abandon de la convertibilité afin que les déposants qui n'ont pas besoin de leurs fonds soient dissuadés de retirer leurs dépôts prématurément. Cet abandon de la convertibilité ne peut être efficace que si la probabilité des retraits n'est pas aléatoire.

Les auteurs proposent aussi la mise en place d'un système d'assurance des dépôts opéré par les Autorités publiques pour rassurer les déposants. Il est à noter qu'un tel dispositif de garantie et de soutien implicite des Autorités publiques comporte un risque d'aléa moral (voir la définition p. 22, note de bas de page n° 3) et peut conduire, comme dans le cas de la crise asiatique, à une situation de surendettement et de crise (Krugman, 1998). Si le montant des retraits est trop important, la Banque centrale ou l'organisme d'assurance des dépôts intervient en injectant des fonds pour calmer le mouvement de panique. Cette assurance permet dans le modèle d'exclure les paniques car elle rend le rendement d'un retrait pour chaque déposant indépendant du montant agrégé des remboursements. Son fonctionnement et son financement reposent sur la taxation des agents qui ont retiré en T1. Cette taxation, dans le cas de la Banque centrale, résultera de l'inflation qui aura vu le jour suite à l'augmentation de la masse monétaire et se matérialisera par un impôt sur les agents qui auront retiré en T1. Ce pouvoir de taxation ne peut être opéré que par l'Etat et non par une firme privée qui serait alors dans l'obligation de constituer des réserves pour prévenir la réalisation du risque de panique. Cette supériorité de l'assurance par l'Etat sur celle opérée par une compagnie privée suffit à rassurer les déposants.

Selon Marini (1992), le seul effet d'annonce de l'Etat peut suffire à calmer les esprits et éviter les mouvements de panique sans que l'Etat soit obligé de mettre réellement en œuvre le mécanisme d'assurance.

- *Les limites du modèle de Diamond et Dybvig :*

Selon Aglietta (2001), le modèle de Diamond et Dybvig n'explique que la ruée sur une seule banque, il n'explique pas la contagion dans le système bancaire. Il associe exclusivement le problème de coordination posé par la liquidité au contrat de dépôt, pas aux marchés financiers. Par ailleurs, l'hypothèse forte d'une banque ne réalisant que des opérations d'actif sans risque est impossible à mettre en œuvre lors d'une activité classique d'intermédiation (Scialom, 1999). Pour Marini (1992), le système d'assurance des dépôts est inopérant dans le cas d'un modèle composé de plusieurs banques et non d'une seule comme dans le modèle de Diamond et Dybvig. En effet, il peut alors se produire un phénomène d'aléa de moralité poussant certains établissements à augmenter le taux de rémunération de leurs dépôts en comptant *ex post* sur l'assurance de l'Etat pour rembourser les clients.

1.1.2 Les apports de H.P Minsky

Dans cette section, le concept de liquidité est abordé du côté de l'actif du bilan bancaire. Les banques, ici, ne subissent pas un risque d'illiquidité généré par la ruée des déposants mais peuvent adopter des comportements susceptibles de réduire à la fois la liquidité du système bancaire et de l'économie. Minsky s'est intéressé, dès 1957, aux conséquences des innovations créées par le système bancaire dans un contexte de finance libéralisée et a décrit le lien existant entre l'évolution des bilans et l'utilisation de ces innovations financières.

- *le comportement actif des banques commerciales face à la politique monétaire menée par la Banque centrale.*

Minsky replace les banques au centre du discours économique et démontre que leur comportement peut être générateur d'instabilité financière. Cette approche définit un cycle des affaires fondé sur une conception endogène et financière des fluctuations économiques dans laquelle les banques exercent un rôle actif à la fois sur la détermination du niveau des taux d'intérêts et sur l'offre de monnaie.

Cette théorie se démarque de la conception « horizontaliste » post keynésienne de la monnaie endogène dans laquelle les banques commerciales subissent la politique de la Banque centrale, les Autorités monétaires contrôlant les taux d'intérêt à court terme. La

particularité de la théorie de Minsky est que le processus de fragilisation financière est totalement endogène et qu'il existe un lien entre le degré de fragilisation financière des économies et le cycle des affaires. Ce lien est appelé la Financial Instability Hypothesis (F.I.H).

La F.I.H peut se résumer en deux points essentiels :

- Le monde de la finance peut générer des comportements efficients au niveau microéconomique mais générateurs d'instabilité financière au niveau macroéconomique. Dans un contexte de déréglementation, la réaction des agents financiers, face aux différents chocs qu'ils sont susceptibles de subir, peut amplifier les cycles économiques au lieu de les atténuer.
- Cette théorie s'inscrit en faux contre l'hypothèse de neutralité et d'efficacité des marchés financiers (Shiller, 2003). La structure financière exerce une influence à la fois sur l'amplitude et la fréquence des cycles économiques.

Selon Minsky, le taux d'intérêt est déterminé de manière endogène. En effet, les besoins de financement du boom des investissements tendent à augmenter le niveau des taux d'intérêt en raison du niveau limité des fonds propres des banques, des réserves bancaires et plus globalement de l'inélasticité, à terme, de l'offre de financement. Dans ce contexte de boom et de demande forte de financement, les taux d'intérêts ne peuvent donc pas demeurer indéfiniment bas. Face à une demande forte de monnaie, la Banque centrale peut être amenée à pratiquer une politique monétaire restrictive et à augmenter ses taux directeurs pour lutter contre l'inflation. D'après Minsky, les banques commerciales sont à même d'adopter un comportement « actif » pour lutter contre l'exogénéité complète du taux d'intérêt et continuer à accroître l'offre de monnaie.

En effet, la hausse des taux d'intérêt est propice à la création, par le secteur bancaire, d'innovations financières qui contribuent, toutes choses étant égales par ailleurs, à augmenter la vitesse de circulation de la monnaie (rapport des dépenses totales ou du revenu national à la masse monétaire) et corrélativement la quantité de monnaie offerte aux emprunteurs potentiels. Il existera alors une courbe croissante en escalier reliant la vitesse de circulation de la monnaie et le taux d'intérêt avec une monnaie endogène et un taux d'intérêt endogène qui rendront les politiques monétaires inefficaces.

Les banques sont ici considérées comme des firmes entrepreneuriales qui innovent dans le but d'accroître leurs profits. Ce développement a vu le jour en raison des évolutions importantes et des innovations financières qui sont apparues sur le marché monétaire américain dans les années cinquante (contrats de r m r s ou *repurchase agreements* par exemple). Ces innovations sont souvent utilisées par les banques dans le but d'accroître leur capacité à offrir du crédit ce qui les différencie des marchés classiques (actions, obligations) au niveau de l'incidence sur leur structure bilancielle.

Le système financier permet alors de combler l'écart entre l'investissement *ex ante* (investissement prévu en début de période) et l'épargne *ex ante* (différence entre le revenu de la période précédente et les dépenses de consommation prévues pour la période suivante). Il suffit alors que les détenteurs de monnaie oisive (c'est à dire de monnaie ne participant pas à la réalisation du volume global des transactions) achètent des innovations financières pour combler cet écart. Ce type de financement implique alors une réduction de la liquidité de l'économie au sens d'une réduction de la quantité de monnaie oisive ou du ratio liquidité/titres. Cette réduction de la liquidité est équivalente à une hausse de la vitesse de circulation de la monnaie car une quantité équivalente de monnaie centrale permet de financer un revenu monétaire plus important. Les techniques utilisées sont la « gestion par le passif » ou la titrisation (Brossard, 1998).

Les banques peuvent donc exercer un rôle actif pour contrer les effets d'une politique monétaire restrictive en phase d'expansion économique. Il s'agit ici d'une conception Minskyenne de la relation entre l'offre de monnaie et le niveau des taux d'intérêt. Selon Minsky, malgré une augmentation des taux, l'offre de monnaie continue à augmenter sous l'effet du comportement des banques commerciales et des innovations mises en place. L'évolution des taux d'intérêt dépend alors du comportement des banques commerciales à l'origine de la succession de phases de stabilité et d'instabilité financière. Ces innovations tendent alors à réduire la liquidité du système bancaire en raison de la diminution du ratio liquidités/titres (les crédits octroyés étant par définition moins liquides que les dépôts bancaires). Cette réduction de la liquidité a deux conséquences : une hausse du ratio dette/valeur nette et une plus grande instabilité de la valeur des actifs du marché monétaire.

En effet, la multiplication de la gamme de ces actifs monétaires est un frein à la stabilisation de leur prix. Cette évolution rend le système économique et financier plus fragile à un retournement des anticipations des prix des actifs et à la dynamique baissière associée. Les risques d'illiquidité et d'insolvabilité du système bancaire s'accroissent donc simultanément. Cette idée est aussi reprise par Kindleberger (1994). En période d'euphorie, le marché est capable de créer des innovations susceptibles de lutter contre toute tentative de stabilisation ou de restriction monétaire.

Juglar (1968) s'est intéressé avant ces auteurs aux causes fondamentales des crises et a mené une étude sur l'examen du bilan des banques de trois pays : la France, l'Angleterre et les Etats Unis. Il situe l'origine des crises dans la sphère monétaire et l'abus ou l'insuffisance de crédit et décrit les mêmes comportements que ceux énoncés par Kindleberger ou Minsky en phase « *d'euphorie des affaires* » caractérisée par la demande insatiable de prêts et le sur-crédit. Certains instruments sont à même d'augmenter la vitesse de circulation de la monnaie sans pour autant augmenter la masse monétaire totale car ils agissent sur des variables non comptabilisées dans les agrégats monétaires. La monétisation du crédit (lettres de change, CDN, cartes de crédit, etc..) en constitue un bon exemple. Plus récemment, Davis (1992) a démontré que si les innovations sont au cœur du système financier, elles génèrent leurs propres limites et appellent de nouvelles réglementations en raison des fragilités financières qu'elles sont susceptibles d'apporter.

- *Le comportement bancaire est la source d'une illiquidité de l'économie*

Selon Minsky, les banques commerciales exerceraient une influence négative sur la liquidité de l'économie. En effet, après une phase d'expansion du crédit, et conjointement une augmentation des débiteurs défaillants, elles adopteraient un comportement plus frileux et seraient amenées à réduire la quantité de prêts octroyés. Le comportement des banques est guidé par une recherche de profits compatible avec des ratios d'endettement acceptables en terme de risque. Lorsque le seuil de ce ratio est atteint, les banques sont capables de rationner la quantité de crédits octroyés et donc de peser sur la liquidité de l'économie ou d'augmenter les taux de ces crédits dans le but de protéger leur propre rentabilité et leur solvabilité. Si les banques n'ont pas suffisamment de fonds propres et ne peuvent pas respecter les ratios de solvabilité, elles peuvent alors procéder à un rationnement du crédit bancaire (Artus, 2002).

Stiglitz et Weiss (1981) ont élaboré un modèle de rationnement du crédit. Ils définissent un taux d'intérêt optimal qui maximise le retour sur investissement de la banque et au delà duquel le profit attendu décroît. En effet, la banque ne maîtrise pas le comportement de l'emprunteur, son retour sur investissement augmentera moins rapidement que le taux d'intérêt du prêt. Au delà du taux d'intérêt optimal, le retour sur investissement sera amené à décroître. Au taux d'intérêt optimal, il est possible que la demande de crédit excède l'offre. Les analyses classiques démontreront que l'excès de demande tendra alors à faire augmenter le niveau des taux d'intérêt jusqu'à ce que l'offre et la demande s'équilibrent. Mais Stiglitz et Weiss démontrent que les banques pourront refuser de prêter à des emprunteurs acceptant de payer plus cher générant alors un phénomène de rationnement du crédit. Pour eux, il n'est pas opportun d'augmenter le niveau des taux d'intérêt ou d'exiger plus de garanties quand la demande de crédits excède l'offre.

Augmenter les taux d'intérêts ou exiger plus de garanties peut générer un accroissement de l'exposition au risque de la banque : en décourageant les emprunteurs sains et en encourageant le financement de projets risqués. Il s'ensuivra alors une diminution des profits de la banque.

Par ailleurs, sous l'effet de règles prudentielles imposant des normes de fonds propres, les banques, en phase de ralentissement économique, peuvent réduire leurs encours de prêts. En effet, les bilans des banques se détériorant durant les phases de fléchissement de l'activité, il se produit alors un double phénomène : une contraction des fonds propres et une augmentation du risque de défaut. Pour respecter la réglementation relative à l'adéquation des fonds propres, deux solutions sont envisageables : augmenter le volume des fonds propres en levant des capitaux ou réduire le montant des crédits octroyés. Le coût des fonds propres pouvant se révéler élevé en période de ralentissement économique, on peut raisonnablement penser que les banques préféreront diminuer leurs encours de prêts (Mishkin, 1999). Ce rationnement peut alors constituer un frein au développement économique et à la croissance, les banques pouvant refuser de prêter à certaines catégories d'emprunteurs (*credit crunch*).

Il existe par ailleurs un autre type de rationnement du crédit défini par l'Ecole keynésienne relatif au « canal du crédit ».

Si les crédits bancaires et les titres négociables ne sont pas des substituts parfaits pour l'emprunteur (une entreprise qui se voit refuser un crédit bancaire n'a pas forcément la taille critique suffisante pour faire appel au marché financier et émettre des titres) alors le rationnement du crédit peut provenir d'une application, par les banques, de la politique monétaire dès lors que l'offre de crédit du secteur bancaire dépend de l'offre de réserves de la Banque centrale. Une politique monétaire restrictive qui contribuera à diminuer les réserves et les dépôts bancaires tendra à réduire l'offre de prêts bancaires. Le crédit et surtout son prix constituent donc un canal de transmission de la politique monétaire et peuvent aboutir à un phénomène de *credit crunch*, *a fortiori* pour les agents économiques n'ayant pas accès à la finance directe.

La liquidité est donc un facteur essentiel de fragilité bancaire, que ce soit au niveau du passif du bilan bancaire ou au niveau de l'actif. Les banques peuvent, en effet, subir ce risque ou, au contraire, être à l'origine de sa réalisation.

Un second facteur de fragilité a été abondamment décrit par la littérature : les asymétries d'informations qui sont au cœur de l'activité bancaire.

1.2 Les asymétries d'informations

Les asymétries d'information naissent lorsque, lors d'un échange, un des acteurs dispose d'une meilleure information. Dans le cas de l'industrie bancaire, les débiteurs connaissent toujours mieux le niveau de risque de leur projet que le créancier.

1.2.1 Le risque moral chez l'emprunteur pour Guttentag et Herring (1984)

Guttentag et Herring mettent en exergue les conflits d'intérêt (Dembinski, 2003) qui peuvent exister entre le banquier et son client et les aléas de moralité³ consécutifs. Les buts

³ Il y a aléa moral lorsqu'en fournissant une assurance contre un risque donné, on encourage des comportements qui rendent la concrétisation de ce risque plus probable. Ainsi le fait que les marchés de capitaux ne soient pas parfaits, autrement dit qu'il existe une information asymétrique entre les prêteurs et les emprunteurs, jointe à l'aversion pour le risque ou la solvabilité limitée, rend généralement impossible l'obtention de résultats optimaux. Au niveau macroéconomique, si un emprunteur souverain sait que le FMI exercera *sans doute* sa fonction de prêteur en dernier ressort, il sera incité à tirer davantage parti de l'information asymétrique existant entre lui et le prêteur (sa situation réelle, l'état de ses finances publiques, le degré d'avancement de ses réformes, ses prévisions etc.) en prenant des risques excessifs quant à ses choix de politique économique. (Gilles, 2004, p 276).

poursuivis par le banquier (récupérer sans incident le capital prêté au départ augmenté des agios) et l'emprunteur (maximiser le retour sur investissement de son projet) ne répondent pas aux mêmes logiques.

En effet, le banquier n'a pas de visibilité sur le comportement de son client après le déblocage du prêt et sur la conduite risquée que son client peut adopter dans le but de maximiser ses profits. L'aléa de moralité résulte donc d'une asymétrie d'information *ex post* car le banquier subira les conséquences du comportement de son client *après* la signature du contrat. L'emprunteur, durant toute la durée du prêt, pourra accroître son exposition au risque et ainsi augmenter le risque de la banque. Il y a alors un risque moral car c'est le prêteur qui devra assumer les pertes financières générées par le comportement de son client et non le client lui-même à l'origine du contentieux. Les créanciers peuvent alors être amenés à augmenter le taux d'intérêt s'ils estiment que les emprunteurs réalisent des investissements risqués. Cette augmentation des charges financières viendra grever la rentabilité du projet financé et son retour sur investissement.

Par ailleurs, selon ces auteurs, l'augmentation du taux d'intérêt peut pousser les emprunteurs à s'exposer davantage au risque mettant ainsi en péril le retour sur investissement de la banque.

En effet, le degré de dépendance de l'entreprise par rapport au banquier, les agios et charges financières peuvent obérer la rentabilité d'une entreprise et conduire à sa perte. Cette théorie peut être rapprochée de celle de Minsky et des agents « ponzi » pris au piège du surendettement et contraints de faire de nouveaux prêts pour rembourser les crédits en cours (voir section 2.1.1). La notion de réputation de l'emprunteur est très forte sur le marché du crédit bancaire. Le niveau des fonds propres, critère déterminant, permet d'obtenir des prêts à des conditions préférentielles, diminue le risque de rationnement du crédit et enfin, réduit le poids de l'incertitude pesant sur les investissements nouveaux (Gilles, 1992). La crédibilité et la réputation des emprunteurs seront abordés dans la seconde partie dans le chapitre consacré à la notation des différentes catégories d'agents.

Selon Guttentag et Herring, le niveau des collatéraux (garanties offertes par l'emprunteur) déterminé par la richesse, les capitaux propres de l'emprunteur (*capital position*) limitent les risques de conflits d'intérêt avec le prêteur ; il n'existe plus d'aléa de

moralité quand les capitaux offerts en garantie sont égaux au montant emprunté (capital et intérêts). En revanche, si le collatéral est nul, le risque d'aléa de moralité s'exercera pleinement et les emprunteurs seront poussés à augmenter leur exposition au risque afin de maximiser leurs profits, rendant ainsi la banque plus vulnérable.

L'étendue des garanties offertes lors de la souscription d'un contrat de prêt engage le client dans sa promesse de remboursement, dissuade les emprunteurs d'adopter un comportement risqué et protège la banque contre un risque de perte du capital engagé. Cependant, dans une phase d'euphorie et en l'absence de crise récente, les prêteurs par excès de confiance peuvent alléger leurs exigences en matière de garanties et accroître ainsi leur vulnérabilité (Asea, Blomberg, 1998).

Guttentag et Herring ont défini, à l'instar de Minsky, une typologie d'emprunteurs basée sur le risque de défaillance et le niveau requis des capitaux propres de l'emprunteur (K). Cette typologie est élaborée à partir de deux seuils critiques représentatifs du degré de risque d'un emprunteur sollicitant la banque pour une demande de financement.

K_s est défini comme le seuil sans risque pour le prêteur (*safe capital position*) et K_m le minimum requis pour que la banque réponde favorablement à une demande de prêt (*minimal acceptable capital position*). K_s est supérieur à K_m .

Si les emprunteurs proposent une garantie égale ou supérieure à K_s , leur demande de crédit sera acceptée sans prime de risque. Les demandeurs de capitaux sont alors appelés les « excellents emprunteurs ou emprunteurs vertueux » (*prime borrowers*, $K \geq K_s$). Si la garantie proposée est supérieure ou égale à K_m mais inférieure à K_s , les emprunteurs sont qualifiés « d'emprunteurs à risque » (*risky borrowers*, $K_s > K \geq K_m$). En deçà de K_m , si la garantie requise est jugée insuffisante, les demandeurs de capitaux seront alors rationnés (*rationed borrowers*) et devront payer une prime de risque déterminée par le montant des capitaux offerts. Ils sont appelés les « emprunteurs nocifs, pernicieux ».

Les auteurs expliquent que la proportion d'emprunteurs sans risque, risqués ou rationnés dépend des conditions financières macroéconomiques et diffère d'un état de crise à un état dans lequel la probabilité de crise est faible. Guttentag et Herring ont défini une classification de la proportion dans l'économie d'agents sans risque, risqués ou rationnés fonction des

conditions financières macroéconomiques et de la probabilité subjective d'occurrence d'un choc. La proportion d'agents rationnés tend à augmenter quand l'environnement financier est fragile ou proche d'une crise. Les prêteurs peuvent alors adopter un comportement prudent, voire frileux et refuser d'octroyer des crédits à des clients dont la solvabilité n'est pas compromise. Lorsque l'occurrence d'un choc est élevée, les banquiers répercuteront ce risque sur le niveau des taux d'intérêt et sur le volume des collatéraux exigés. Les primes de risque exigées par les banquiers pénaliseront alors plus fortement les emprunteurs disposant de faibles collatéraux.

1.2.2. Les phénomènes de sélection averse

Si l'aléa de moralité renvoie à une asymétrie d'information *ex post* qui peut survenir durant toute la durée du prêt, le phénomène de sélection adverse se produit *ex ante* c'est à dire au moment de l'octroi du prêt. L'anti-sélection provient d'une information asymétrique dans la phase qui précède la conclusion de la transaction. Les emprunteurs avec des projets d'investissement très risqués sont les agents qui ont le plus à gagner si leurs projets sont couronnés de succès et sont donc les plus motivés pour emprunter. Conscients de leur probable incapacité à honorer leur dette, ils acceptent de payer des charges financières plus élevées.

Des taux d'intérêts trop élevés incitent alors les établissements de crédit à sélectionner les emprunteurs présentant le plus de risques et à écarter les autres. Ce renchérissement du coût du crédit dissuade alors les bons emprunteurs. Les projets les plus risqués et les moins économiquement profitables peuvent alors être financés. Pourtant, ce type d'emprunteur présente un fort risque de contrepartie et expose la banque à un risque de non remboursement de la dette.

Ce phénomène décrit par Mishkin (1992, 1999) peut accentuer la vulnérabilité financière et conduire à une crise si, face à un choc, les établissements financiers ne sont plus en mesure d'agir avec discernement et de distinguer les bons des mauvais emprunteurs. La qualité moyenne des emprunteurs peut se trouver réduite car les banques sélectionneront les emprunteurs acceptant de payer des charges financières élevées et présentant le plus de risque de défaillance.

Par ailleurs, un risque moral peut aussi intervenir après la transaction : le prêteur court le risque que l'emprunteur s'engage dans des activités compromettant le remboursement du prêt. En effet, une fois que les emprunteurs ont obtenu un prêt, ils peuvent alors prendre des risques plus importants dans le but d'accroître la rentabilité de leur projet parce qu'ils engagent des fonds qui ne leur appartiennent pas.

En outre, l'accroissement des charges financières consécutive à l'élévation du taux d'intérêt peut pousser les emprunteurs à prendre plus de risques. Ils peuvent ainsi augmenter leur exposition au risque afin de faire face à leurs charges financières, compromettant ainsi le remboursement du prêt. Dans la mesure où le risque moral diminue la probabilité de remboursement du prêt, les prêteurs peuvent alors décider de ne plus accorder de prêt et un phénomène de rationnement du crédit peut alors survenir. Il se produit lorsque les emprunteurs n'ont plus accès au crédit même lorsqu'ils acceptent de payer des taux d'intérêt élevés :

« in that paper, we defined two types of rationing. Criterion a rationing occurs when among observationally identical borrowers, some get loans and others do not, and the rationed borrowers cannot get credit at any interest rate. A second type of rationing (criterion b rationing), occurs when entire types cannot get credit at any interest rate, although they would get credit if the supply of funds were sufficiently large. This type of rationing is often termed redlining » (Stiglitz, Weiss, 1987, p. 228).

Le terme *redlining* employé dans cette citation traduit la discrimination à l'encontre de certains emprunteurs, le « crayon rouge » de la direction commerciale de certaines banques américaines qui délimitait sur le plan des villes les zones des quartiers les plus pauvres où il ne fallait pas prêter. Une loi pour lutter contre ce type d'exclusion financière a été promulguée aux Etats Unis en 1977 et demande aux banques de prouver qu'elles prêtent dans tous les secteurs où elles collectent des dépôts. Les sanctions à l'encontre des contrevenants peuvent être le rejet par le régulateur de demandes de fusions, d'extension de réseaux ou de nouvelles activités. Pour autant, un excès d'octrois de crédit peut s'avérer déstabilisant pour l'économie, *a fortiori* si les emprunts ont financé des investissements spéculatifs.

Section 2. Le rôle central du crédit dans le déclenchement des crises bancaires

Les travaux de Minsky s'inscrivent dans le prolongement de la théorie keynésienne de l'économie capitaliste. Minsky démontre que tout système monétaire fondé sur le crédit est instable et que les crises financières sont inéluctables. Comme Fischer, il décrit l'endettement comme un des facteurs clef dans le déclenchement des crises financières, *a fortiori* si les dettes contractées ont financé des investissements spéculatifs. Minsky, par le rôle qu'il attribue au crédit dans l'instabilité financière se situe dans le même courant de pensée que des économistes classiques.

Avant lui, Thornton (1802, 1803) a mené une analyse sur les moyens de limiter l'instabilité financière et sur les crises bancaires fondées sur l'emballement du crédit (*overbanking*). Il est le précurseur des théories de l'instabilité financière basée sur la demande et l'offre de crédit dans un contexte d'euphorie. Son analyse s'est inscrite à l'avant garde du programme de recherche sur les fragilités financières de Juglar à Wicksell, de Keynes à Minsky (P. Gilles, 2004).

A partir des théories de Minsky, Kindleberger (1994) a publié une étude portant sur l'histoire des crises financières depuis le XVIII^{ème} siècle. Grâce à l'observation de faits historiques, il a pu établir une structure récurrente de l'économie capitaliste. Il s'appuie sur les théories de Minsky (1982, 1985, 1992) pour démontrer le caractère endogène et inéluctable des crises et mettre en avant le rôle joué par le boom du crédit bancaire dans le déclenchement des crises financières. Le postulat est une irrationalité des marchés financiers :

« Ainsi, en dépit de l'utilité en général de l'hypothèse de rationalité, les marchés peuvent par moments, et encore une fois ces moments sont rares, agir de manière déstabilisante et au total irrationnelle même si chaque acteur du marché agit rationnellement. » p 60.

Le concept de rationalité repose sur une hypothèse de comportement des agents sensés agir conformément à un modèle économique. L'attitude des agents économiques face à l'incertitude a fait l'objet de multiples études économiques. Keynes a souligné deux types d'incertitude : l'incertitude probabilisable (sur quelle face mon dé va-t-il tomber ?) et l'incertitude radicale c'est à dire non probabilisable. Selon lui, les activités économiques

relèvent de l'incertitude radicale et l'influence de la psychologie est déterminante. Dans la métaphore du célèbre « concours de beauté⁴ », Keynes compare le comportement des investisseurs sur les marchés financiers avec celui opéré par les électeurs des concours de beauté organisés par les journaux de l'époque. Le vainqueur était celui dont les préférences étaient les plus proches des préférences moyennes de tous les participants (rationalité mimétique) :

« à la distinction de Knight (1921) entre une situation de *risque* où les agents peuvent associer à chacune de leur stratégie une distribution de probabilités des résultats, et une situation d'*incertitude* où le décideur n'est pas en mesure d'établir de telles distributions, J-M. Keynes dans *A Treatise on Probability* (1921) lui substitue la dichotomie *incertitude probabilisable* vs *incertitude vraie*. Dans le premier cas, où les agents connaissent les événements possibles et leurs probabilités de survenance, grâce notamment au taux d'intérêt (« il est facile de superposer l'effet des variations du taux de l'intérêt à l'effet des changements dans l'état de la confiance » [Keynes 1985, 161], s'applique le critère de maximisation de l'espérance utilité. *A contrario*, en situation d'*incertitude vraie*, où les agents ne peuvent pas connaître la liste exhaustive des événements et *a fortiori* leurs probabilités d'occurrence, la rationalité commande aux opérateurs d'adopter un comportement *mimétique* de type « esprits animaux » (*animal spirits*) subordonnés au *besoin instinctif d'agir* » (Gilles, 2004, p. 180).

Un marché est dit « rationnel » lorsque que les acteurs qui le composent agissent avec la même information, la même intelligence, les mêmes objectifs. Friedman est un fervent défenseur de la théorie de la rationalité des marchés et pour lui, il ne peut pas exister de spéculation déstabilisante.

Kindleberger s'inscrit en faux contre cette hypothèse eu égard aux exemples de spéculation déstabilisante, d'euphories spéculatives qui ont jalonné l'histoire économique et

⁴ A propos du comportement mimétique des investisseurs, Keynes écrit : « Ou encore, pour varier légèrement la métaphore, la technique du placement peut être comparée à ces concours organisés par les journaux où les participants ont à choisir les six plus jolis visages parmi une centaine de photographies, le prix étant attribué à celui dont les préférences s'approchent le plus de la sélection moyenne opérée par l'ensemble des concurrents. Chaque concurrent doit donc choisir non les visages qu'il juge lui-même les plus jolis, mais ceux qu'il estime les plus propres à obtenir le suffrage des autres concurrents, lesquels examinent tous le problème sous le même angle. Il ne s'agit pas pour chacun de choisir les visages qui, autant qu'il en peut juger, sont réellement les plus jolis ni même ceux que l'opinion moyenne considérera réellement comme tels. Au troisième degré où nous sommes déjà rendus, on emploie ses facultés à découvrir l'idée que l'opinion moyenne se fera à l'avance de son propre jugement. Et il y a des personnes, croyons-nous, qui vont jusqu'au quatrième ou au cinquième degré ou plus loin encore. » *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie* (p. 171 de l'édition française).

démontre que dans certaines situations l'irrationalité et la panique prévalent. Une spéculation est qualifiée de « déstabilisante » à partir du moment où un spéculateur agit contre ses propres intérêts en achetant au plus haut et en vendant au plus bas. Dans ce cas, les agents économiques adoptent alors un comportement opposé à ce que la logique leur conseillerait que ce soit en ne tenant pas compte d'informations importantes ou en agissant par mimétisme. L'auteur démontre aussi que si, dans un premier temps, le but poursuivi par les investisseurs peut être rationnel (recherche de taux d'intérêts élevés) il devient dans un second temps une course effrénée à la réalisation de plus-values se soldant par la vente d'actifs détenus.

Le rôle attribué au crédit bancaire et à l'offre et à la demande de capitaux s'inscrit dans un contexte économique et dans une dynamique de phases d'expansion et de récession économiques génératrices de cycles que le paragraphe suivant va illustrer.

2.1 Le cycle des affaires

Minsky définit une typologie des situations financières à partir d'une relation entre revenus attendus d'un investissement ou revenus issus de la production (*cash flows*) et les charges financières générées (capital et intérêts) par les emprunts contractés.

Trois types d'agents financiers (entreprise ou banque) sont ainsi définis :

- les agents prudents (*Hedge Units*) dont les profits attendus (*cash-flows*) dépassent les charges financières à chaque période et pour toutes les échéances envisageables. Les engagements de ce type d'entité sont essentiellement à long terme. Ces agents remboursent leurs prêts sans incident.
- les agents spéculatifs (*Speculative Units*) dont les cash-flows ne permettent que le paiement des intérêts et qui doivent renouveler à chaque période leur emprunt pour payer le principal (capital emprunté au départ). Les profits à court terme sont inférieurs aux engagements immédiats mais suffisent à payer les intérêts tandis que les recettes anticipées à long terme dépassent les engagements à venir. Une entité économique en situation de financement spéculatif doit rééchelonner ou refinancer sa dette pour faire face aux échéances les plus proches mais sa valeur nette actualisée pour toute la durée des projets reste positive. Il s'agit ici d'une unité illiquide mais solvable.

- Les agents « ponzi »⁵ dont les *cash flows* ne permettent de payer ni les intérêts ni le capital emprunté et qui sont dans l'obligation de renouveler et accroître leur dette à chaque période. Les projets réalisés par ce type d'agents concernent par exemple des investissements dont la période de gestation est très longue et le seuil de rentabilité très élevé comme un financement d'un projet semblable au tunnel sous la Manche. Dans ce cas, il convient toutefois de différencier l'investissement, bien public dont le financement relève de l'Etat et qui a généré de fortes charges financières, de l'exploitation privée qui s'avère rentable. Il peut aussi s'agir de projets très risqués et mal gérés conduisant à la spirale infernale du surendettement.

Il existe une différence fondamentale entre les agents prudents et les spéculatifs ou « ponzi » : les agents prudents ne sont vulnérables qu'à une hausse des coûts de production ou à une baisse des revenus mais ne sont pas directement menacés par un choc financier. En revanche, les agents spéculatifs ou « ponzi » sont dépendants des fluctuations des marchés financiers. Les comportements les plus nuisibles à la solidité d'une économie sont ceux générés par les agents spéculatifs ou ponzi. Ce type d'agents à comportements risqués peut se retrouver en défaut de paiement du capital et des intérêts et sont dépendants des organismes prêteurs. La hausse des taux d'intérêt et la modification des normes de marché des crédits peut alors affecter leur viabilité. Scialom (1999) cite comme exemple de comportement « ponzi » le marché des obligations russes à court terme (GKO) : l'Etat russe, avant la crise de l'été 1998, s'est trouvé dans l'obligation d'émettre de nouveaux emprunts pour payer le service de la dette et procéder au remboursement des titres anciennement émis.

A l'instar de Juglar (voir *supra*), Minsky a développé une analyse du cycle des affaires fondée sur une conception endogène et financière des fluctuations économiques. Deux phases ont été identifiées : une phase ascendante caractérisée par l'euphorie spéculative et un retournement qui laisse la place à la détresse financière et la panique.

⁵ le terme « ponzi » utilisé par Minsky fait référence à un épisode de l'histoire financière américaine, Carlo Ponzi étant un des archétypes de l'escroc financier.

2.1.1 La phase ascendante du cycle

Durant cette phase, il se produit un « déplacement » du système économique qui voit naître de nouvelles sources de profit au détriment d'autres. Ce déplacement provient d'un choc extérieur et peut revêtir diverses formes : événement politique, financier, innovations techniques, etc. Par exemple, suite à une brusque baisse des taux d'intérêt dans le but de financer la dette publique, les investisseurs peuvent massivement reporter leurs capitaux sur le marché boursier pour accroître leurs profits et augmenter ainsi leur exposition au risque.

Kindleberger (1994) cite diverses sources de déplacement comme les guerres, les révolutions ou des phénomènes monétaires et financiers poussant les investisseurs à orienter leurs placements vers certains supports ou certains crédits. Le boom se crée parce que les investisseurs, ménages et entreprises, investissent majoritairement dans ces nouvelles sources de profits et délaissent d'autres actifs. Leur but est purement spéculatif, ils espèrent réaliser des plus values en achetant un bien pour le revendre ou espèrent encaisser des rendements futurs élevés voire surestimés. A terme, l'offre ne permet plus de satisfaire la demande d'un bien ou d'un actif financier et les prix tendent alors à augmenter. Cette augmentation des prix attire encore plus d'investisseurs à la recherche de profits et d'investissements spéculatifs. A ce stade, le phénomène s'autoentretient et l'économie entre dans une phase d'**euphorie**, créant ainsi un excès d'échanges. A propos de la spéculation et du comportement moutonnier des investisseurs, Kindleberger écrit :

« lorsque le nombre d'entreprises et de ménages s'adonnant à ces pratiques grandit, s'élargissant à des couches de la population habituellement réticentes à de telles aventures, la spéculation et la quête du profit n'obéissent plus à des comportements normaux et rationnels et sont caractéristiques de ce que l'on a décrit comme des *folies spéculatives* ou des *bulles*⁶. Le mot folie souligne la dimension irrationnelle du phénomène, quand le mot bulle annonce l'explosion à venir », p. 32.

⁶ **Bulle rationnelle** : écart important et persistant du prix d'un actif par rapport à sa valeur fondamentale, cet écart se formant dans le cadre de comportements rationnels.

La présence d'une bulle entraîne une divergence de plus en plus grande entre le cours observé et sa valeur fondamentale jusqu'à son « éclatement » qui provoque un effondrement des prix.

Bulle irrationnelle : l'hypothèse de rationalité de comportement des agents est levée et la présence, à côté d'investisseurs avisés ou « fondamentalistes », de « *noise traders* » qui fondent leurs comportements sur des extrapolations de tendances antérieures, des analyses techniques de chartisme ou du mimétisme amplifie les variations de cours et contribue à créer des bulles.

Ces bulles se forment quand il se produit une contagion des croyances des investisseurs mal informés ou *noise traders* dont le comportement est guidé par des opinions non justifiées par l'information disponible. Ce phénomène d'imitation qui pousse les investisseurs rationnels à modifier leurs décisions en fonction des choix des autres agents non rationnels remet en cause l'hypothèse d'efficience des marchés financiers (Orlean, 1992, 2004).

C. Kindleberger distingue deux types d'investisseurs : les *insiders*, agents avertis, souvent professionnels qui ont accès à des informations privilégiées, achètent quand les prix sont bas et vendent au plus haut et les *outsiders*, agents non initiés, qui vont se porter acquéreurs au prix fort et revendront ensuite au plus bas. La liquidité du marché est possible grâce aux outsiders. Le marché reste en équilibre lorsque les gains des *insiders* sont égaux aux pertes des *outsiders*. Les initiés exercent un effet globalement déstabilisant, à l'opposé de la théorie de M. Friedman, car ils génèrent une exacerbation des tendances haussières et baissières. Quant aux non initiés, ils sont alors le jeu des *insiders* et sont alors des victimes de l'euphorie. De plus, le boom est nourri par l'expansion du crédit bancaire et la baisse du taux d'intérêt réel qui entraînent une augmentation de l'offre de monnaie.

En effet, durant cette phase ascendante, le recours à l'endettement entraîne un accroissement des profits ; la confiance des créanciers génère une augmentation des financements par la dette et une hausse des investissements. La phase d'euphorie s'autoentretient et est nourrie par les anticipations de hausse de prix et de sur-profit en réponse à une dépréciation attendue de la monnaie génératrice d'une diminution du taux d'intérêt réel. L'augmentation de la confiance et de la chute du taux d'intérêt réel profitent également au marché des actions et diminue l'incitation à détenir des actifs liquides, ce qui tend à réduire la liquidité de l'économie. Selon Minsky, cette situation reflète une **élévation du degré de fragilité financière**. Dans ce climat d'euphorie, les agents emprunteurs ne pensant pas, à terme, rencontrer des difficultés pour renouveler leurs prêts, sont incités à emprunter à court terme, *a fortiori* si les taux courts sont inférieurs aux taux longs. La part dans l'économie des agents à comportements spéculatifs ou ponzi tend alors à augmenter avec, corrélativement, le risque lié à l'obligation de renouveler voire d'accroître la dette à chaque période. Lorsque les entreprises dégagent des *cash flows* au moins égaux aux *cash flows* anticipés, elles sont naturellement conduites à accroître leur levier d'endettement ce qui va transformer le boom de l'investissement en un boom spéculatif au sens de Minsky, c'est à

dire fortement dépendant des conditions de financement. Ce raisonnement est illustré dans le modèle à deux prix.

- *L'apport du modèle à deux prix*

Minsky se place dans le cadre d'une économie fermée dans laquelle les anticipations de profits des entrepreneurs vont déterminer le niveau de leurs investissements et le recours à l'endettement. Cette théorie peut être présentée ainsi (Gilles, 2004) :

Soit (P_k) le prix de demande du capital c'est à dire le prix maximum que les emprunteurs sont prêts à payer pour acquérir les biens d'investissement. Ce prix est aussi appelé risque de l'emprunteur.

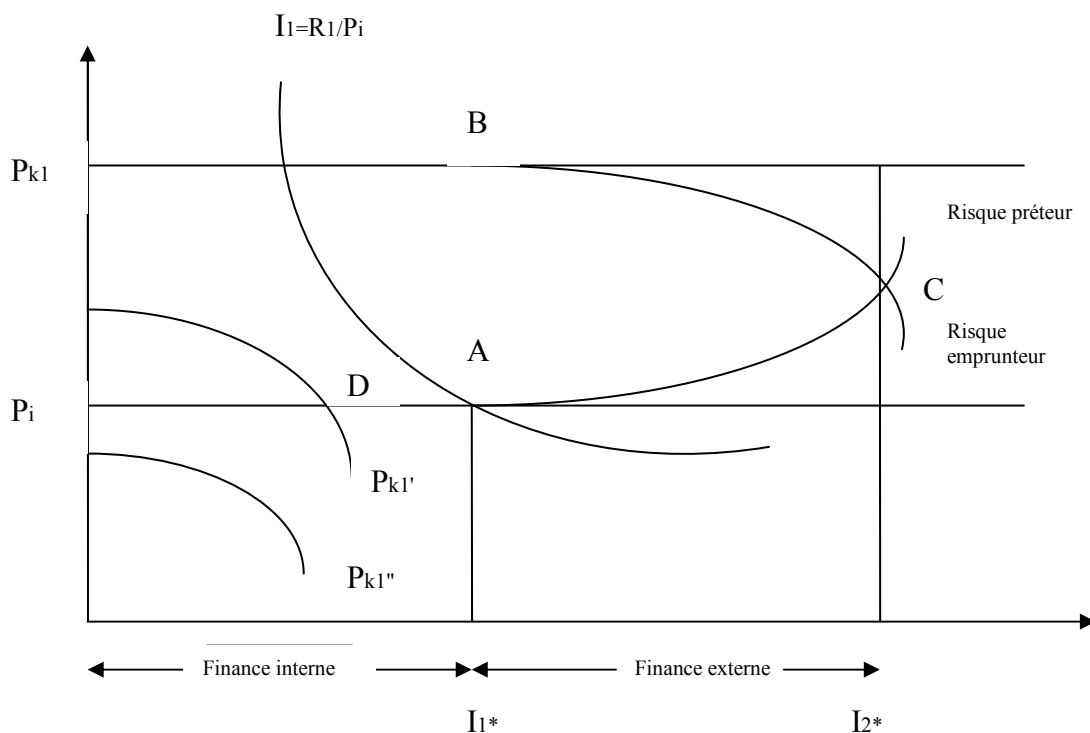
(P_i) représente le prix d'offre du capital c'est à dire le prix des biens d'investissement nouveaux. Ce prix est considéré comme une fonction croissante de la taille de l'investissement. Il est aussi appelé risque du prêteur. Les entrepreneurs comparent (P_k) et (P_i) pour décider d'investir ou de ne pas investir.

Si $(P_k > P_i)$ alors il se produit une mise en place d'investissements liés à l'existence de profits potentiels. Soit (R_1) les profits réalisés par les firmes, (I_1) le montant des investissements autofinancés ($I_1 = R_1 / P_i$), les entrepreneurs réalisent leurs investissements sur fonds propres (finance interne) jusqu'à (I_1^*) . Au delà, tout investissement supplémentaire nécessite le recours au financement externe et « l'euphorie des affaires » (voir *infra*) élève petit à petit les risques des prêteurs et des emprunteurs (à partir de A et B). Les prêts sont accordés jusqu'en (C) qui détermine le niveau d'investissement réalisés (I_2^*) qui représente le point d'équilibre entre les risques des prêteurs et ceux des emprunteurs.

$(P_k < P_i)$ caractérise une phase défiance et tout investissement est exclu, les fonds propres sont affectés au désendettement.

$(P_k > P_i)$ caractérise une phase de dépression et seuls certains investissements sont financés sur fonds propres.

Schéma 1 : Détermination de l'investissement dans le modèle à deux prix



Source : Gilles, 2004

Si les anticipations de profits sont avérées alors les investisseurs auront tendance à s'endetter plus pour accroître ainsi leurs revenus. Ce cas de figure est appelé par Minsky « la stabilité déstabilisante ». Il se produit alors un emballement spéculatif reposant sur un effet de levier lié au fort recours au crédit bancaire. L'économie entre alors dans une phase d'euphorie soutenue par le recours massif au crédit et une hausse du prix des actifs (Bernanke, Gertler, 1989, Kiyotaki et Moore, 1997). Il se produit un déplacement d'une économie de *hedge finance* vers une économie spéculative ou ponzi. En phase d'expansion, il est alors plus rationnel pour les firmes de s'endetter plus et pour les banques de prêter plus. En effet, une firme qui n'utiliserait pas le levier de l'endettement pour rester concurrentielle et rentable pourrait voir sa situation de marché affaiblie par rapport aux autres firmes qui se sont endettées.

La crise voit le jour quand les entreprises, sous l'effet d'une hausse endogène des taux d'intérêt, ne peuvent alors plus faire face à leurs engagements et sont poussées à opérer des

ventes de détresse pour rembourser leurs emprunts. L'ampleur de ce phénomène est alors fonction de la proportion dans l'économie d'unités ponzi, structurellement plus fragiles.

2.1.2 Le déclenchement de la crise

Un retournement du cycle se produit, la crise financière marque alors l'apogée d'une phase de croissance et annonce un retournement de tendance. Le signal qui marque le début de la crise apparaît lorsqu'il se produit une correction du prix d'un actif faisant l'objet d'une spéculation, une banqueroute ou des faillites en cascade. En effet, la spéculation génère ses propres limites : les investisseurs vont décider au moment qu'ils jugent le plus opportun de vendre leurs actifs financiers ou leurs biens. Dans un premier temps, ils trouveront preneurs par le biais d'autres investisseurs cherchant à leur tour à maximiser leurs profits. Les prix entrent alors dans une phase de stabilisation.

Dans un second temps, il va se produire une course à la liquidité lorsque les investisseurs auront pris conscience que le marché est au plus haut et que les perspectives de croissance des profits s'amenuisent. Ils chercheront alors à vendre leurs actifs pour récupérer leur mise initiale augmentée de la plus value. L'économie entre alors dans une phase de détresse caractérisée par une baisse très brutale des prix et de l'activité économique et par de nombreuses faillites commerciales et industrielles. **La détresse financière** constitue la période qui sépare la fin de l'euphorie et les débuts de la panique ou du krach. Quand l'économie entre dans une phase de détresse financière, Kindleberger soutient que c'est souvent en grande partie à cause du crédit « tendu au delà de la normale » (p.138). Selon lui, définir les causes et les symptômes d'une détresse financière est difficile, mais certains éléments constitutifs peuvent être identifiés. Il s'agit d'un accroissement de la demande de liquidité au moment où celle-ci se fait rare, une augmentation des taux d'intérêt, un déficit de la balance des paiements, la multiplication de faillites, un arrêt de la hausse des prix des biens ayant fait l'objet de spéculations (terrains, matières premières, titres, immobilier, etc.) voire un retournement, une explosion de la bulle spéculative. A l'origine d'une détresse financière, il y a toujours une perte de confiance qui pousse les agents à adopter des comportements excessifs, à liquider leurs positions sur les biens, les actions, l'immobilier etc.

Le plus difficile est d'identifier le point de retournement, savoir si dans un mouvement fortement spéculatif, un arrêt de la hausse de prix signifie une pause ou si, au contraire, la tendance baissière est engagée. Lorsque la réalisation de plus values a été rendue possible grâce à un recours massif au crédit, la détresse est alors accentuée car l'endettement devient alors insupportable et conduit à une détérioration de la solvabilité des entreprises dans un premier temps, puis des banques qui se sont engagées dans des opérations risquées dans un second temps.

En effet, quand les spéculateurs se sont financés à crédit, la chute brutale des prix les conduit à augmenter leurs marges ou à liquider leur positions pour pouvoir satisfaire le service de la dette. Lorsque les prix continuent à s'effondrer, le système dans son ensemble est mis en péril et la faillite peut alors gagner les banques qui ont prêté massivement aux entreprises devenues insolubles. Une course à la liquidité, un *run* de type Diamond et Dybvig peut alors se produire s'il n'existe pas de système d'assurance des dépôts.

Selon Kindleberger, les ruées bancaires sont souvent le fait des petits déposants alors que les ventes massives de titres sur les marchés boursiers proviennent des investisseurs institutionnels. La **panique** se manifeste quand les liquidités viennent à manquer et que la monnaie en circulation n'est pas suffisante pour réaliser les plus values espérées. Les banques rationnent alors les crédits qui ont pour garanties les biens ayant fait l'objet de la spéculation initiale. La panique se caractérise par un transfert précipité vers les actifs les plus liquides. La crise financière peut être à la fois un krach et une panique. Les réactions en chaîne se succèdent : la baisse du prix des actifs engendre une détérioration des garanties apportées aux banques lors de l'octroi de prêts et incitent les banques à ne pas renouveler leurs lignes de crédit ou à en demander le remboursement. Sous cette contrainte, les entreprises sont incitées à vendre leurs marchandises et les ménages à vendre leurs titres entretenant ainsi le mouvement baissier. Les prix continuent à s'effondrer jusqu'à provoquer un risque systémique. Trois phénomènes peuvent alors enrayer la panique: une baisse des prix suffisante pour inciter de nouveaux investisseurs à revenir à des actifs moins liquides, une interruption des transactions ou une clôture de certains marchés, une intervention de l'Etat (Kindleberger, 1994).

Ce phénomène est accru si, dans un marché caractérisé par une forte proportion d'agents spéculatifs ou ponzi, les taux d'intérêt augmentent. En effet, cet accroissement des taux

entraîne un retournement des valeurs actualisées d'autant plus exacerbé que les comportements spéculatifs et ponzi ont été importants. On assiste alors à une transition endogène d'un boom vers une crise caractérisée par le point haut du retournement du cycle d'affaires.

En conclusion, les enchaînements qui caractérisent un tel cycle peuvent être décrits de la manière suivante (Brossard 1998) :

- Il se produit, pendant la phase ascendante, un boom de l'investissement consécutif à un écart de prix entre le prix du capital sur les marchés boursiers et le prix des biens sur le marché des biens et services.
- L'augmentation des profits est rendue possible par le recours aux financements externes.
- On assiste à un boom de l'endettement et des prix d'actifs.
- Le ratio liquidé/titres tend à diminuer en raison du fort recours à l'endettement et la hausse de la part du financement externe tend à fragiliser les structures financières.
- Un choc financier causé par la hausse des taux d'intérêt se produit et génère un retournement des anticipations du prix des actifs.
- Les agents spéculatifs ou ponzi deviennent illiquides et il se produit alors des défauts de paiement en cascade.
- On assiste à un tarissement des financements de marché et des financements bancaires et à une liquidation d'actifs.
- L'investissement et la demande effective baissent.
- Ils se produit une déflation des prix d'actifs et des biens produits.
- Les prêteurs comme les emprunteurs voient leurs difficultés financières se renforcer.
- Une récession cumulative voit le jour si le P.D.R⁷ n'intervient pas ou si aucune politique budgétaire n'est mise en place.

⁷ Le P.D.R (prêteur en dernier ressort) est une Autorité monétaire stabilisatrice dont le rôle consiste à prévenir les crises en renflouant les établissements illiquides mais solvables, en empêchant les ventes massives et précipitées d'actifs et en augmentant la disponibilité de l'argent. La justification de son existence remonte à 1873 avec la publication du Lombard Street de Bagehot. Bagehot estimait que la Banque d'Angleterre devait disposer de réserves pour pallier les insuffisances bancaires en cas de crises et répondre ainsi à une contraction excessive du crédit. Avant lui, au début du XIX^e siècle, Thornton, avait proposé une analyse moderne de l'instabilité bancaire et avait attribué à la Banque centrale d'Angleterre le rôle de P.D.R afin de limiter l'instabilité bancaire et réduire le risque de système par, notamment, un niveau suffisant de liquidité et une logique de renflouement ou une politique de taux. Toutefois, un problème d'aléa de moralité peut alors survenir, les banquiers pouvant adopter un comportement moins prudent car se sachant à terme soutenus. Le lecteur intéressé par un développement sur les théories de Thornton et une application aux crises financières récentes pourra se référer à Gilles (2004) et Cartapanis et Gilles (2003).

De plus, une propagation internationale peut avoir lieu et Kindleberger, toujours à la lumière d'événements historiques, illustre le fait que les crises financières ont souvent une portée internationale et ont une propension à se propager d'un pays à un autre. Les canaux de transmission sont multiples : contagion psychologique, mouvements de capitaux à court terme, variation à la hausse ou à la baisse du prix d'un actif ou des taux d'intérêt. La propagation sur les marchés boursiers a été rendue possible grâce aux progrès de l'informatique, à la circulation rapide de l'information qui ont contribué à créer des marchés nationaux interconnectés et fortement dépendants. Lorsqu'un titre échangé au niveau international subit une chute de son cours, le mouvement baissier se propage aussi aux titres nationaux par le simple facteur psychologique, par un contexte globalement morose et peu propice aux investissements alors que les fondamentaux de l'entreprise cotée ne se sont pas dégradés.

Nous allons à présent aborder la question de la dégradation de la solvabilité des établissements financiers à la lumière des travaux de Minsky.

2.2 La dégradation de la solvabilité des banques source d'instabilité financière

Minsky propose une théorie de l'instabilité financière qui repose à la fois sur la liquidité et la solvabilité des banques, cette théorie démontre comment les structures financières sont amenées à se dégrader au cours du cycle.

2.2.1 Structure d'endettement et condition de financement : risque du prêteur, risque de l'emprunteur

Nasica (1997) a réexaminé la théorie des fluctuations économiques développée par Minsky pour illustrer le rôle primordial joué par les intermédiaires financiers sur la stabilité de l'activité économique. Selon Minsky, le niveau des taux d'intérêt est en partie déterminé par la structure financière de l'emprunteur et son corollaire, la prise de risque (**risque de l'emprunteur**). Ce risque se traduit par une élévation du taux d'intérêt du prêt octroyé par la

banque lorsque le risque de défaut augmente. Ce risque est consécutif à l'incertitude non probabilisable (au sens de Keynes, voir *supra*) pesant sur la rentabilité des investissements financés et sur les futurs cash-flows encaissés par l'entreprise emprunteuse. Cette relation entre la structure financière des emprunteurs et le taux d'intérêt constitue le pilier central de l'explication de Minsky sur l'endogénéité du taux d'intérêt. Selon Minsky, même si « les crédits font les dépôts » (car le montant des nouveaux prêts octroyés est égal au montant des nouveaux dépôts), l'augmentation de l'octroi de nouveaux prêts tend à diminuer la liquidité de l'économie au sens de la réduction de la quantité des liquidités oisives ou du ratio liquidité/titres. On a vu que les banques étaient capables d'agir sur le niveau des taux d'intérêt et de contrer les effets d'une politique monétaire restrictive par le recours aux innovations financières. Les banques sont aussi exposées au « **risque du prêteur** » et peuvent être amenées à répercuter sur les prêts qu'elles octroient, la hausse des taux d'intérêt qu'elles subissent pour se refinancer. Cette hausse des charges financières peut se traduire par des taux d'intérêt plus élevés, des prêts à échéance plus courte, des réductions du montant des prêts octroyés.

En effet, durant la phase d'expansion, sous l'effet d'une concurrence exacerbée et dans le but d'accroître leurs profits, les banques peuvent s'engager dans des opérations de plus en plus risquées à fort levier d'endettement de leurs fonds propres, de leurs réserves et actifs « sûrs ». Cette expansion de leurs bilans se traduira par une réduction du ratio capital/actif. Minsky démontre qu'une baisse même sensible de ce ratio permet d'accroître considérablement les profits bancaires.

Si un retournement du cycle se produit, les banques vont se retrouver fragilisées par ces leviers d'endettement élevés, la dégradation des bilans de leurs clients exerçant une incidence négative sur leur propre solvabilité. Confrontées à des taux de refinancement plus élevés, elles répercuteront alors ce surcoût sur les taux des prêts bancaires octroyés à leurs clients. Il se produira alors une augmentation endogène des taux d'intérêt bancaires. La structure d'endettement de l'économie, *via* la structure financière des emprunteurs et aussi des prêteurs, jouera donc un rôle central sur le niveau des taux d'intérêt. Durant la phase de ralentissement, il se produira une augmentation du ratio capital/actifs des banques afin de limiter les pertes et protéger les actionnaires. Cette raréfaction des crédits octroyés pèsera sur l'économie et aura un effet procyclique. La récession se produira avec une chute de l'investissement, une dynamique baissière du prix des actifs et un accroissement de l'insolvabilité des prêteurs et

des emprunteurs. La qualité de l'endettement est incontournable et constitue un des piliers des réformes Bâle 1 et 2.

Kindleberger a démontré, à la lumière d'exemples historiques, qu'en phase d'expansion et d'euphorie la qualité de la dette se détériore (Jimenez, Saurina, 2005) et que, même si la croissance de la masse monétaire est contenue, la fragilisation des bilans des entreprises et des banques peut engendrer un risque systémique. Selon cet auteur, le départ de la grande crise de 1929 peut être en grande partie expliqué par un tarissement et une instabilité du crédit. Il étaye sa théorie en démontrant que l'effondrement de la production industrielle était déjà bien amorcé avant le krach de boursier de 1929 car l'épargne était placée sur les marchés boursiers au détriment de la consommation et de la production. A l'apparition du krach, la paralysie du système de crédit précipita encore plus l'économie dans la récession.

Bernanke (1983, 1991) a aussi placé au cœur de la grande dépression les faillites bancaires, les défaillances des emprunteurs et le rationnement du crédit. Il démontre qu'avant la crise, l'expansion du crédit avait été très forte, le ratio service de la dette sur revenu national étant passé de 9% en 1929 à 19,8 % en 1932-33. Lorsque la récession vit le jour, les difficultés des emprunteurs rejaillirent sur la solvabilité des banques qui avaient octroyé massivement des crédits. En outre, la crainte de *run* incita les banques à détenir des actifs liquides et conséquemment à rationner les crédits. La nécessaire sélection des « bons » emprunteurs tend alors à augmenter les coûts d'intermédiation et pousse les banques soit à augmenter leurs taux de prêts, soit à rationner les crédits. Dans les deux cas, le financement de projets socialement utiles est alors pénalisé. Ce phénomène affecta l'économie dans son ensemble durant la crise de 29 et le système bancaire américain opta alors pour une préférence pour la liquidité et un rationnement du crédit. Il en résulta une chute de l'investissement et une contraction des capacités de production. Kindleberger s'inscrit dans le courant de pensée de Minsky pour qui la grande dépression des années 30 trouve son origine dans l'instabilité du système de crédit corrélée à une altération de la confiance des entrepreneurs et provoquant des variations de la masse monétaire et de la liquidité. Le rôle joué par le crédit dans le processus de déclenchement des crises est primordial, au cœur de la relation entre l'emprunteur et le prêteur de capitaux. Le caractère procyclique du crédit avec prise excessive de risques en phase de conjoncture économique favorable est récurrent.

En effet, les phases d'euphorie et de stress qui sont à l'origine de la plupart des crises financières sont dues aux comportements des agents qui prennent beaucoup plus de risques en phase de bonne conjoncture et moins en situation de marasme économique (prise de risque procyclique). Tous les marchés (immobilier, crédit, actifs financiers et par ricochet capital productif) sont concernés par ces comportements qui développent des prises de risques croissants au fur et à mesure que l'expansion généralise l'optimisme des vues sur l'avenir.

Par ailleurs, les crises financières sont d'autant plus graves que la procyclicité du crédit entre en résonance avec d'autres actifs : il se produit alors une série d'emballements spéculatifs portant sur le change, l'immobilier, la bourse et la formation du capital productif.

2.3 Interaction entre le crédit et le prix des actifs

Lorsque le crédit entre en résonance avec le prix d'autres actifs, il se forme alors des bulles spéculatives (Coudert, Verhille, 2001).

Blanchard et Watson (1984), ont cherché à démontrer l'existence de bulles rationnelles⁸, le contexte de leurs formations et leurs conséquences sur l'économie. Ils ont tenté de mettre en évidence l'existence de bulles spéculatives sur de nombreux marchés et ce, malgré la rationalité des comportements et des anticipations. Il existe une bulle lorsque la valeur de marché d'un actif n'est pas uniquement donnée par sa valeur fondamentale et ne dépend pas seulement de ses rendements présents ou futurs. En effets, des évènements sans rapport avec les dividendes présents ou futurs peuvent par exemple affecter le prix d'un actif financier.

Sur le risque de contagion des bulles d'un marché d'actifs à un autre marché, les auteurs estiment que l'existence d'une bulle sur le prix d'un actif aura des effets sur le prix des autres actifs même si ces derniers ne sont pas sujets à bulles. En effet l'augmentation du prix d'un actif sujet à bulle a deux conséquences :

⁸ **Bulle rationnelle** : écart important et persistant du prix d'un actif par rapport à sa valeur fondamentale, cet écart se formant dans le cadre de comportements rationnels. La présence d'une bulle entraîne une divergence de plus en plus grande entre le cours observé et sa valeur fondamentale jusqu'à son « éclatement » qui provoque un effondrement des prix.

Bulle irrationnelle : l'hypothèse de rationalité de comportement des agents est levée et la présence, à côté d'investisseurs avisés ou « fondamentalistes », de « *noise traders* » qui fondent leurs comportements sur des extrapolations de tendances antérieures, des analyses techniques de chartisme ou du mimétisme amplifie les variations de cours et contribue à créer des bulles.

- l'augmentation de la part de cet actif dans le portefeuille des agents *via* l'augmentation de la valeur de cet actif. Cela implique, dans l'hypothèse où les actifs ne sont pas des substituts parfaits, une augmentation anticipée du rendement de l'actif et une diminution du rendement des autres actifs.
- l'augmentation de la valeur totale du portefeuille et donc de la richesse des agents. Ce phénomène peut provoquer une augmentation de la demande de biens et de monnaie et impliquer une augmentation du rendement moyen anticipé.

L'effet net sur le prix des autres actifs est donc ambigu, la valeur fondamentale de l'actif sujet à bulle pouvant influencer sur le prix des autres actifs. Une bulle sur l'immobilier ou l'or peut, par exemple, provoquer une baisse de la bourse.

Par ailleurs, dans leur modèle de 1982, ces auteurs ont démontré que, soit une bulle augmente à un rythme constant, soit elle se dégonfle brutalement et tombe à zéro. Lorsque la bulle gonfle, son taux de progression compense exactement le risque de dégonflement soudain. Lorsqu'une bulle existe, elle a une croissance exponentielle mais risque d'éclater d'une période à une autre.

Deux exemples de crises financières vont illustrer les théories que nous venons d'aborder.

2.4 L'exemple de deux crises financières

Nous traiterons succinctement la crise russe et la crise asiatique. La question de la crise du *subprime* sera abordée à la section 3, comme illustration des conséquences du comportement spéculatif des banques, dans un contexte de finance libéralisée.

2.4.1 La crise russe

Cette crise fut sans précédent car elle a suscité un mouvement de panique généralisée et a provoqué un changement des règles du jeu international. Elle s'est déroulée pendant deux mois en 1998 et, malgré la faiblesse des actifs qu'elle menaçait au regard des avoirs internationaux, elle a bouleversé la communauté financière dans son ensemble.

Ses origines étaient doubles : une crise budgétaire et une crise bancaire. D'une part, la crise budgétaire était due à la faiblesse des recettes fiscales, la dégradation du compte courant liée à la baisse du prix du pétrole et l'appréciation du taux de change réel. A cela s'est ajouté la politique monétaire du gouvernement russe qui propulsa les taux interbancaires à des niveaux atteignant 150 % pour une inflation de 10%. L'Etat n'était plus en mesure de rembourser ses dettes, les intérêts de la dette publique ayant atteint la moitié des recettes budgétaires. D'autre part, la crise bancaire fut générée par une crise de liquidité ; les banques russes ne trouvaient plus de liquidités et étaient dans l'impossibilité de se refinancer : elles avaient acheté des obligations à court terme en roubles (GKO) en empruntant en dollars ou en roubles et étaient dans l'impossibilité de renouveler leurs lignes de crédit.

La logique de la crise financière était donc celle d'une pénurie extrême de liquidités. Tous les marchés financiers en roubles s'effondrèrent le 11 août et le gouvernement russe imposa un moratoire sur la dette russe, élargit la bande de fluctuation du rouble et interdit aux banques russes pendant une durée de 90 jours d'honorer leurs obligations étrangères de plus de 180 jours.

Les banques internationales se trouvèrent devant un risque de contreparties qu'elles n'avaient pas évalué et de nature imprévisible. Cet événement était sans précédent et constitua un véritable traumatisme au sein de la communauté financière internationale : les banques étrangères se virent dans l'obligation de payer pour les risques qu'elles avaient pris. Cette crise se propagea à l'ensemble du système financier mondial, ses principales manifestations furent l'augmentation de la volatilité des actifs financiers sur le marché des changes, les marchés obligataires et boursiers et l'accroissement des marges sur tous les marchés de dettes à l'exception des bons du trésor à court terme pour les Etats les plus puissants du G7. Les répercussions se traduisirent par une fuite des capitaux vers la liquidité et bouleversèrent les logiques habituelles de placement et de calcul rendement / risque.

Dans un contexte de crise généralisée, seule compte la valeur liquidative immédiate des titres qui dépend du comportement moutonnier des autres investisseurs. Les marchés financiers américains furent soumis à cette logique destructrice entre septembre et octobre 1998 : la liquidité s'est détériorée pour les valeurs obligataires de long terme et sur les créances interbancaires paralysant l'ensemble des financements privés.

A cela s'est ajouté la faillite aux Etats Unis du fonds spéculatif LCTM (Long Term Capital Management) qui fut à la fois la victime et le catalyseur de cette crise financière. La réserve fédérale ayant identifié un risque systémique, procéda à trois baisses de taux des fonds fédéraux pour lutter contre cette crise de confiance et assurer un niveau de liquidité suffisant pour permettre à l'intermédiation financière de fonctionner de nouveau et joua son rôle de Prêteur en Dernier Ressort (Aglietta, 2000). Le FMI joua pleinement le rôle de prêteur en dernier ressort *obligé* en raison du statut de « *too big to fail* »⁹ de l'Etat russe. Cette intervention est source d'aléa moral à la fois du côté des investisseurs qui continuent à prendre des risques car ils anticipent une intervention du P.D.R et du côté de l'Etat récipiendaire qui ne procède pas aux réformes budgétaires, monétaires et fiscales nécessaires. Cet aléa moral est lié à un jeu de « faux semblants » entre les Autorités russes et le FMI : « plus précisément, au delà des problèmes spécifiques posés par les fondamentaux de la Russie, la crise de 1998 est révélatrice de cet aléa moral qui réunit les Autorités russes, qui font semblant de respecter les conditions posées par le FMI, au FMI, qui fait semblant qu'elles le sont. En d'autres termes, pour le FMI, refuser de secourir la Russie conduit à précipiter la crise. Partant, les aides continuent d'être versées comme si le FMI était un prêteur obligé en dernier ressort. Ceci provoque, par l'encouragement donné aux emprunteurs, prêteurs et investisseurs à se monter moins prudents, une logique « de fuite en avant » dont l'étude rend indispensable le réexamen du cadre traditionnel d'analyse du financement extérieur des PED » (Bastidon, Gilles, 2001, p. 135-136).

2.4.2 La crise asiatique

La crise bancaire asiatique constitue un exemple de myopie au désastre, notamment des banques de second rang. Elle a été en partie provoquée par une entrée massive de capitaux rendue possible par la libéralisation financière. En effet, les entrées de capitaux peuvent conduire à la réalisation de plusieurs types de risques :

- création d'un excès de liquidités dans l'économie nationale qui devra trouver des débouchés

⁹ L'argument du « *too big to fail* » s'applique à une institution (en général), ou à un pays (ici), dont on considère le coût de son renflouement comme inférieur aux externalités induites de son non-renflouement. En conséquence, le verbe « *to fail* » fait référence à la deuxième étape (la faillite, la répudiation, etc.), et non à la première (le défaut) ; la crise ne signifie donc pas « effondrement ». Dans le cas de la Russie, son renflouement a permis la sortie de crise de ce pays tout en évitant une crise systémique. (Bastidon, Gilles, 2001).

- fragilisation du système bancaire national au travers du cumul de plusieurs types de risques : transformation des dépôts à court terme en actifs de long terme non liquides, risque de change car les banques reçoivent des dépôts en devises étrangères qu'elles transforment en prêts en monnaie nationale et, enfin, risque de crédit traditionnel qui dépend de la solvabilité du débiteur.

Les entrées massives de capitaux génèrent une augmentation du risque de change qui expose considérablement le secteur bancaire à un retournement de conjoncture et à une dépréciation de la devise nationale et entraînent le financement d'investissements risqués et pas toujours productifs dans le but de trouver des débouchés à ces capitaux entrant massivement. Ces éléments ont été constatés lors de la crise asiatique de 1997.

Dans un premier temps, une forte augmentation des crédits bancaires octroyés à la fois par les banques locales aux entreprises et par les banques étrangères internationales aux intermédiaires financiers locaux (+ 10 % entre 1990 et 1997) se produisit. Ce accroissement du volume de prêts fut marqué par un manque de sélectivité des emprunteurs et une prise de risque non compensée par une prime. Une des caractéristiques majeures de la crise asiatique est aussi l'insolvabilité des débiteurs privés. Le poids des créances douteuses dans le bilan des banques était tel qu'il a nécessité l'injection par le Gouvernement de plus de 1 000 Mds de bahts en 1997. A ce phénomène s'est conjuguée une bulle spéculative (Geoffron, Plihon, 1998) sur les marchés boursiers et immobiliers : surévaluation du prix des actifs exposant les banques à un retournement de tendance qui engendrerait une baisse de la valeur de leurs garanties. Les répercussions sur les bilans des banques, victimes d'une double dévalorisation de leurs créances, furent multiples : sur le plan interne avec la baisse de la bourse et de l'immobilier et sur le plan externe avec la chute du baht dans la mesure où une partie importante de leurs financements s'étaient faits en devises.

Les banques se trouvèrent donc exposées au risque de change car elles avaient emprunté en dollars et subissaient donc les anticipations de change. Dans les modèles de troisième génération, il est admis que les crises de change peuvent répondre à une série de causes génératrices d'un mouvement de panique et non pas à un déterminant unique. Le mouvement de panique est alors rendu possible dans un contexte macroéconomique incertain associé à des déséquilibres bancaires et va se propager au marché des changes (Cartapanis, 2004). Cette

myopie au désastre a été favorisée par les forts taux de croissance affichés par les économies asiatiques à cette époque. Cependant des signaux d'alerte existaient :

- La croissance du crédit intérieur était supérieure à celle du P.I.B nominal et des exportations.
- Le volume des prêts à court terme octroyés aux banques locales par les banques étrangères était supérieur aux réserves disponibles en devises.
- Les crédits octroyés par les banques locales finançaient des projets risqués à rentabilité incertaine.
- Les banques locales étaient fortement exposées au risque de change et dépendantes de créanciers internationaux : elles avaient, en effet, consenti des prêts à long terme en monnaie nationale après avoir emprunté en devises et à court terme auprès des banques étrangères.

A la sous évaluation des réserves de change et au régime de change insoutenable s'ajoutait donc le risque de transformation et de contrepartie. Par ailleurs d'autres causes explicatives peuvent être avancées :

- La surévaluation de la plupart des monnaies des pays émergents fut à l'origine de la dégradation des balances commerciales. En Asie, cette surévaluation résulta d'un choix erroné dans le système de change et notamment dans l'ancrage nominal de la monnaie nationale au dollar. Ce phénomène conjugué à une entrée massive de capitaux étrangers s'est autoalimenté jusqu'au déclenchement de la crise. En effet, les entrées systématiques de capitaux ont permis les politiques de surévaluation réelle qui, sinon, auraient buté sur l'épuisement des réserves. Inversement, la fixité du taux de change par rapport au dollar a rendu ces pays plus attrayants pour les investisseurs étrangers.
- Le manque de régulation prudentielle a autorisé l'octroi de prêts à des débiteurs peu solides sans analyse fiable. Les investisseurs étrangers n'ont pas prêté directement aux entreprises locales en raison de la quasi absence d'un marché de titres et du risque de défaillance des emprunteurs. Ce sont les banques locales qui ont assumé le risque de contrepartie en octroyant des prêts aux entreprises locales après avoir souscrit des prêts en devises auprès de banques étrangères. Les capitaux ont ainsi transité sous forme de prêts interbancaires.

- L'insuffisance de développement des marchés financiers et la faiblesse de l'encours de la dette publique négociable ont empêché les Banques centrales d'intervenir pour stériliser les entrées de capitaux. L'afflux de capitaux s'est orienté vers les banques dont le comportement déstabilisa le marché du crédit et de la monnaie. Les financements s'orientèrent vers des investissements inefficaces et des placements boursiers qui ont contribué à favoriser l'envolée des indices boursiers en Asie en 1993 et 1994.

Toutes ces fragilités masquées dans un climat euphorique ont été mises en avant par le brusque retournement de tendance qui, suite à la crise de confiance des créanciers internationaux, a provoqué une crise de change et un tarissement des entrées de capitaux (effet domino après la crise du baht de 1997). L'effondrement du système bancaire qui avait financé de manière imprudente un surinvestissement immobilier et ce, avec l'aide des prêteurs étrangers rendus euphoriques par une longue période de croissance, a généré une crise de change, une surchauffe de l'appareil de production et une perte de compétitivité de l'économie. La crise fut globale, l'afflux de capitaux étrangers ayant nourri le surinvestissement.

Lorsque la crise de change s'est produite, elle a aggravé la crise financière interne avec la dépréciation monétaire et l'augmentation du service de la dette extérieure à court terme libellée en devises. La fuite devant la devise n'a pas été le seul fait des résidents : les entreprises locales se sont précipitées pour acheter des devises afin de couvrir leurs engagements libellés en devises. La contagion s'est propagée aux pays voisins qui avaient des déséquilibres structurels (bulle immobilière, situation du secteur bancaire et surtout endettement en devises) et s'est manifestée par une série de dévaluations. Il n'y a pas eu simple contagion mais propagation de la crise aux pays qui avaient des faiblesses structurelles comme la Malaisie, l'Indonésie et la Corée. Ceux qui ont subi seulement l'effet de contagion sans faiblesse endogène majeure (comme Hong Kong, Singapour ou Taiwan) ont pu résister aux attaques spéculatives et limiter les dévaluations.

Nous aborderons un peu plus loin la crise du *subprime* intervenue durant l'été 2007 aux Etats Unis. Cette crise s'est propagée à l'ensemble de la sphère financière mondiale et continue aujourd'hui encore à produire des effets néfastes.

Pour conclure, les banques sont donc au cœur de la dynamique d'instabilité financière et contribuent à amplifier et à accentuer les cycles économiques. Le système bancaire exacerbe donc les phases descendantes et ascendantes du cycle des affaires. Ces types de théories (néofischerienne, classique ou de type Minsky-Kindleberger) peuvent être regroupées en une Ecole de « l'instabilité financière ». Elles s'opposent aux théories néoclassiques pour lesquelles les crises trouvent leurs origines dans des erreurs de gestion des banques et le non respect des règles alors que les marchés financiers seraient par ailleurs efficaces et que la Banque centrale serait à même de réguler l'offre de monnaie.

Enfin, ces comportements sont exacerbés dans un contexte de libéralisation financière et de recherches de profits.

Section 3. Libéralisation financière, aveuglement au désastre et spéculation au cœur des paniques bancaires

La libéralisation financière, conjuguée à une concurrence parfois destructrice, élargit le champ d'action des banques et leur permet de s'engager dans des projets risqués. A cela s'ajoute, le comportement microéconomique spéculatif qui constitue un des facteurs explicatifs d'un grand nombre de défaillances bancaires.

3.1 L'aveuglement au désastre

Ce concept (*disaster myopia*) défini par Guttentag et Herring (1986) est une tendance systématique à la sous-estimation des probabilités subjectives de chocs (notamment chocs de crédit résultant d'un défaut d'un ou de plusieurs emprunteurs) ou à la surestimation des perspectives de croissance économique. Ces probabilités subjectives désignent des estimations et des jugements qui guident les individus sans référence obligée à la cohérence logique et relèvent de la probabilité psychologique. Elles s'opposent aux probabilités *a priori* (qui peuvent être déterminées à l'avance comme dans le cas de l'obtention du côté face d'une pièce de monnaie non truquée) ou aux probabilités empiriques déterminées à l'aide de l'observation et de l'expérimentation.

3.1.1 Le concept défini par Guttentag et Herring (1986)

Ces auteurs ont utilisé des notions de psychologie comportementale et cognitive (Charreaux, 2004). Plusieurs hypothèses « heuristiques » c'est à dire qui ont pour objet la découverte des faits en psychologie comportementale et cognitive justifient la myopie au désastre :

- **une heuristique de mémoire** (*availability heuristic*) : la myopie au désastre est fonction du temps écoulé depuis le dernier choc. Si le souvenir du dernier choc est lointain, alors la croyance dans la survenance d'un tel événement sera faible. La probabilité subjective d'un choc devient alors une fonction décroissante de la période de temps écoulée depuis le dernier choc.

Guttentag et Herring citent à titre d'exemple dans leur article « credit rationing and financial disorder » (p. 1363), le cas d'un automobiliste qui vient d'être témoin d'un accident et qui se met immédiatement à conduire plus prudemment; sa vigilance décroît ensuite avec le temps. Dans le cas d'une crise financière suivie de faillites et de disparitions d'établissements de crédit insolubles, la reprise qui peut s'ensuivre est susceptible de donner naissance à de nouveaux comportements imprudents :

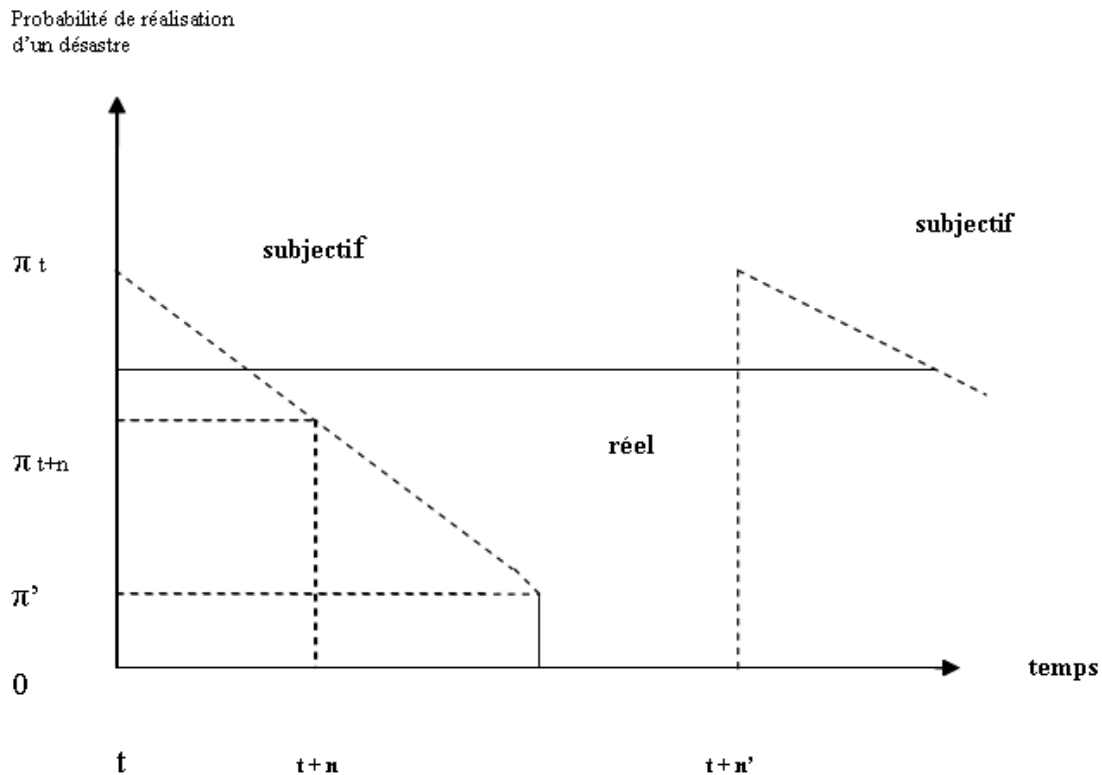
« Cependant, si la reprise s'effectue avec prudence en raison du souvenir toujours manifeste chez les agents des graves conséquences du sur-crédit, la nouvelle phase d'essor estompé progressivement la mémoire de ce désastre (*disaster myopia*, soit *l'aveuglement au désastre*), d'où l'idée que la stabilité est aussi déstabilisante : les agents ne retiennent pas les leçons du passé et renouvellent les mêmes erreurs », (Gilles, 2004, p 72).

- **une heuristique de seuil** (*threshold heuristic*) : soit π , la probabilité de réalisation d'un désastre, lorsque la probabilité de choc tombe en dessous d'un seuil critique faible (π') mais non nul, alors la valeur retenue est forcément zéro. Au delà de ce seuil, la valeur retenue est positive. Avec le temps qui passe, les probabilité subjectives de risque de défaut chutent (de π_t à π_{t+n}) jusqu'à atteindre le seuil critique π' . Lorsque les prêteurs se situent en deçà de ce seuil, ils perdent alors toute sensibilité à la probabilité de défaut (voir le graphique 1) .

- **une heuristique de complaisance ou dissonance cognitive** appelée aussi « syndrome du déni » : les agents campent sur leurs décisions malgré des informations contraires les incitant à agir différemment.

Le graphique ci-après synthétise les concepts définis par Guttentag et Herring.

Schéma 2 : Les hypothèses de la myopie au désastre



Source : Guttentag et Herring (1984)

Ces données psychologiques poussent les banques à prendre des risques démesurés au regard de la conjoncture ou de la solvabilité de leurs clients (Clerc, 2002). Une phase d'euphorie telle que définie par Minsky conjuguée à un aveuglement au désastre de la communauté bancaire peuvent alors conduire à une distribution massive de prêts risqués ou de projets dont la rentabilité future est incertaine. En outre, certains facteurs peuvent contribuer à exacerber les comportements que nous venons de décrire.

3.1.2 Les facteurs amplificateurs

Ce phénomène de myopie au désastre est aussi favorisé par :

- le degré de concurrence au sein de la communauté bancaire.

En effet, une concurrence exacerbée peut pousser les établissements financiers à offrir des taux bas aux emprunteurs présentant un risque et cela, afin de conserver ou gagner des parts de marché. Les banques non soumises à la myopie au désastre sont alors amenées à pratiquer des taux bas car elles sont en concurrence avec d'autres établissements opérant de telles pratiques. La prime de risque, qui a pour fonction la rémunération du coût du risque de défaillance de l'emprunteur, est alors fortement réduite et peut devenir quasiment nulle :

« dans un environnement fortement concurrentiel, dès lors que les prêteurs sont en deçà de leur seuil heuristique, c'est à dire qu'ils perdent toute sensibilité à la probabilité de défaut, la dynamique de surendettement peut s'enclencher. L'offre de crédit agrégé découle de la distribution de ces seuils heuristiques dans la communauté bancaire. La dynamique de surendettement se caractérise par une accélération de l'offre de crédit, un tassement (pouvant aller jusqu'à la quasi disparition) des primes de risque et une détérioration non perçue par les créanciers, de la qualité de leurs créances. La crise de crédit qui en résulte est généralement brutale et le renversement des comportements des banques qu'elle suscite porteur de risque systémique » (Scialom, 1999 p 65).

- **le raccourcissement de l'horizon temporel des décideurs favorisé par leur mobilité professionnelle et certaines modalités de rémunérations** (Godechot, 2008). La mobilité professionnelle et le changement d'employeur peuvent permettre à certains de ne pas justifier leurs choix ou pratiques une fois qu'ils auront quitté leur établissement d'origine. Les modalités de rémunérations aléatoires (primes, bonus, parts variables) peuvent générer des comportements allant à l'encontre d'une politique de risque clairement définie par l'établissement financier et privilégier une politique « court-termiste » préjudiciable à la santé financière de l'établissement. Ces comportements peuvent s'avérer rentables à très court terme (encaissement d'agios et de commissions par la banque) mais dangereux à long terme (défaillance d'emprunteurs pouvant mettre en péril la santé financière de l'établissement).

- **l'anticipation par les banques d'un soutien implicite des Autorités publiques.**

Il se produit alors un phénomène d'aléa de moralité de la part des banques qui prennent des risques démesurés en comptant sur le soutien du Prêteur en Dernier Ressort en cas de défaillance. L'intervention de la Réserve Fédérale Américaine (F.E.D) pour organiser le sauvetage de la banque Bear Stearns dans le courant du premier trimestre 2008, suite à la crise des *subprimes*, constitue un exemple d'aléa moral contre lequel certaines voix se sont élevées.

En effet, La F.E.D a joué un rôle totalement inédit dans le sauvetage de cette banque d'investissement dont elle n'avait pas le contrôle, en organisant son rachat par J.P Morgan Chase. Arguant des incidences d'une éventuelle la faillite de Bear Stearns sur l'ensemble du système financier américain, la Banque Centrale américaine est intervenue en fournissant 30 milliards de dollars de liquidité au repreneur *via* la vente d'un bloc d'actions donnant droit à 39,5% du capital, sans consultation préalable des autres actionnaires. Interrogé sur les raisons d'une telle intervention, la réponse de Bernanke, Président de F.E.D est sans équivoque : « Pour empêcher une faillite désordonnée de Bear Stearns et les conséquences imprévisibles mais sans doute sévères d'une telle faillite pour le fonctionnement des marchés et l'ensemble de l'économie, la F.E.D, en consultation étroite avec le Trésor, a décidé de prêter de l'argent à Bear Stearns par le biais de JPMorgan Chase » (dépêche reuters du 02/04/08).

Par ailleurs, ces comportements s'intensifient dans un contexte de finance libéralisée et de déréglementation. Cette dernière a démarré dans les pays développés dans les années soixante dix pour s'achever dans les années quatre vingt dix alors que sa mise en place beaucoup plus tardive (années quatre vingt dix) dans certains pays émergents a été aussi plus brutale. Certaines économies émergentes ont ainsi parachevé leur libéralisation en seulement trois années et ont rattrapé le niveau de libéralisation des pays développés.

3.2 La libéralisation financière

Les manifestations de la libéralisation financière peuvent être multiples et concerner le système financier domestique ou les relations internationales. Sur le plan interne, la déréglementation peut prendre la forme d'un désencadrement du crédit (en France par exemple en 1986), d'une abolition des contrôles des taux d'intérêt, d'un décloisonnement des marchés, ou du développement de certains marchés. Sur le plan international il peut s'agir d'un assouplissement des barrières à l'entrée de nouveaux concurrents ou d'une levée du contrôle des changes. Le tableau ci-dessous illustre les différentes formes de libéralisation, leurs motivations et les conséquences néfastes pour l'économie réelle.

Tableau 1 : Les effets de la déréglementation financière

Les mesures	Les motivations	Des conséquences indésirables
<i>Système financier domestique</i>		
Abolition des contrôles des taux d'intérêt	Baisse des coûts grâce à la concurrence	Plus grande prise de risque par les banques
Abandon de l'encadrement du crédit	Meilleur accès au crédit	Jeu de l'accélérateur de crédit, source de fragilité financière
Développement du marché du crédit des titres et des actions	Plus grande efficacité de l'allocation des fonds	Excessive réactivité des marchés aux anticipations
Décloisonnement des marchés financiers	Lutte contre les cartels	Risque de cumul des déséquilibres d'un marché à l'autre
Liberté de fixation des tarifs et des commissions		Le durcissement de la concurrence induit une plus grande prise de risques
<i>Relations avec l'international</i>		
Levée du contrôle des changes	Volonté de maintenir la compétitivité des firmes domestiques	Les taux de changes sont gouvernés par les anticipations financières
Liberté d'établissement d'institutions financières étrangères	Créer un marché profond pour les titres privés et publics	Création de risques systémiques, interdépendance crise de change/crise bancaire
<i>Conséquence pour la réglementation financière</i>		
Renforcement du contrôle micro-prudentiel	Stabilisation du système face à la prise de risque individuel	Non prise en compte de la synchronisation des risques et de l'impact de l'environnement macroéconomique
Harmonisation au niveau national	Prise en compte du caractère transnational de la finance	Pas d'équivalent de prêteur en dernier ressort au niveau international

Source : Boyer, Dehove, Plihon (2004)

Les crises financières récentes qui ont vu le jour dans les pays émergents ont donné lieu à des travaux empiriques portant sur la relation existant entre libéralisation financière et survenance d'une crise bancaire. La libéralisation qui peut conduire à dé plafonner les taux des crédits peut ainsi permettre aux banques d'octroyer des prêts à des emprunteurs risqués à des taux plus élevés afin de rémunérer ainsi le coût du risque. En effet, en l'absence de

« répression financière »¹⁰ et de plafonnement des taux d'intérêt par l'Etat, les banques peuvent accroître leur exposition au risque et corrélativement rémunérer ce risque. Cette libéralisation s'est accompagnée dans plusieurs pays d'une suppression du contrôle des mouvements de capitaux et d'une augmentation du risque de change. La libéralisation financière a élargi le champ d'action des banques, leur a permis de s'engager dans des projets risqués et a donc contribué à augmenter leur fragilité financière. Ce phénomène n'est pas forcément préjudiciable à la santé économique d'un pays, à condition que des contrôles soient mis en place, car il peut permettre de financer des projets socialement utiles dont le rendement futur est élevé.

Demirgüç-Kunt et Detragiache (1998) ont étudié 53 pays, leurs recherches ont porté sur une période allant de 1980 à 1995, période qui a connu de multiples crises bancaires et des épisodes de libéralisation financière. Les auteurs ont analysé les pays dont les données chiffrées étaient disponibles *via* les statistiques financières internationales du F.M.I. Ils n'ont pas intégré dans leur étude les pays à économie centralement planifiée ou les pays en phase de transition. Parmi ces pays, certains avaient procédé à la libéralisation avant 1980 et d'autres l'ont fait pendant la période d'observation.

Les auteurs ont préféré adopter comme variable déterminante de la libéralisation financière une variable basée sur l'observation de la politique de change. En effet, les taux d'intérêts réels qui constituent habituellement la variable de référence pour mesurer le degré de libéralisation financière n'ont pas été retenus en raison de la taille de l'échantillon et de la relation pouvant exister entre taux d'intérêt réel et cycle économique en dehors de toute considération de libéralisation financière. La variable retenue fut donc la suppression du contrôle des taux d'intérêts, cet indicateur étant selon les auteurs la pierre angulaire du processus de libéralisation financière.

En effet, lorsqu'il y a un encouragement à financer des projets selon les règles du marché en éliminant le plafonnement du taux d'intérêt, les banques sont alors amenées à financer des projets plus rentables mais aussi plus risqués. Deux groupes de variables de contrôle ont été utilisés, le premier porte sur des variables macroéconomiques susceptibles d'affecter la performance des établissements financiers : taux de croissance du PIB, inflation, commerce extérieur, taux d'intérêt à court terme. Le deuxième groupe porte sur des variables

¹⁰ La répression financière consiste en un contrôle des taux d'intérêt par les pouvoirs publics dans le but de maintenir des taux d'intérêts suffisamment bas pour financer des déficits publics ou pratiquer des taux bonifiés réservés à certaines catégories d'emprunteurs et secteurs jugés prioritaires.

plus spécifiques au secteur bancaire comme les sorties brutales de capitaux, la liquidité, l'exposition au risque de défaillance du secteur privé et le taux de croissance de la distribution de crédits (qui peut être le reflet du financement d'une bulle spéculative). Le PIB par habitant mesure le niveau de développement du pays. Les auteurs ont également introduit dans leur modèle une mesure de la qualité de l'environnement institutionnel, élément déterminant dans la survenance de crises bancaires, et pouvant être quantifié par le niveau de développement du pays, le respect des lois, le degré de corruption. La méthodologie utilisée est un modèle logitmultivarié avec variable « dummy » de crise bancaire.

Les auteurs sont partis du postulat que le système bancaire est en état de crise si au moins une de ces conditions est remplie :

- un ratio des créances douteuses rapporté au total des actifs du système bancaire supérieur à 10%,
- un coût de restructuration de système bancaire au moins égal à 2% du PIB,
- une nationalisation à grande échelle des banques
- la faillite du système bancaire ou la mise en œuvre d'un ensemble de politiques d'urgence par les Autorités monétaires.

Les résultats obtenus démontrent que 78% des crises bancaires se sont produites dans des périodes de système bancaire libéralisé, ces dernières représentant 63 % des périodes totales de l'étude (voir tableau ci-après). Les variables macroéconomiques pouvant être associées au déclenchement d'une crise bancaire sont : une faible croissance du P.I.B, une dégradation des termes de l'échange, des taux d'intérêts élevés et une forte inflation. Du côté du secteur bancaire, les variables significatives dans la survenance d'une crise bancaire sont : une vulnérabilité aux attaques spéculatives sur la monnaie intérieure et une forte croissance de l'expansion du crédit bancaire. Le degré de libéralisation financière est un facteur significatif dans la vulnérabilité du secteur bancaire et dans l'apparition de crises, même si les conditions macroéconomiques sont, par ailleurs, satisfaisantes. Les auteurs ont mesuré les effets de la libéralisation dans le temps et ont cherché à savoir si les crises survenaient immédiatement dans les années qui suivent la libéralisation ou tout au long de la période étudiée.

Leurs travaux les ont conduits à se prononcer pour un effet de la libéralisation financière sur la vulnérabilité bancaire, actif tout au long de la période étudiée et non pas seulement quelques années après l'assouplissement des contrôles. Ils expliquent aussi ce résultat par le fait que, très souvent, la dérégulation des taux d'intérêt a été progressive et que le début de la

déréglementation a été choisi comme le point de départ du changement de politique financière dans le modèle.

Sur le rôle du secteur institutionnel, les auteurs ont mis en évidence qu'une défaillance des Autorités de contrôle était néfaste au bon fonctionnement du système bancaire. En effet, un environnement institutionnel solide tendra à diminuer le risque d'apparition d'une crise bancaire présent dans un contexte de finance libéralisée. La solidité de l'environnement institutionnel est mesurée par certains indicateurs comme le PIB par habitant, le degré de respect des lois (« *law and order* »), la corruption.

En outre, les auteurs estiment que la libéralisation accroît le degré de fragilisation financière en raison de la suppression du plafonnement des taux d'intérêt et des réductions des barrières à l'entrée. Les banques qui possédaient un avantage comparatif et une rente de situation avant la libéralisation voient la concurrence s'intensifier et leurs profits diminuer. Il peut alors s'ensuivre une augmentation de l'exposition au risque pour pallier le manque à gagner généré par la concurrence acharnée entre les établissements bancaires. Tant qu'une réglementation prudentielle efficace n'est pas en place, le risque de fragilisation du système bancaire est alors élevé.

Les auteurs ont également construit un modèle mesurant le lien entre la libéralisation financière et la rentabilité des banques. Ils en ont conclu que la libéralisation a un effet négatif sur la rentabilité et qu'en conséquence la recherche exacerbée de profits peut accroître la fragilisation du système bancaire. La fragilité financière dépend de facteurs multiples comme le niveau de développement, les politiques macroéconomiques. Cependant, lorsque ces données sont contrôlées, la libéralisation exerce bien un effet néfaste sur la stabilité du secteur bancaire. L'environnement institutionnel caractérisé par une application des lois, peu de corruption et une bureaucratie efficace peut contrer les effets néfastes de la libéralisation sur la stabilité du système bancaire. Cela signifie que le développement des institutions doit être réalisé dès la mise en place de mesures de libéralisation financière.

Le rôle des Autorités de contrôle et de régulation des établissements de crédit est aussi un élément déterminant dans la stabilité du système bancaire et permet de lutter contre les aléas de moralité. Le tableau ci-après fait le lien entre la libéralisation des taux d'intérêt et les survenances de crises bancaires.

Tableau 2 : Libéralisation des taux d'intérêt et crises bancaires

Pays	Période de libéralisation des taux d'intérêts (entre 1980 et 1995)	Date de survenance d'une crise bancaire
Autriche	1980-95	
Australie	1981-95	
Belgique	1986-95	
Canada	1980-95	
Suisse	1989-95	
Chili	1980-95	1981-87
Colombie	1980-95	1982-85
Danemark	1981-95	
Equateur	1986-87, 1992-95	
Egypte	1991-95	
Finlande	1986-95	1991-94
France	1980-95	
Allemagne	1980-95	
Grèce	1980-95	
Guatemala	1989-95	
Guyane	1991-95	1993-1995
Honduras	1990-95	
Indonésie	1983-95	1992-94
Inde	1991-95	1991-94
Irlande	1985-95	
Israël	1990-95	1983-84
Italie	1980-95	1990-94
Jamaïque	1991-95	
Jordanie	1988-95	1989-90
Japon	1985-95	1992-94
Kenya	1991-95	1993
Corée	1984-1988, 1991-95	
Sri Lanka	1990-95	1989-93
Mexique	1989-95	1982, 1994-95
Malaisie	1980-95	1985-88
Mali		1987-89
Nigeria	1990-93	1991-95
Pays Bas	1980-95	
Norvège	1985-95	1987-93
Nouvelle Zélande	1980, 1984-1995	
Papouaise Nlle Guinée	1980-95	1989-1995
Pérou	1980-84, 1990-95	1983-90
Philippine	1981-95	1981-87
Portugal	1984-95	1986-89
Paraguay	1980-95	1995
Salvador	1991-95	1989
Tanzanie	1993-95	1988-1995
Syrie		
Suède	1990-95	1990-93
Togo	1993-95	
Thaïlande	1989-95	1983-87
Turquie*	1980-82, 1984-95	1991, 1994-95
Ouganda*	1991-95	
Uruguay	1980-95	1981-85
Etats Unis	1980-95	1980-92
Venezuela	1989-95	1993-95
Zaïre	1980-95	
Zambie*	1992-95	

* pays ayant connu des crises financières sur la période 1980-95 mais non répertoriées ici en raison de données manquantes.

Source: Demirgüç-Kunt, Detragiache (1998)

Dans le même courant de pensée, Bousrih et Trabelsi (2005) ont effectué des travaux de recherches pour établir un lien entre crises bancaires, environnement institutionnel et capital social.

Le capital social est mesuré par le niveau de confiance ou la coopération économique entre les individus. Il ne s'agit pas ici de capital au sens monétaire mais de la confiance entre les associés ou les co-contractants. En effet, lors d'une opération de financement, le contrat entre l'agent qui finance (le créancier) et l'agent qui emprunte (l'entrepreneur) exige au préalable un degré suffisant de confiance pour respecter les clauses du contrat. Cette confiance permet un développement économique générant un développement financier. En effet, un niveau de confiance élevé (capital social) dans l'économie a un effet positif sur le développement financier et la croissance économique. Cette relation entre capital social et développement financier est réduite à un contrat financier entre le créancier et l'emprunteur de capitaux basé sur la confiance entre les agents dans le but de respecter les clauses du contrat. Si dans une économie le niveau de confiance est élevé, il y aura développement des contrats et donc des marchés financiers. Selon Arrow (1972), le niveau de confiance pourrait être considéré comme un déterminant significatif du développement ou de la détresse bancaire et pourrait expliquer les différentes performances économiques entre pays. Les recherches de Bousrih et Trabelsi ont été menées sur la base d'un échantillon de 18 pays développés ayant un système institutionnel développé et 32 pays émergents avec un système institutionnel moyen¹¹. Les résultats sont les suivants :

- les crises bancaires sont susceptibles de se produire dans les pays qui ont libéralisé leurs systèmes financiers
- les problèmes de fragilité et de crises bancaires sont plus significatifs dans des pays ayant un environnement institutionnel moins développé
- le développement d'une infrastructure sociale avec un niveau de confiance et de coopération entre les individus peut limiter les risques de crises bancaire.
- le niveau de confiance dans une économie conditionne le développement financier dans la croissance économique pour les pays étudiés dans le modèle.

Kaminski et Reinhart (1996) ont aussi mené une étude empirique portant sur 20 pays émergents, sur la période 1970-1990 et leurs travaux ont aussi mis en évidence le rôle de la libéralisation financière. Cette dernière permet l'entrée massive de capitaux étrangers et un accroissement des crédits à l'origine de la création de bulles spéculatives. La crise est alors double, il se produit une crise de change et une crise bancaire (crises jumelles ou *twin crises*).

¹¹ Les auteurs ont utilisé un indicateur de gouvernance, l'indice de *rule of law*, défini par Kaufman et Kraay (1998) qui mesure le respect par les citoyens et l'Etat des institutions qui régissent leurs interactions.

Les crises financières furent, en effet, plus nombreuses après la mise en place de la libéralisation financière et plus rares quand les pays faisaient l'objet d'une réglementation plus stricte. Sur les causes de la crise asiatique, Stiglitz (1998), Krugman (1998), et Radelet, Sachs (1998) ont mené des analyses alternatives mettant en avant l'instabilité intrinsèque chronique des marchés financiers, la libre circulation de capitaux surtout à court terme et la nécessité de mise en place de contrôles. Un an après l'apparition de la crise asiatique, ils ont avancé d'autres arguments que ceux du FMI pour qui la crise trouvait ses origines dans des politiques inadaptées (change, supervision financière, système de gouvernance, rôle de l'aléa moral créé par les interventions du FMI etc.), un manque de transparence et une insuffisance d'information. Il fallait alors trouver des solutions pour prévenir la crise sans pour autant remettre en cause la globalisation financière et le fonctionnement des marchés de capitaux.

Selon Stiglitz (1998), le rôle de la vulnérabilité des systèmes financiers, l'endettement élevé des entreprises et une transparence insuffisante ne sont pas à remettre en cause. Cependant, Stiglitz met l'accent sur la libéralisation du secteur financier jugée trop rapide au regard de l'évolution des systèmes de contrôle et de supervision et l'accumulation par le secteur privé de dettes à court terme, libellées en dollars, encouragées par les politiques menées par le pays. Pour lui, la crise asiatique a d'abord répondu à la dégradation du ratio dettes extérieures à court terme sur réserves de change. D'une manière générale, les critiques sont adressées à l'encontre de « l'idéologie libérale » dans son ensemble, une libéralisation trop rapide du système financier pouvant générer une baisse de la croissance au lieu de la dynamiser.

Krugman (1998) insiste sur le caractère auto-réalisateur de la crise sans pour autant remettre en cause les facteurs évoqués par le FMI. Il met l'accent sur le rôle joué par la création d'une bulle spéculative conjugué à un manque de supervision efficace et un afflux de capitaux étrangers favorisé par la libre circulation des capitaux. Le rôle des institutions financières dans la propagation de la crise fut déterminant car selon lui, elles accordèrent des prêts risqués qui furent à l'origine de la surévaluation des actifs et de la création d'une bulle spéculative. Selon l'auteur, cette hausse du prix des actifs a permis d'afficher une santé financière artificielle. Lorsque la bulle éclata, il se produisit le processus inverse et la baisse du prix des actifs mit au grand jour l'insolvabilité des institutions financières les obligeant à cesser leurs opérations et accroissant par là-même la déflation.

Radelet et Sachs (1998) adressèrent les critiques les plus virulentes à l'encontre du FMI en mettant en avant le degré élevé d'instabilité intrinsèque des marchés financiers qui serait à l'origine de la crise financière asiatique : cette crise trouverait son origine dans les phénomènes de mouvements de panique générés par les marchés financiers plutôt que dans les fondamentaux de l'économie asiatique. En effet, les économies asiatiques avaient enregistré des taux de croissance élevés les années précédant la crise mais présentaient toutefois un risque de surchauffe de l'économie. Ils soulignent aussi le fait que, malgré les éléments cités par le FMI, la région avait attiré un afflux important de capitaux étrangers et ce, jusqu'à la crise. La crise n'avait pas été anticipée et cela malgré les dysfonctionnements mis en avant par le FMI. Selon ces auteurs, au lieu de chercher des causes dans les situations internes, il convient de se pencher sur les imperfections des marchés financiers. Par ailleurs, dans un contexte de finance libéralisée, le comportement microéconomique des établissements de crédit est aussi à souligner.

3.3 Le comportement spéculatif des banques

Miotti et Plihon (2001) ont cherché à compléter les approches traditionnelles des crises bancaires en s'intéressant aux effets de la spéculation dans un contexte de finance libéralisée. Pour cela, ils ont étudié le comportement microéconomique des banques guidées par la spéculation et encouragées par un environnement fortement libéralisé. Ils démontrent que si la plupart des crises bancaires a pour origine des facteurs macroéconomiques, le comportement microéconomique **spéculatif**¹² est un des facteurs clef et peut expliquer un grand nombre de défaillances bancaires dans les pays émergents. Ils ont ainsi introduit le concept de spéculation au cœur des stratégies bancaires pour expliquer l'existence d'un risque systémique intrinsèque. Ils se sont penchés sur les causes microéconomiques d'une défaillance bancaire et, après avoir validé la thèse selon laquelle ces défaillances sont en partie dues à des prises de risques excessives dans un contexte de finance libéralisée, leurs recherches ont été orientées vers le comportement spéculatif des banques.

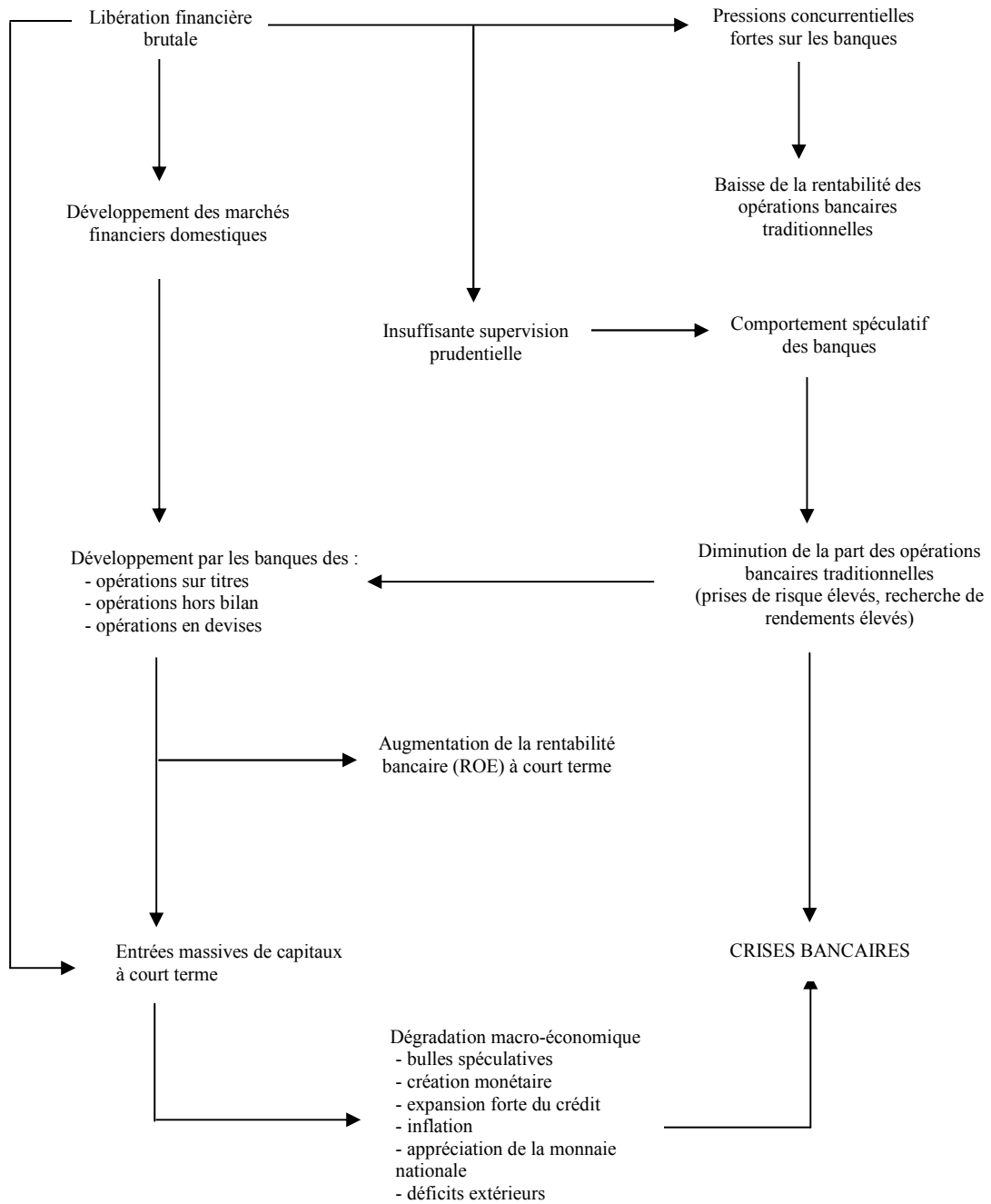
¹² Les comportements spéculatifs appliqués à la sphère financière sont définis par Plihon (1996) par quatre caractéristiques : une prise de risque, c'est à dire des prises de position sur les taux d'intérêt, les prix des actifs ou les taux de change, l'espoir de plus values liées aux variations anticipées des prix des actifs, des opérations « pures » ou « sèches » c'est à dire autosuffisantes et sans contrepartie directe sur la sphère réelle de l'économie et des opérations effectuées le plus souvent à crédit c'est à dire que les capitaux engagés sont empruntés par les spéculateurs qui cherchent à faire jouer des effets de levier.

Dans un contexte d'industrie bancaire traditionnelle en déclin (innovations financières et dérégulation des marchés), les banques perdent leurs avantages d'intermédiation financière traditionnelle (*decline of banking*). Afin de conserver un niveau de rentabilité élevé, les banques ont cherché de nouvelles sources de profit et se sont engagées dans des opérations spéculatives comme les opérations de marchés, les investissements boursiers, les marchés en devises ou les financements d'opérations risquées. Ce type d'activité éloigné de l'activité traditionnelle de prêteur constitue des sources de profits non négligeables mais augmente corrélativement les expositions aux risques.

Leur étude empirique appliquée à la Corée et à l'Argentine a mobilisé quatre séries de variables illustrant le comportement spéculatif des banques : une variable permettant de saisir la recherche de profits en dehors de l'activité traditionnelle d'intermédiation mesurée par le ratio prêts totaux sur le total des dépôts ; une variable illustrant la prise de risques des banques et mesurée par le ratio prêts à risque sur les prêts totaux ; une variable visant à illustrer le fait que les banques qui spéculent sont aussi celles qui font des profits élevés ; une variable prenant en compte l'effet de levier recherché par les banques, mesurée par le ratio capitaux propres sur prêts totaux. De plus, une cinquième variable, le coefficient d'exploitation (rapport entre les frais généraux et le produit net bancaire) a été introduite pour représenter la qualité de la gestion bancaire et illustrer le fait que la spéculation est plus génératrice de défaillances que la mauvaise gestion. Leurs travaux ont ainsi permis d'apporter des fondements microéconomiques au rôle des établissements financiers dans le déclenchement des crises bancaires.

A l'instar de Stiglitz (1998), ils soulignent le fait que la course effrénée à la rentabilité, initiée par les actionnaires et les dirigeants, conduit à une prise excessive de risque dans le but de valoriser au mieux l'entreprise. A cela s'ajoute un phénomène d'aléa de moralité lié à l'existence de pouvoirs publics assurant le rôle de P.D.R et ayant la faculté d'orchestrer des plans de sauvetage des établissements en difficulté. Un des moyens de lutter contre le risque systémique de défaillance bancaire est la mise en œuvre de règles prudentielles. Le schéma ci après synthétise le lien existant entre la libéralisation financière, les comportements spéculatifs et les crises bancaires.

Schéma 3 :Schéma général caractérisant l'hypothèse du lien entre libéralisation financière-comportements spéculatifs - crise bancaire



Source : Miotti, Plihon (2001)

La crise de l'été 2007 constitue une illustration de la thèse de Miotti et Plihon (2001) sur les effets du comportement spéculatif des banques dans un contexte de finance libéralisée et sur le rôle du crédit dans le déclenchement des crises. Qualifiée par certains, comme « la plus

grave crise financière depuis la crise de 1929 », elle continue encore, à l'heure où nous écrivons ces lignes, à déstabiliser les marchés financiers.

3.4 La crise du « *subprime* »

Délaissant leurs activités traditionnelles pour investir dans des fonds spéculatifs plus rentables, certains établissements ont contribué à créer une crise de défiance qui s'est généralisée à l'ensemble de la sphère financière (Taccola-Lapierre, 2007). Ainsi, cette crise a démarré sur le marché de l'immobilier américain, puis s'est propagée au marché du crédit à risque pour atteindre les marchés boursiers et le marché monétaire avec une crise de liquidité. Ces récentes turbulences survenues sur les marchés financiers en juillet 2007 sont expliquées par la crise du marché du crédit hypothécaire à risque aux Etats Unis ou « *subprime loans* ».

3.4.1 Définition des crédits « *subprime* »

Dans un contexte de faibles taux d'intérêt (jusqu'en 2006), certaines banques américaines et courtiers en crédit ont endetté une catégorie de ménages particulièrement vulnérables à un retour de conjoncture ou financièrement peu solides. Profitant de l'envolée du marché immobilier, ces sociétés ont, par le biais de techniques de vente agressives, incité des ménages à se lancer dans la spéculation immobilière ou ont prêté sans véritable exigence en matière de solvabilité. La stratégie employée fut celle du « *no income, no asset* » qui permet d'endetter un ménage sans véritablement étudier sa situation financière; elle s'adressa essentiellement aux minorités ethniques et aux couches les plus défavorisées de la population et toucha plus particulièrement 5 Etats américains (Californie, Floride, Michigan, Ohio et Georgie).

Les crédits furent très souvent octroyés, pour les deux premières années, à un taux d'appel fixe maintenu bas (près de 1,5% dans certains cas) puis à un taux variable indexé notamment sur le taux d'intérêt de la Réserve Fédérale pour la durée restant à courir. L'exposition au risque des établissements financiers était particulièrement forte car ces crédits étaient le plus souvent consentis sur de longues durées (jusqu'à trente ans). Le principe de l'hypothèque rechargeable fut aussi largement commercialisé : il permet à un ménage déjà endetté de souscrire un nouvel emprunt adossé sur la valeur nette du bien immobilier qu'il

peut offrir en garantie. Dans un contexte de prix immobiliers surévalués, les ménages bénéficient alors artificiellement d'une hausse de leurs patrimoines directement indexée sur la valeur hypothécaire de leur bien. Tous ces crédits hypothécaires à haut risque appelés « *subprime mortgage* » ont connu un fort développement ces dernières années pour atteindre entre 500 et 600 milliards de dollars par an depuis 2004.

Ce type de prêt peut paraître très éloigné à la fois de l'intérêt du client et de celui de la banque.

Du côté des emprunteurs, le seul intérêt de ce type d'opération est un accès prétendu facilité à l'accession à la propriété ou à des biens de consommation. L'illusion que chacun pouvait faire fortune dans l'immobilier fut entretenue par les campagnes publicitaires, confortant ainsi le maintien d'une bulle spéculative. Pire encore, les « *subprimes* » commercialisés à des taux supérieurs aux crédits classiques et donc plus rentables, ont été quelquefois vendus à des emprunteurs qui auraient pu bénéficier de crédits traditionnels non évolutifs. Or, en relevant ses taux d'intérêt, la FED a généré un retournement de tendance. Quand les taux montent et que les crédits sont à taux variables, les populations les plus fragiles ne peuvent plus assumer la charge de leur dette. Elles font défaut, leur bien est vendu, accélérant encore la baisse des prix immobiliers. Le risque de crise bancaire généralisée voit alors le jour quand les défaillances se multiplient et que la valeur des collatéraux ne suffit plus à rembourser les dettes.

Du côté du prêteur, octroyer des prêts à des emprunteurs risqués et *a fortiori* sur de longues durées peut s'avérer extrêmement rentable. Le coût du risque est alors compensé par de solides marges et le risque de défaillance reste supportable tant qu'il ne se généralise pas et que la valeur des collatéraux suffit à rembourser les crédits des ménages devenus insolvable. Selon la Réserve Fédérale, les banques commerciales américaines ont dégagé collectivement un bénéfice avant impôt de 189,3 milliards de dollars en 2006, contre 165,9 milliards en 2005 (+14,10%). Sur ce montant, plus d'un quart provient des commissions liées à la titrisation des crédits hypothécaires.

Par ailleurs, en titrisant ces créances, les banques peuvent transférer les risques à d'autres établissements voire masquer des risques avérés (Dell'Araccia et *alii*, 2008). Diamond (1984) a dénoncé très tôt le risque que les cessions de prêts n'amointrissent

l'incitation d'une banque à sélectionner et surveiller adéquatement les emprunteurs. Dans le cas de la crise du *subprime*, le recours aux C.D.O¹³ (*Collateralized Debt Obligation*) a été largement utilisé. Il s'agit d'une innovation financière qui permet de transformer ces crédits en obligations destinées aux investisseurs institutionnels. Lorsque les banques effectuent une titrisation de leurs prêts à risque, ces emprunts sont regroupés avec d'autres prêts moins risqués dans un véhicule financier, ce dernier vendant à des investisseurs institutionnels des titres de créances hypothécaires. La notation globale du véhicule est effectuée par des agences de notation comme Moodys's, Standard and Poor's ou Fitch et reflète la moyenne de la notation de chaque crédit accordé. Afin de séduire les investisseurs, les banques d'affaire ont inventé la technique du CDO qui permet d'assigner quatre tranches de risque à un même portefeuille d'emprunts globalement noté BB. La première tranche appelée *Equity* n'est pas notée par les agences de rating, elle représente 3% du portefeuille et sert à supporter les éventuelles pertes. La seconde tranche appelée « Mezzanine » représente 7% de l'encours et est notée BBB. Viennent ensuite la tranche « senior » notée AA et représentant 20% de l'encours et la tranche « super senior » notée AAA et représentant 70% du portefeuille.

De manière simplificatrice on peut dire que les crédits fortement risqués ou *subprime* se retrouvent, avec le CDO, transformés en obligations de première catégorie notées AAA ou dans des sicav de trésorerie. Ce système de notation a encouragé le comportement des banques et leur a permis de vendre en grande quantité leurs nouveaux produits. Cette technique a rendu possible la commercialisation de crédits à des ménages modestes, d'instaurer le principe de l'hypothèque rechargeable en négligeant la capacité réelle de remboursement des emprunteurs et les éventuels aléas du marché immobilier.

3.4.2 Le déclenchement de la crise

Avec la crise immobilière, et l'accroissement des taux d'intérêts, les ménages ayant contracté ce type de prêt n'ont pu, ni cristalliser au bout de deux ans leur taux d'intérêt à un

¹³ Les *Collateralized Debt Obligations* ou CDO sont des produits obligataires adossés à des dettes, résultant d'un mécanisme relativement complexe d'ingénierie financière appelé titrisation (*securitization*). A partir d'un panier de titres de dette (de 50 à 10000 créances), l'émetteur synthétise des actifs obligataires. Les CDO se distinguent selon la nature de la dette sous-jacente : s'il s'agit de produits obligataires, on parle de *Collateralized Bond Obligations* ou CBO. Dans le cas où le panier est constitué uniquement de titres de prêts, on parle de *Collateralized Loan Obligations* ou CLO. Dans le cas général, le panier est mixte. Depuis sa création dans le milieu des années 1990, le marché des CDO n'a cessé de se développer. En 2000, il dépassait les 100 milliards de dollars d'émission.

bas niveau, ni revendre leur bien dans le but de réaliser une plus value et se désendetter. Ainsi, les échéances de ces types de crédits à taux variable accordés entre 2004 et 2006 se sont fortement accrues allant jusqu'à tripler voire quadrupler dans certains cas. Dans la région de San Diego, les prix des biens immobiliers vendus aux enchères sont inférieurs de 67% à leur prix de vente initial datant généralement de 2004 ou 2005.

En 2007, deux ans après la très forte commercialisation de ces crédits à taux variable, la défaillance des ménages américains les plus modestes est survenue massivement. Selon les estimations du Crédit Suisse, le mois d'octobre 2007 est celui qui a vu la plus grand nombre de ces crédits révisés à la hausse (50 milliards de dollars d'encours de prêts). Jusqu'au mois de septembre 2008, 30 milliards de prêts seraient concernés. Concomitamment, la valeur du papier qui était notée l'équivalent de AAA par les organismes de crédit a fortement diminué et, par un effet de contagion, s'est propagée aux CDO de première catégorie.

La défiance s'est alors propagée à l'ensemble des fonds spéculatifs opérant sur le marché de la titrisation aux Etats Unis, en générant une quasi illiquidité des actifs figurant dans le portefeuille de ces fonds, indépendamment de leur qualité ou de leur notation. Certains de ces *hedge funds* qui avaient dans leurs portefeuilles des titres adossés à de la dette ont vu leur valeur liquidative chuter. Goldman Sachs, la plus prestigieuse banque d'affaires de Wall Street, a dû renflouer deux de ses fonds spéculatifs en août 2007, à hauteur de 3 milliards de dollars, car ils avaient perdu 30% de leur valeur.

De plus, l'incapacité des Banques centrales à déterminer précisément la masse globale des crédits immobiliers à haut risque et à fournir des renseignements sur la liste des établissements financiers touchés n'a fait que renforcer le climat de panique en rendant publique l'opacité de ce type de transactions. D'après les estimations données par la Réserve Fédérale, le montant des pertes potentielles liées à la détérioration de l'immobilier résidentiel américain devrait être de l'ordre de 100 milliards de dollars.

Ces sociétés ont eu de plus en plus de difficultés à vendre leurs prêts sur les marchés et à trouver des liquidités. L'organisme de refinancement des prêts hypothécaires aux Etats-Unis, American Home Mortgage Investment, en défaut sur ses paiements, a annoncé en août 2007 qu'il allait devoir licencier la quasi-totalité de ses 7.000 employés. Il est le second plus important prêteur sur le marché immobilier à se placer en faillite pour l'année 2007 après la

société californienne New Century Financial au mois d'avril. Pourtant, les activités d'American Home Mortgage Investment n'étaient pas concentrées sur le marché des crédits à risque, seule une infime proportion du total des prêts (42,8 milliards d'euros) était consentie à des ménages modestes. Au premier trimestre 2008, la cinquième banque de Wall Street, Bear Stearns, menacée de faillite, est rachetée par un de ses concurrents pour un prix dérisoire après intervention de la Réserve Fédérale. Durant l'été 2008, un an après le déclenchement de la crise, deux géants du refinancement hypothécaire, Freddie Mac et Fannie Mae ont fait l'objet d'un plan de sauvetage orchestré par le Trésor américain. Les Autorités américaine, en rupture avec leur politique libérale, ont dû intervenir pour éviter un risque systémique. Ces deux piliers de l'économie américaine, détiennent ou garantissent 5.300 milliards de dollars de crédits hypothécaires immobiliers, soit environ 40% des prêts au logement aux Etats Unis. Leur effondrement aurait des répercussions sur toute l'économie américaine et la sphère financière mondiale.

3.4.3 L'effet de contagion

Cette crise a connu un effet de contagion *via* les banques ou les fonds spéculatifs (*hedge funds*) qui avaient pris des participations dans ces sociétés, avaient effectué des opérations financières de ce type aux Etats Unis et plus globalement étaient fortement exposés sur les prêts hypothécaires à risque. En Allemagne, certains établissements se sont tournés vers le marché du *subprime* car ce dernier est plus rentable que l'activité traditionnelle bancaire exercée dans un contexte fortement concurrentiel. La banque IKB, en quasi faillite, a fait l'objet d'un plan de sauvetage de 3,5 milliards d'euros orchestré par des banques privées et les pouvoirs publics.

En France, le 7 août 2007, la BNP Paribas s'est vu dans l'obligation de suspendre temporairement la cotation de trois fonds spéculatifs opérant sur le marché de la titrisation, incapable d'évaluer leur valeur liquidative et victime de la panique et de la contagion. Toutes les autres grandes banques comme la Caisse d'Epargne et la Société Générale ont multiplié communiqués et déclarations pour souligner leur faible exposition à la crise et un impact limité sur leurs résultats financiers.

A New York, la banque d'affaires Goldman Sachs a annoncé qu'elle était contrainte de renflouer un de ses fonds d'investissements qui aurait perdu jusqu'à 1,5 milliard de dollars suite à la crise.

La Banque d'Angleterre a dû jouer le rôle de P.D.R et renflouer dans un premier temps la huitième banque britannique, Northern Rock, spécialiste du crédit immobilier devenue illiquide à cause de la crise du « *subprime* ». Un tel sauvetage est exceptionnel et sans précédent depuis les années soixante dix. L'illiquidité de cet établissement a été provoquée par la défiance des banques de second rang qui n'ont plus voulu lui prêter de liquidités, s'inquiétant de sa possible exposition au marché des crédits hypothécaires à risque. Pourtant cet établissement était peu exposé au marché du *subprime* (0,25% de ses actifs). Cette banque était surtout réputée pour ses pratiques commerciales agressives, elle avait consenti des crédits à hauteur de 125% de la valeur hypothécaire d'un bien et se refinançait essentiellement par recours au crédit interbancaire. La panique s'emparant des clients, la banque a dû faire face à une ruée bancaire de type Diamond et Dybvig, des centaines de clients sont venus former des files d'attente devant les soixante dix succursales de la banque afin de retirer leurs économies ou ont tenté d'effectuer des opérations par internet. Par ailleurs, le système d'assurance des dépôts ne fonctionnant que pour un montant de 46.200 euros¹⁴, la Banque d'Angleterre s'est trouvée dans l'obligation de garantir les dépôts pour enrayer le mouvement de panique. L'effondrement du cours de bourse de la Northern Rock (sa valeur boursière ayant chuté de plus de 75% depuis le début de l'année 2007), conjuguée à l'effet de réputation de la banque *via* les files d'attentes des clients inquiets, peuvent générer une crise de défiance généralisée et alimenter les craintes que d'autres établissements financiers soient impactés par la crise du *subprime*. Finalement, après cinq mois de crise, le Gouvernement britannique, en rupture avec sa politique libérale, a dû se résoudre à nationaliser la Northern Rock. Cet épisode a engagé le Gouvernement britannique dans une vague de réformes visant à renforcer la supervision bancaire (Ondo Ndong, Scialom, 2008)¹⁵.

¹⁴ La Grande Bretagne fait, pour l'instant, partie des pays les moins protecteurs en matière d'assurance des dépôts. Si l'on met à part la Norvège (250.000 euros), les niveaux d'indemnisation fluctuent entre 20.000 euros (le minimum fixé par le droit communautaire) pour les régimes les moins disants (Belgique, Pays bas, Autriche) et 100.000 euros pour les pays les plus protecteurs (Italie par exemple). La France, depuis 1999 et après les déboires du Crédit Lyonnais possède un régime d'indemnisation fixé à 70.000 euros. L'Allemagne fait également partie des « meilleurs élèves » européens.

¹⁵ Le 30 janvier 2008, suite à la faillite de la Northern Rock, le Gouvernement britannique, derrière le discours officiel de dérégulation a présenté une vague de réformes visant à « re-réglementer » les circuits financiers. Pour cela, les pouvoirs de la Financial Services Authority vis à vis des banques en situation de banqueroute ont été renforcés, l'action de la Banque d'Angleterre comme P.D.R doit être facilitée et le ministre des finances sera habilité à nationaliser une banque menacée de faillite sans passer par le vote d'une loi.

Cet épisode de ruée bancaire s'est renouvelé en Californie durant l'été 2008. Les clients redoutant la faillite de l'un des plus gros prêteurs hypothécaires américains, la banque Indymac, ont retiré près de 1,3 milliard de dollars en dix jours. Indymac devient le plus gros établissement, depuis 24 ans, à faire faillite aux Etats Unis à la suite de la crise. Aujourd'hui, face à la multiplication des défauts de paiements de la clientèle des particuliers et des promoteurs et après la déroute de la banque californienne Indymac, la crainte grandit aux Etats Unis de voir se multiplier les faillites de banques commerciales régionales.

La crise du crédit immobilier s'est étendue à l'ensemble de la sphère financière, sur le marché monétaire avec la crainte d'un assèchement des liquidités, et, sur les marchés boursiers, le recul des cours des valeurs bancaires se propageant à l'ensemble des bourses mondiales et, enfin, sur le marché des matières premières.

Sur le marché interbancaire, les banques ne se faisant plus confiance et refusant de se prêter mutuellement de l'argent ont dû se refinancer auprès de la Banque centrale. En Europe, la BCE a dû injecter durant le mois d'août 2007, près de 275 milliards d'euros au taux marginal de 4,08% pour permettre aux banques de faire face à une pénurie subite de liquidités consécutive à l'inquiétude des investisseurs et pour éviter une paralysie du marché du crédit (*credit crunch*). Ce montant record, supérieur à celui injecté par la BCE après les attentats du 11 septembre (109,6 milliards d'euros), a eu des effets contradictoires car, voulant soulager le système bancaire, il a aussi souligné la gravité de la crise en augmentant ainsi l'inquiétude. Aux Etats Unis, la réserve fédérale américaine (FED) a dû injecter, dans un premier temps, 88 milliards de dollars pour enrayer le mouvement de panique et diminuer dans un second temps son taux d'escompte de 0.5 point. Entre septembre 2007 et mars 2008 la baisse du coût de l'argent au jour le jour est passée de 5,25% à 2,25% et ce sont près de 400 milliards de dollars de liquidités qui ont dû être injectés pour financer le système bancaire. Au Japon, ce sont quelque 1.600 milliards de yens (10,7 milliards d'euros) qui ont dû être apportés aux banques de second rang pour pallier le manque de liquidité à court terme.

Cette contagion a affecté le marché boursier à la fois au niveau des valeurs bancaires mais aussi au niveau d'autres titres pouvant être impactés par le comportement des fonds d'investissements. Le marché craint surtout que des fonds d'investissements, impuissants à

recouvrer des créances en raison de la crise du *subprime*, ne cherchent à compenser ces pertes en vendant massivement d'autres valeurs faisant ainsi chuter les titres de nombreuses sociétés.

Afin de faire face aux dépréciations d'actifs consécutives à la crise du *subprime*, certaines grandes banques américaines ont dû faire appel à des fonds souverains étrangers, créant ainsi une réorganisation de la répartition de leur capital. Ces fonds souverains originaires d'Asie ou du Moyen Orient et disposant d'important volumes de liquidités grâce à leurs revenus pétroliers ou excédents commerciaux, sont intervenus massivement pour renflouer les établissements en difficulté : Abou Dhabi chez Citigroup, Singapour chez Merrill Lynch, la Chine chez Morgan Stanley. Il est à noter que ces nouveaux actionnaires exigent souvent un fort retour sur investissement (près de 11% pour certains d'entre eux) et qu'à terme il peut se poser un problème de gouvernance si le redressement de l'établissement ne s'opère pas rapidement.

Cette crise a eu aussi des répercussions sur la sphère réelle de l'économie, la crainte d'une restriction mondiale du crédit a pesé sur les cours du pétrole, de nombreux fonds exposés aux difficultés des *subprimes* cherchant à couvrir leurs pertes en liquidant leurs positions sur les marchés des matières premières. Il se produit alors un effet de contagion : ce qui se passe sur les marchés boursiers et des capitaux cause un assèchement des liquidités, obligeant plusieurs acteurs comme les *hedge funds* à quitter le marché de l'énergie et à liquider leurs positions.

Les grands perdants à court terme sont les emprunteurs devenus défaillants et les employés du secteur des *subprimes*. Selon les estimations du président du comité bancaire du Sénat américain, 1 à 3 millions de personnes pourraient perdre leur logement. Depuis le début de l'année 2007, les procédures de saisie ont cru de 121%. Ces ménages se retrouvent aujourd'hui défaillants parce que, encouragés par les établissements de crédits, ils se sont lancés dans des montages financiers trop risqués eu égard à leur solvabilité et qu'ils n'ont pas la possibilité de réaménager leur dette. Le gouvernement américain a été contraint de lancer un plan de sauvetage durant l'été 2008. Un fonds de l'Administration fédérale du logement (Federal Housing Administration Fund), doté de 300 milliards de dollars, fut créé pour aider les particuliers et permettre aux ménages surendettés de refinancer leur dette à taux fixe et avec une garantie de l'Etat.

Une vague de licenciements dans le secteur de la finance est survenue suite à la faillite et à la fermeture de sociétés de crédit (84 établissements de crédit hypothécaire ont déjà fait faillite en 2007) et 35000 emplois ont été supprimés en août 2007 dans le secteur de la finance). Selon l'Independent Budget Office, la ville de New York, dont les banques et les sociétés de bourse représentent près de 35% des rémunérations versées, devrait perdre 20000 emplois dans le secteur financier en 2008 et 2009.

Crise et soupçon de fraude

La crise du *subprime* a aussi révélé les agissements quasi frauduleux de certains établissements pour masquer leur réelle exposition au risque et tenter ainsi de rassurer les marchés. La banque suisse UBS, spécialiste mondial de la gestion de fortune, a ainsi fait l'objet d'une plainte en nom collectif au « class action » aux Etats Unis et d'une enquête du régulateur suisse car elle est soupçonnée d'avoir délivré de fausses informations sur son exposition au marché du crédit à risque. Il est reproché à ses administrateurs d'avoir publié des communiqués « hautement mensongers et trompeurs » qui ne révélaient pas l'incapacité de l'établissement à déprécier dans un délai approprié les titres dévalorisés incluant la dette *subprime*. Aux Etats Unis, le F.B.I a lancé à la fin du mois de janvier 2008 une enquête pénale contre 14 entreprises dans le cadre d'une vaste investigation sur la crise du *subprime* portant sur des soupçons de fraude, de délits d'initiés ainsi que sur les procédés de titrisation des créances. La Société Générale a fait aussi l'objet « class action » de détenteurs d'actions aux Etats Unis parce qu'elle est accusée d'avoir trompé les marchés sur son exposition aux crédits *subprime* et de n'avoir pas réagi correctement aux informations dont elle disposait sur les positions prises par le trader Jérôme Kerviel.

Conclusion

Ces faits récents ne font que rappeler, comme nous l'avons vu dans une première partie, que le crédit joue un rôle central dans le déclenchement des crises bancaires et que la qualité de l'endettement est essentielle. Il est difficile de mesurer aujourd'hui les incidences et la durée de cette crise financière qui fait craindre un resserrement des conditions d'accès au

crédit¹⁶, une diminution de la consommation et plus généralement une récession économique. De plus, la sophistication financière, qui a accompagné ces dernières années le marché de la titrisation, a introduit dans le même temps une nouvelle dose d'opacité, mettant les investisseurs dans l'impossibilité de mesurer l'étendue des risques et d'identifier précisément les porteurs des risques finaux.

La régulation bancaire reste un moyen de prévenir les crises bancaires. Une meilleure transparence de la dispersion du risque crédit associée à un contrôle des agences de notation paraît aujourd'hui indispensable.

Section 4. La justification théorique de la réglementation bancaire

Concernant la gouvernance de l'activité bancaire, il est impossible de demander aux créiteurs (les déposants) d'exercer un contrôle sur leur banque. En effet, ce contrôle nécessiterait des compétences spécifiques, une organisation et engendrerait des coûts non négligeables et difficilement supportables par les clients. Laisser l'exclusivité du contrôle aux actionnaires peut s'avérer extrêmement dangereux et risqué. La recherche par les actionnaires de la maximisation de leurs profits peut conduire à des prises de risques susceptibles de mettre en péril la pérennité de l'établissement et d'engendrer un risque systémique; *a fortiori* si les actionnaires ne sont responsables et engagés qu'à hauteur de leurs apports dans le capital de la société.

Il paraît donc essentiel que le contrôle soit exercé par des instances de régulation relevant de l'intervention publique et garantes du « bien public » que représente la stabilité financière (Kindleberger, 1986, Stiglitz, 2003).

Avant de développer une brève revue de la littérature sur la réglementation du capital bancaire, il convient de définir les notions de capital réglementaire et de capital économique.

¹⁶ L'Observatoire du Financement des Marchés Résidentiels Crédit Logement a publié une étude, au mois de juillet 2008, montrant une décreue de 11% du volume des prêts immobiliers au premier semestre 2008. Cette baisse est due à une politique plus restrictive des banques accentuée par une moindre demande des emprunteurs liée à la hausse des taux d'intérêt (Source : le Monde, 18 septembre 2008).

4.1 Capital réglementaire et capital économique : deux objectifs différents

La notion de capital réglementaire découle des normes prudentielles et vise à conforter le système bancaire en assurant une solvabilité minimale des institutions financières et de l'ensemble du secteur bancaire.

Le capital économique répond à un objectif premier de gestion interne des établissements et de maximisation des profits afin de rémunérer les actionnaires de la banque. Ces deux notions répondent à des objectifs distincts mais la récente évolution de la réglementation bancaire des deux dernières décennies (ratio Cooke de 1988 et le nouvel accord de Bâle) a contribué à faire converger les méthodologies sous-jacentes à ces deux concepts. En effet, la mesure des risques de portefeuilles du nouvel accord de Bâle nécessite des méthodes d'évaluation proches de celles utilisées pour mesurer le capital économique au sein des banques. Cependant, même si le calcul du capital économique et du capital réglementaire peut comporter des similitudes, ces deux mesures ne sauraient être similaires et ce, afin d'éviter un risque systémique de défaillance qui serait lié à la poursuite d'objectifs antagonistes (stabilité financière et recherche de profits).

4.1.1 Le capital réglementaire

Le capital réglementaire a été instauré par le Comité de Bâle en 1988 dans le but de garantir la solvabilité du système bancaire, de protéger les déposants et d'éviter un risque systémique de défaillance. Il permet d'augmenter le niveau de capitalisation des établissements de crédit pour couvrir les éventuelles pertes. Son but est de limiter les défaillances bancaires et leurs coûts concomitants (privés ou publics) de restructuration et de sauvetage. L'objectif intermédiaire du ratio initial était d'inciter les banques à sélectionner les opérations rentables au regard du niveau d'exigence en fonds propres réglementaires. De plus, le ratio Cooke initialement défini pour les banques du G10 à vocation internationale, s'est appliqué à l'ensemble des acteurs bancaires, et a permis d'harmoniser la concurrence. Il est venu mettre un terme à la dégradation constante du ratio rapportant le capital du système bancaire à ses risques. Cette dégradation (surtout constatée au Japon) était liée au fort effet de levier généré par l'activité qui venait compenser une diminution de la rentabilité des

opérations mais exposait fortement les établissements financiers à des défaillances en cas de retournement de conjoncture ou de rentabilité négative des opérations.

Le ratio Cooke a donc fixé une norme minimale d'exigences de fonds propres de 8% pour couvrir les risques.

Au numérateur du ratio figuraient les fonds propres réglementaires définis et contrôlés par les régulateurs bancaires :

- le capital social et les réserves appelés les fonds propres de base ou *tiers one*
- les fonds propres complémentaires constitués principalement d'une quote-part des plus-values latentes, des emprunts subordonnés à durée indéterminée (*upper tiers two*) et à durée déterminée (*lower tiers two*).
- Les fonds propres sur-réglementaires (*tiers three*) composés principalement des emprunts subordonnés et destinés à couvrir exclusivement les risques de marché.

Au dénominateur, les risques étaient repris pour leur montant nominal affecté de coefficients de pondération visant à prendre en compte de façon simplificatrice leur niveau de risque :

- 0% pour les titres d'Etat appartenant à l'OCDE
- 20% pour les engagements sur les banques appartenant à l'OCDE
- 100% pour la quasi totalité des autres engagements

Les engagements de hors bilan étaient repris *via* des coefficients d'équivalent de risque crédit.

Le calcul du ratio de solvabilité et ses récentes évolutions seront abordés plus longuement dans la seconde partie.

4.1.2 Le capital économique

Le capital économique se définit comme le montant des fonds propres qu'une banque alloue à une opération ou un portefeuille pour compenser les effets probables de la réalisation de pertes. En cas de pertes, la probabilité que ces pertes restent inférieures aux fonds propres doit être compatible avec les objectifs internes au externes (notation) de la banque. Ainsi, le capital économique est un montant de fonds propres (ou *buffer*) permettant de compenser l'écart entre le revenu moyen attendu d'une activité donnée et un revenu exceptionnellement bas, qui engendre des pertes inattendues (*Unexpected Losses*, UL).

Ce montant de fonds propres est fonction, d'une part, du profil de risque, que traduit la distribution des revenus d'activité et, d'autre part, du degré d'aversion au risque de l'institution financière, qui se matérialise par un objectif de notation externe et un seuil de confiance correspondant. Ce seuil Y est généralement défini par l'établissement, pour chaque ligne de métier. Par exemple, si Y est fixé tel qu'il correspond au quantile '99 %' de la fonction de répartition des revenus d'activité, cela signifie que l'établissement est prêt à accepter un revenu plus faible que Y dans 1 cas sur 100. Le capital économique requis par cette stratégie correspond ainsi à la différence entre le revenu moyen observé et le seuil de confiance Y. Concernant la gestion opérationnelle des établissements financiers, le suivi d'indicateurs d'activité est indexé sur le capital économique.

L'indicateur RoE (*Return on Equity*), qui permet d'évaluer la performance globale de l'établissement en rapportant une mesure de la rentabilité financière (marge d'intérêt nette, marge d'intérêt nette et commissions, résultat net, avant ou après impôts) aux fonds propres comptables de la banque, est insuffisant pour la gestion opérationnelle du risque.

$$\text{RoE} = \frac{\textit{Profits}}{\textit{Fonds propres comptables}} \quad [1]$$

En effet, le RoE présente deux inconvénients majeurs. La mesure comptable des fonds propres est un indicateur insuffisant du risque. En outre, le RoE est défini à l'échelle de l'établissement, puisque les fonds propres ne sont pas alloués à des transactions ou lignes d'activité spécifiques. Pour améliorer la perception du risque, il est possible de remplacer les fonds propres par une mesure du capital économique affecté à une unité d'activité en particulier. Ainsi, l'utilisation de l'indicateur RoC (*Return on Capital*) apporte une première évaluation de l'arbitrage rendement/risque par unités d'activité.

$$\text{RoC}_i = \frac{\textit{Profits}_i}{\textit{Capital économique}} \quad [2]$$

Le numérateur de la formule [2] reprend la mesure de la rentabilité entrant dans le calcul du RoE, mais l'applique à une transaction ou une ligne d'activité donnée (indexée par « i »).

De même que pour le RoE, cette mesure de rentabilité n'est pas harmonisée : chaque établissement définit sa propre norme. Le dénominateur du ratio RoC représente le capital économique mis en regard du risque sous-jacent à cette activité. Le RoC évalue ainsi la performance de chaque transaction ou de chaque ligne d'activité, en remplaçant la mesure des fonds propres comptables (agrégée) par une mesure du capital économique destiné à couvrir cette activité. En individualisant l'approche du risque, le RoC permet donc de mesurer la contribution de chaque activité à la performance rendement/risque de l'établissement.

Le RAROC (*Risk Adjusted Return on Capital*) découle directement du calcul du RoC. Il est défini pour une activité donnée comme un RoC calculé sur la base d'un profit ajusté de la perte moyenne (*EL, expected loss*), associée à la distribution de la perte de l'activité considérée (indexée par *i*).

$$(\text{RAROC})_i = \frac{(\text{Profits})_i - (EL)_i}{(\text{Capital économique})_i} \quad [3]$$

Le RAROC est donc une mesure de la performance ajustée du risque et constitue de ce fait un outil de suivi et de gestion utile pour les dirigeants. En conséquence, l'analyse des RAROC est à la source de la répartition du capital entre les différentes unités de production. Contrairement au capital réglementaire, le capital économique est librement défini par chaque établissement en fonction de ses stratégies et de son environnement. Les éléments retenus pour son calcul ne sont pas complètement identiques à ceux du capital réglementaire : seuls les fonds propres les plus solides (capital et réserves) sont retenus. Il constitue un instrument dans la gestion de l'établissement financier vis à vis de différents tiers : actionnaires à rémunérer, agences de notation.

Dans un but de satisfaction des actionnaires, l'objectif sera la maximisation de la rentabilité du capital investi et la recherche d'une allocation optimale du capital *via* le calcul du ROE. La recherche d'une notation minimale AA- passe par la détention d'un montant minimal de capital qui permet aux établissements de couvrir leurs pertes dans 99,97% des cas. Historiquement, cette notation correspond à une probabilité de défaut de 0,03%. Le capital économique est donc un filet de sécurité qui permet d'absorber les pertes exceptionnelles « *unexpected losses* ». La note AA- est considérée comme minimale car elle est le pré-requis

indispensable pour intervenir sur les marchés dérivés et le marché interbancaire et obtenir des financements à des conditions compétitives.

Le capital économique est mesuré pour chaque type de risque. Il a pour vocation de couvrir l'ensemble des risques : risque crédit et de marché mais aussi taux, intérêt, liquidité, réputation, assurance etc. Les outils les plus couramment utilisés sont la VaR (*value at risk*) pour estimer les risques de marché avec toutefois des limites (non prise en compte de l'insuffisance de liquidités pour certains produits comme les produits structurés) et le RAROC pour estimer le risque de crédit. En ce qui concerne les autres catégories de risques, et notamment le risque opérationnel, la mise en place des accord de Bâle II a incité les établissements à adopter des démarches plus quantitatives.

Cependant, les outils d'évaluation des risques comportent des limites liées aux données utilisées, à la survenance de phénomènes non prévisibles, à la méthode de comptabilisation des actifs (valeur de marché ou coût historique) et au risque de modèle généré par la nature des hypothèses retenues et nécessairement réductrices de la réalité. Les accords de Bale II instaurent des scénarios de stress qui doivent pallier une partie des insuffisances des modèles d'analyse des risques.

Nous verrons plus loin que les accords de Bâle II instaurent un rapprochement méthodologique entre capital réglementaire et capital économique tout en conservant des objectifs finaux distincts. Il peut y avoir une différence entre l'objectif stratégique de la banque qui peut s'être fixée une notation à atteindre et donc une cote de crédit cible corrélée à un niveau de probabilité de défaillance acceptable et le niveau de risque souhaité par le superviseur.

Par ailleurs, le traitement de la gestion des risques au sein des établissements et notamment la décentralisation de certaines activités est également un sujet de divergence entre les objectifs poursuivis par le capital économique et le capital réglementaire. De plus, les modes de rémunérations du travail directement indexés sur la performance et le ROE (bonus et parts variables versés en fonction de l'atteinte d'objectifs) peuvent contribuer à opacifier le calcul du capital économique ou en diminuer son importance dans le but d'augmenter le ROE. Cela pourrait contribuer à une insuffisance de fonds propres au regard des risques encourus et fragiliser l'établissement. De la même manière, la gestion

opérationnelle décentralisée à partir du capital économique sur la base du ROE peut conduire à des prises de risques excessives accompagnées de sous provisionnement des activités si le ROE a été fixé à un niveau trop élevé voire irréaliste.

En conclusion, il peut donc exister des écarts entre le capital réglementaire et le capital économique qui répond à une gestion opérationnelle et poursuit des objectifs de rentabilité. Cependant, on a pu observer dans la pratique un niveau de capital économique supérieur au niveau de capital réglementaire minimum en raison de l'aversion au risque manifesté par les établissements financiers et leur volonté de maintenir leur capacité à lever des fonds sur les marchés financiers. Ceci a été constaté aux Etats Unis où les établissements financiers ont dû augmenter leur niveau de fonds propres à la suite de l'instauration du ratio Cooke dans les années 90 et ont continué à maintenir un niveau de fonds propres élevé et au delà du minimum réglementaire sous la contrainte du marché.

La réglementation bancaire a fait l'objet de nombreux développements que nous allons aborder dans le paragraphe suivant.

4.2 Une brève revue de la littérature sur la justification théorique de la réglementation bancaire

Sur les effets de la réglementation bancaire et de la supervision, plusieurs courants de pensée s'opposent.

Certains auteurs estiment que la réglementation bancaire peut être source d'aléa de moralité et inciter les établissements de crédit à adopter des comportements risqués. McKinnon et Pill (1997) ont montré que le cadre réglementaire peut accentuer les effets de l'aléa moral et engendrer une prise de risques excessive de la part des emprunteurs et des banques, augmentant ainsi la vulnérabilité et la fragilité du secteur bancaire.

D'autres auteurs ont étudié le lien existant entre le degré de réglementation bancaire et le niveau de développement financier et économique (La Porta, Lopez de Silanes, et Shleifer 2002) et en ont conclu qu'une intervention trop importante de l'Etat *via* les organes de

supervision bancaire constitue un frein à la croissance économique en raison d'une mainmise trop importante des organes de contrôle sur le secteur bancaire.

Par ailleurs, le coût du respect de la réglementation bancaire, souvent fortement consommatrice de fonds propres, peut conduire à une prise excessive de risques. En effet, l'obligation de détenir un capital minimum à la période t exige de la banque de dégager des revenus suffisamment importants en $t-1$ et donc de dégager un niveau de rentabilité suffisant qui peut se matérialiser par une plus forte exposition au risque (Blum, 1999). Barth et *alii* (2001) ont établi un lien entre la réglementation et la performance des banques. Ils ont démontré que la mise en place de restrictions sur les activités bancaires affecte négativement les banques.

Pourtant, la réglementation bancaire vise à effectuer un contrôle des établissements de crédit *ex post* afin de lutter contre le risque d'insolvabilité. Barth et *alii* (2001) ont démontré le rôle incontournable de la régulation et de la supervision bancaire dans la prévention du risque systémique. A la lumière d'une étude menée auprès de 107 pays, ils ont mis en avant le rôle de la réglementation prudentielle dans la diffusion d'informations et le contrôle des banques. Plus récemment des théories sur la qualité de l'environnement institutionnel (normes réglementaires, respect de la loi, droits de propriété, transparence et surveillance) ont démontré que l'émergence de crises de système peut être reliée à un environnement institutionnel moins développé.

Au niveau européen, Aglietta, Scialom et Sessin (2000) mettent en avant le rôle du superviseur comme garant de la qualité de l'autocontrôle mis en œuvre par les banques. A côté de ces orientations micro prudentielles, devra coexister un « meta niveau » de supervision avec des interactions au niveau international. Les contrôles micro et macro prudentiels sont indissociables et ne peuvent être pensés et conçus indépendamment l'un de l'autre (Borio, 2003). Cette thèse est aussi validée par Cartapanis (2004) :

« or, malgré l'intérêt de la redéfinition en cours du ratio international de solvabilité des banques, le ratio Mac Donough issu du processus Bâle II, l'essentiel des systèmes prudentiels répond encore à la première fonction et ne semble pas en mesure de limiter les effets procycliques et déstabilisants précédemment décrits. C'est ce qui justifie l'intérêt récemment porté tant au FMI que, surtout, à la BRI aux préventions macroprudentielles » p. 100.

Bastidon, Gilles et Huchet (2007) proposent un schéma de sélectivité du renflouement à deux niveaux opéré par le PIDR qui s'appuie sur des systèmes d'information fiables et sur le *rating* des banques et des pays candidats. Sur l'intervention du Prêteur International en dernier ressort (PIDR), deux niveaux d'intervention sont indissociables : un niveau macroéconomique concernant l'éligibilité des pays en crise et un niveau microéconomique concernant l'éligibilité des banques de second rang solvables appartenant aux pays récipiendaires.

Par ailleurs, Aglietta et Scialom (1998) estiment que la théorie néoclassique des contrats¹⁷ n'est pas applicable de manière satisfaisante à la sphère financière en raison de l'interdépendance des niveaux de décision existant entre le contrôleur et le contrôlé et des asymétries d'informations (le contrôlé bénéficiant d'un avantage informationnel sur sa propre situation). Cette approche théorique trouve des limites dans la finance actuelle caractérisée par une forte déréglementation, une internationalisation et une interdépendance des niveaux de décision. Dans cette théorie, la politique prudentielle est pensée à travers l'addition des contrats bilatéraux parallèles indépendants les uns des autres dont la résultante peut alors être un risque de crise systémique (effet domino se propageant par le secteur bancaire). Toujours dans la théorie néoclassique des contrats, il est admis que le caractère répétitif des opérations (la répétition des jeux) atténue le problème de l'opportunisme et règle la mise en place d'un lourd système de surveillance et de mesures de rétorsion. La connaissance mutuelle des cocontractants au cours du temps permet d'alléger les systèmes de surveillance grâce à la

¹⁷ la théorie néoclassique des contrats introduit un mécanisme de surveillance afin d'obliger les cocontractants à respecter leurs obligations et, le cas échéant, mettre en place des mesures de rétorsion. Selon Brousseau (1993), il existe trois possibilités :

l'autocontrôle : les cocontractants se contrôlent mutuellement (horizontalité des relations de contrôle) : solution inapplicable à la sphère de la finance et surtout au marché du crédit en raison la nature des produits échangés (promesse de remboursement dont l'issue n'est connue qu'*a posteriori*). Les risques de non remboursement et de défaillance ne peuvent être gérés par les banques qu'individuellement et non collectivement par un contrôle mutuel. Par ailleurs, le marché du crédit fait l'objet de mouvements cycliques caractérisés par des phases d'optimisme et de distributions massives de crédits qui succèdent à des phases de raréfaction dans la distribution de prêts (*crédit crunch* ou rationnement du crédit). Le contrôle mutuel relèverait alors d'un jeu de miroirs.

l'arbitrage externe non spécialisé qui permet le recours à l'Autorité judiciaire si un des cocontractants ne respecte pas ses obligations. Ce mécanisme de surveillance ne peut pas être appliqué à la sphère financière qui nécessite un contrôle en continu pouvant être mis en œuvre rapidement.

le superviseur, agent spécialisé dans le contrôle, qui peut être un tiers ou un des cocontractants. Dans le cas du monde de la finance, seule la solution du contrôle externe c'est à dire réalisé par un tiers peut être retenue (verticalité de la relation de contrôle). Le superviseur doit mettre en place des règles d'évaluation des risques et vérifier leur application.

notion de réputation (à la fois du superviseur et du supervisé) qui accroît les coûts d'opportunité des comportements opportunistes et en limite les manifestations. Aglietta et Scialom estiment que cette théorie s'est révélée, ces dernières années, inadaptée dans un environnement caractérisé par la déréglementation financière propice aux comportements opportunistes exacerbés par les asymétries d'information. Cela a nécessité une refonte du système prudentiel à la fois dans ses fondements et sa mise en œuvre.

Ces auteurs proposaient déjà en 1998 un renouveau de la doctrine prudentielle au travers de la reconnaissance du contrôle interne qui introduit la notion d'autocontrôle du supervisé absente dans la théorie néoclassique des contrats. Cette surveillance étant définie, contrôlée et validée par un superviseur externe.

Un bref détour par un autre moyen de couverture des risques, le provisionnement dynamique, va être discuté dans le paragraphe suivant.

4.3 Le provisionnement dynamique

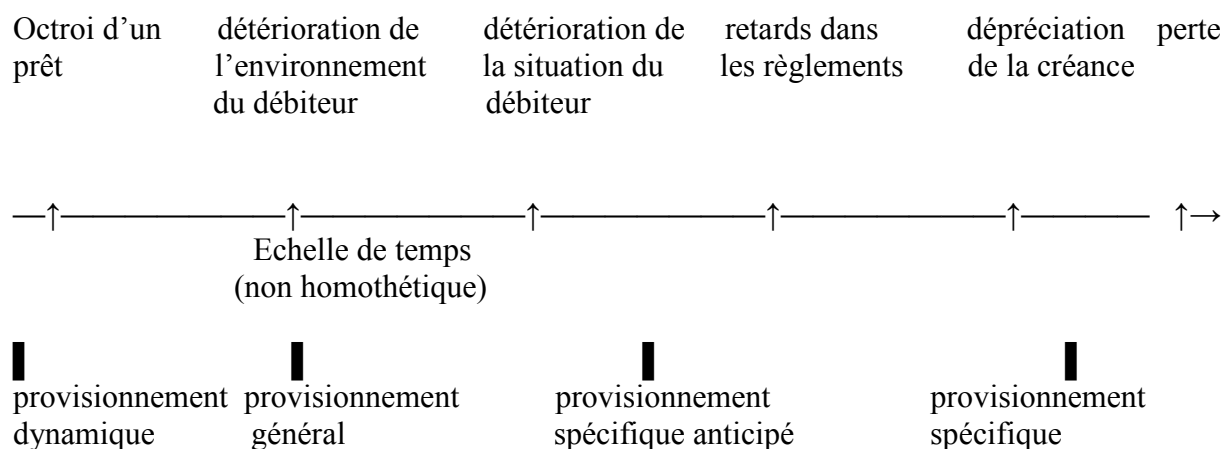
En complément des normes classiques de fonds propres, Jaudoin (2001) propose une réflexion sur la mise en place d'un dispositif préventif permettant une couverture des risques de crédit basé sur les pertes attendues.

4.3.1 Définition des pertes et provisions comptables

Les provisions pour créances douteuses sont utilisées par les banquiers pour couvrir les pertes provenant de la défaillance des emprunteurs ou de l'incapacité des emprunteurs à rembourser le principal et/ou les intérêts.

Une provision comptable se définit comme l'enregistrement de la baisse de la valeur d'un élément d'actif ou de l'augmentation de la valeur d'un élément de passif jugée probable à la lumière d'un événement prévisible. L'élément de l'actif ou du passif est précisément identifié alors que la date et/ou le montant de la perte éventuelle restent incertains. Il existe des événements durant la durée de vie d'un crédit qui déclenchent le provisionnement, ils sont par ordre décroissant de gravité : la défaillance de la contrepartie, des difficultés rencontrées par la contrepartie, une modification de la note de la contrepartie.

Schéma 4: Calendrier des événements aboutissant à la constitution de provisions



Source : Jaudoin (2001)

Les **créances douteuses** sont constituées de l'ensemble des encours échus et non échus, garantis ou non, dus par les débiteurs dont un engagement au moins présente un risque de crédit avéré. Un risque est avéré dès lors qu'il est probable que l'établissement ne percevra pas tout ou partie des sommes dues au titre des engagements souscrits par la contrepartie, nonobstant l'existence de garantie ou de caution. Le reclassement en encours douteux s'opère en particulier systématiquement lorsqu'il existe un ou plusieurs impayés depuis trois mois au moins (neuf mois pour les créances sur les collectivités locales).

Les créances **irrécouvrables** sont inscrites en pertes et les provisions correspondantes font l'objet d'une reprise.

Les **pertes** sont enregistrées, poste par poste, lorsqu'elles interviennent comme conséquence d'une dépréciation des actifs ou d'une appréciation des passifs. Elles ne sont enregistrées qu'**après** être intervenues et par conséquent, les risques de crédit apparaissent souvent trop tard dans le système comptable.

Dans une phase de ralentissement économique, il y a renforcement des provisions pour créances douteuses en raison du ralentissement général de l'économie et des difficultés rencontrées par les débiteurs dans le remboursement de leurs prêts. Ce phénomène peut être

accentué si les banques, dans la phase précédente de croissance économique et dans un climat d'euphorie, ont augmenté le volume de prêts octroyés. L'augmentation des provisions tend à réduire les bénéfices comptables et incitent les banques à restreindre leur offre de crédit au moment où les emprunteurs en ont le plus besoin (besoin de liquidité). Cette restriction du crédit accentue le ralentissement économique et crée ainsi un cercle vicieux.

Au contraire, dans une phase de reprise, les profits sont accrus grâce à la diminution du volume des provisions consécutive à l'amélioration générale de la conjoncture économique et au volume moindre des prêts octroyés durant la phase précédente de ralentissement économique. Cette rentabilité accrue pousse les banques à assouplir leurs critères d'acceptation de prêts et à sur-financer les emprunteurs intrinsèquement fragiles. Ces comportements bancaires amplifient les cycles d'activité et contribuent à créer des bulles financières.

En conclusion, le cadre comptable actuel, qui n'intègre pas la notion de perte attendue et retarde souvent la prise en compte de pertes, tend à créer une surestimation des bénéfices durant les phases de reprise et une sous-estimation durant les phases de recul de l'activité :

« Actuellement, étant donné que les pertes ne sont enregistrées qu'après être intervenues les risques de crédit apparaissent souvent trop tard dans le système comptable. En ce sens, les provisions ne reflètent pas le véritable risque de crédit inhérent au portefeuille de prêt qui, d'un point de vue économique, existe dès l'octroi du prêt. Pour ces raisons, on peut affirmer que le traitement comptable actuel, découlant de la réglementation, favorise chez les banques un comportement de prêt procyclique » Jaudoin (2001), p. 111.

4.3.2 Le provisionnement dynamique : complément des normes de fonds propres

Le provisionnement dynamique enregistre des provisions *ex ante* c'est à dire avant réalisation du risque et permet ainsi d'anticiper et d'étaler le risque sur une période plus longue. En effet, affecter une partie des bénéfices non distribués à la couverture des pertes attendues permet de disposer de plus de fonds propres pour couvrir les risques non attendus (Clerc et *alii*, 2001).

Ce principe atténue l'incidence de la dépréciation des créances sur le compte de résultat pour l'exercice concerné. Il est admis que, pour certains portefeuilles, la probabilité de perte future est mesurable. Le risque est donc mesuré dès l'octroi du prêt et est couvert dès son apparition. Cette approche est particulièrement indiquée pour les activités de prêts « *retail* » (prêts à la consommation et aux petites entreprises) dont le risque peut être mesuré statistiquement avant l'octroi du prêt. Dans le cas d'autres types de prêts (grandes entreprises), la probabilité de perte future ne peut que rarement être identifiée, le traitement comptable peut alors s'appliquer sur des réglementations spécifiques et des pratiques favorisant la prise en compte de tout événement susceptible d'influer sur le risque lors de la constitution de provisions.

Par ailleurs, ce type de provisionnement permet aussi un calcul des conditions de crédit plus adéquates car les établissements seront incités à incorporer le coût de ces pertes attendues dans les conditions tarifaires. La méthode de calcul peut être fondée sur des résultats passés ou résulter d'une estimation statistique. Les pertes attendues deviennent alors pour les banques une dépense ordinaire constatée lorsque le prêt est accordé. L'approche par le provisionnement dynamique s'apparente à la méthode des notations internes qui est un calcul de la probabilité de défaillance et de la perte (ce point sera développé dans le chapitre 2). Elle incite les banques à développer des systèmes informatiques capables de ventiler les actifs par catégorie de risque et d'établir des statistiques fiables sur les probabilités de défaillance. Parallèlement, les pertes non attendues ne donneront pas lieu à un provisionnement *ex ante*.

Cependant, le provisionnement dynamique conduit à dissocier la surveillance et le traitement comptable des banques alors que les Autorités préconisent une interaction entre les deux. Une approche purement prudentielle des pertes attendues qui ne se traduirait pas dans les normes comptables ne contribuerait pas efficacement à la discipline de marché.

Le provisionnement dynamique constitue déjà une pratique internationale : il est assez répandu en Europe, au Japon, et aux Etats Unis, les Autorités de tutelle utilisent des techniques similaires. Il est obligatoire en Espagne et au Portugal et optionnel dans les autres pays européens. L'étendue du dispositif (prudentiel, comptable, budgétaire) est différent d'un pays à l'autre mais son mode de calcul est fondé sur la définition d'un seuil de provisions correspondant à un pourcentage fixe du montant des prêts qui vient s'ajouter aux provisions pour créances douteuses. L'Espagne est le pays qui a le plus développé cette méthode et son

dispositif comporte un objectif contracyclique (Jimenez, Saurina, 2005) explicite fondé soit sur une approche par les notations internes soit par une approche standard définie par la Banque d'Espagne.

CONCLUSION DU CHAPITRE 1

Ce chapitre apporte un éclairage sur le risque systémique que les banques font courir à l'économie. Ce risque est généré par l'essence même de l'activité bancaire : transformer des ressources à court terme en actifs illiquides. Dès lors, les banques sont exposées à deux types de crises : une crise par le passif *via* une ruée bancaire de type Diamond et Dybvig et une crise d'actif qui provient de l'irréversibilité de la relation de prêt.

Le crédit occupe une place centrale dans le déclenchement des crises bancaires : la qualité de l'endettement est incontournable et conditionne la solvabilité des établissements de crédit. Les phases d'euphorie et de stress, à l'origine de la plupart des crises financières, sont dues aux comportements des agents qui prennent beaucoup plus de risques en phase de bonne conjoncture et moins en situation de marasme économique.

Les banques adoptent alors un comportement pro cyclique : en s'engageant dans des opérations de plus en plus risquées lors de la phase d'expansion caractérisée par un « emballement du crédit » et, *a contrario*, en rationnant le crédit durant les phases de panique et de crise financière. A cela s'ajoutent trois éléments majeurs : le dérèglementation, les innovations financières et la globalisation du marché des capitaux. Les banques, dans leur course effrénée à la recherche de profits, agissent alors sans discernement en prenant des risques démesurés au regard de la conjoncture ou de la solvabilité de leurs clients. Portées par un aveuglement au désastre et anticipant un soutien implicite des Autorités publiques, les banques se focalisent alors sur la recherche de profits à court terme, accroissant ainsi leur vulnérabilité.

La régulation prudentielle permet aux pouvoirs publics, en imposant des règles, notamment *via* des exigences réglementaires en capital et des exigences de transparence, de

prévenir les crises. Le Comité de Bâle sur la réglementation bancaire a ainsi fait évoluer le dispositif afin de renforcer la stabilité du système bancaire et de s'adapter aux diverses mutations de la sphère financière.

Le chapitre suivant met en évidence les dernières évolutions de la réglementation prudentielle.

CHAPITRE 2. LES EVOLUTIONS DE LA REGLEMENTATION PRUDENTIELLE : UNE MEILLEURE QUANTIFICATION DES RISQUES QUI LAISSE UNE PLACE CROISSANTE A L'AUTOCONTROLE

Le risque systémique de crise bancaire a largement évolué ces dernières années avec la déréglementation et le libéralisation financière. Malgré l'élaboration de règles prudentielles, l'industrie financière cherche sans cesse à innover pour maximiser ses profits, créant ainsi de nouvelles sources de risque. Les dernières turbulences intervenues sur les marchés financiers durant l'été 2007 l'attestent. Nous verrons dans ce chapitre comment les Autorités de régulation ont cherché, à compter des années 80, à conforter le système bancaire tout en s'adaptant aux diverses mutations de la sphère financière.

Le Comité de Bâle¹⁸, institué en 1975 par les gouverneurs des Banques centrales des pays du « Groupe des dix », s'appelait initialement le Comité des règles et pratiques de contrôle des opérations bancaires. Sa création vit le jour suite à la montée des risques bancaires après la faillite de la banque Herstatt en Allemagne occidentale et de la banque Franklin National au Etats Unis. Au départ, son objectif fut double : intensifier la coopération entre les Autorités nationales chargées du contrôle bancaire afin de renforcer la stabilité et la solidité du système bancaire international et atténuer les inégalités concurrentielles existant entre les banques internationales. Le Comité s'attacha ensuite à la recherche de la qualité et de l'efficacité de la surveillance bancaire. Ses missions se sont rapidement axées autour de trois thèmes: l'échange d'informations sur les pratiques nationales de contrôle, l'élaboration de techniques de mise en œuvre de la surveillance de l'activité bancaire internationale et la fixation de normes prudentielles minimales.

Dès les années 80, le Comité s'est intéressé au niveau des fonds propres des établissements bancaires en raison de leur faiblesse, pour la plupart des banques internationales, au regard de la montée des risques, et en particulier du risque pays. De plus,

¹⁸ Le Comité de Bâle regroupe les Autorités de contrôle des banques des principaux pays industrialisés. Il est composé de hauts représentants des Autorités de contrôle bancaire et Banques centrales d'Allemagne, de Belgique, du Canada, d'Espagne, des États-Unis, de France, d'Italie, du Japon, du Luxembourg, des Pays-Bas, du Royaume-Uni, de Suède et de Suisse. Ses réunions ont habituellement pour cadre la Banque des Règlements Internationaux, à Bâle, siège de son secrétariat permanent. Bien que la Comité de Bâle ne dispose d'aucun pouvoir officiel en matière de surveillance face aux pays membres, il établit des normes et lignes directrices et formule des recommandations.

l'intensification de la concurrence entre les établissements financiers et l'instabilité de l'environnement financier poussa le Comité à renforcer la stabilité du système bancaire et l'égalité des conditions de concurrence. La France aussi comptait des établissements bancaires globalement sous capitalisés par rapport à la taille de leurs bilans. En effet, les banques françaises avaient enregistré, durant les années 70, une dégradation de la qualité de leurs risques qui s'était traduite par une augmentation des dotations nettes aux provisions et par une chute de leur rentabilité. L'accord sur la convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres ou ratio « Cooke » a été élaboré par le Comité de Bâle en 1988. Il porte le nom du Président du Comité de Bâle entre 1977 et 1988.

Les choix méthodologiques du calcul de cette nouvelle norme ne portèrent initialement que sur la couverture du risque de crédit. Le ratio initial intégrait une pondération des risques à l'image du ratio de « couverture des risques » utilisé alors en France. L'accord considérait que la meilleure méthode pour évaluer le montant des fonds propres des banques était celle des risques pondérés, principalement pour trois raisons : cette technique permettait de comparer équitablement les systèmes bancaires de structures différentes, elle facilitait l'incorporation des risques hors bilan dans le système de mesure, et, finalement, elle devait encourager les banques à détenir des actifs liquides d'un faible risque.

Il est à noter que, dans sa version initiale, le texte de l'accord mettait déjà en avant le niveau des provisions et préfigurait ainsi la deuxième version de l'accord :

« Le cadre de mesure défini dans ce document doit principalement permettre d'évaluer les fonds propres sous l'angle du risque de crédit (risque de défaillance de la contrepartie); il est toutefois nécessaire, pour apprécier le niveau global des fonds propres, que les autorités de contrôle prennent en considération d'autres risques, notamment le risque de taux d'intérêt et le risque de placement en valeurs mobilières. Le Comité procède actuellement à un examen des méthodes possibles d'analyse de ces risques. En outre, et d'une manière plus générale, les ratios de fonds propres, considérés isolément, peuvent fournir des indications erronées sur la solidité relative des banques. La qualité des actifs d'une banque joue également un grand rôle à cet égard, de même que, à un degré élevé, le niveau des provisions qui peuvent avoir été constituées en complément des fonds propres pour garantir des actifs de valeur douteuse. Conscient des liens étroits entre fonds propres et provisions, le Comité continuera d'être attentif aux politiques suivies par les banques des pays membres en matière de

provisions et cherchera à favoriser leur convergence dans ce domaine, tout comme dans les autres aspects du contrôle bancaire. » (BIS, 1988, p. 2).

Nous aborderons, dans la section, 1 la première version du ratio de solvabilité et étudierons dans la section 2, les réformes engagées depuis juin 1999.

Section 1. Le contenu des accords de Bâle I

L'objectif du ratio de solvabilité était de fixer une norme minimale de fonds propres destinés à couvrir les risques de contrepartie. Il instaurait donc un rapport minimal entre les fonds propres détenus par un établissement bancaire et les engagements pondérés en fonction de leurs risques. Dissocier les établissements bancaires en fonction de leur risque bilanciel trouve sa justification dans l'activité d'intermédiation et ses corollaires, les risques de d'illiquidité et d'insolvabilité. Les questions d'illiquidité ont été abordées dès le 19^{ème} siècle par Thornton et reprises ensuite par Bagehot pour justifier l'existence d'un P.D.R susceptible de renflouer les établissements illiquides mais solvables.

Concernant les risque de solvabilité, dans sa version initiale, le calcul ratio reposait sur un système de pondération forfaitaire relativement simple. Au numérateur figuraient les éléments constitutifs des fonds propres et au dénominateur les risques pondérés.

1.1 Les éléments constitutifs des fonds propres

Les accords de Bâle I donnent aux capitaux propres une définition qui sera reprise sans modification dans les dispositifs suivants. Ainsi, les fonds propres d'une banque sont constitués :

- du **noyau de fonds propres ou capital de base** composé du capital social et des réserves publiées provenant des bénéfices après impôts non distribués. C'est une donnée commune à tous les systèmes bancaires des divers pays et sur laquelle se fondent la plupart des jugements de marché pour évaluer le niveau de capitalisation. Ce noyau doit représenter au moins 50 % des fonds propres. Il constitue le capital dont la permanence et la capacité d'absorption des pertes sont les plus élevées.
- du **capital complémentaire** qui comprend les réserves non publiées (mais toutefois passées par le compte de pertes et profits et acceptées par les Autorités de contrôle de la banque), les

réserves de réévaluation (issues de la comptabilisation des plus-values latentes résultant de la détention de titres évalués dans le bilan à leur coût d'origine et d'une réappréciation des immeubles destinés à l'usage propre de la banque) et les provisions générales pour créances douteuses constituées en prévision de pertes éventuelles. On y ajoute aussi les instruments hybrides de dette et de capital (instruments financiers qui allient certaines caractéristiques du capital et certaines particularités de l'endettement) et des dettes subordonnées. Ces composantes des fonds propres complémentaires sont admises jusqu'à concurrence d'un montant égal à celui du capital de base.

L'annexe 1 donne une définition détaillée des éléments constitutifs des fonds propres.

1.2 Le calcul de pondération des risques

La méthode pour évaluer le niveau des fonds propres des banques est celle du ratio des risques pondérés, dans laquelle les fonds propres sont rapportés à différentes catégories de risques nés d'actifs ou d'engagements hors bilan et pondérés selon différentes grandes catégories de risques. En effet, le Comité estima que le risque principal auquel les banques étaient exposées était le risque de défaillance de la contrepartie ou risque crédit. L'échelle des pondérations fut simplifiée au maximum, pour ne retenir que cinq coefficients : 0, 10, 20, 50 et 100%. La norme minimale de 8% fut fixée à partir d'observations historiques du risque crédit. Le ratio Cooke fut initialement défini ainsi :

$$\frac{\sum \text{capitaux propres}}{\sum_i a_i A + \sum_j w_j A_{HB} + \sum_k q_k C_{HB}} \geq 8\%$$

<i>Variables</i>	<i>Coefficients de pondération</i>
A = Actifs du bilan	a
A_{HB} = Actifs hors-bilan	w
C_{HB} = Contrats hors-bilan (taux de change, taux d'intérêt)	q

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

Pour les actifs du bilan :

($a_1 = 0$) pour les encaisses, les créances sur les Etats nationaux de l'OCDE, leurs Banques centrales et les créances garanties par eux, ainsi que pour les créances sur les Administrations et les Banques centrales des autres pays. Pour les créances sur les autres entités du secteur public, et les prêts non garantis $a_i \in \{0; 0,2; 0,5; 1\}$, ce coefficient est déterminé au niveau national.

($a_2 = 0.2$) pour les créances sur, ou les créances garanties par, les organisations internationales ou les banques enregistrées dans l'OCDE, ou par les banques des autres pays, si elles ont une échéance d'une année, ainsi que pour les actifs en cours de recouvrement.

($a_3 = 0.5$) pour les prêts hypothécaires.

($a_4 = 1$) pour tous les autres actifs et notamment les prêts sur le secteur privé, les actifs immobiliers, créances détenues sur les banques et Administrations de pays n'appartenant pas à l'OCDE et tout autre investissement.

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

En plus de la pondération appliquée à l'actif considéré en fonction de la contrepartie (a), toutes les catégories d'engagements hors bilan, y compris les nouveaux instruments, sont converties en équivalent risque de crédit en multipliant les montants nominaux du principal par un facteur de conversion (w_j pour les actifs hors bilan et q_k pour les contrats hors bilan de taux de change ou d'intérêt). Les valeurs ainsi obtenues sont ensuite pondérées en fonction de la nature de la contrepartie. Les différents instruments et techniques sont divisés en cinq grandes catégories¹⁹ et il en résulte que $w_j \in \{0; 0,2; 0,5; 1\}$.

¹⁹ a) instruments qui se substituent aux prêts (c'est-à-dire garanties générales de remboursement, acceptations bancaires et engagements généraux de garantie de prêts ou d'opérations sur titres) – ils seront assortis d'un facteur de conversion en équivalent risque de crédit de 100% et ($w_j = 1$).

Les banques eurent cinq années pour se préparer à la mise en place de ce nouveau dispositif. La mise en application fut fixée au 31 décembre 1992.

Cette norme s'est progressivement universalisée et son adoption se fit aussi par des pays extérieurs. Le Groupe des dix alors même que les recommandations du Comité n'avaient pas un caractère exécutoire. En effet, la réputation et la crédibilité des établissements financiers constituent la pierre angulaire du principe de l'intermédiation bancaire. L'application des règles prudentielles participe à la recherche de crédibilité et témoigne de leurs capacités à anticiper ou à répondre aux risques auxquels elles sont confrontées (Gilles, 1992). La réputation des opérateurs est primordiale (Stiglitz, 1985), elle contribue à rassurer les intervenants dans un contexte d'incomplétude et d'asymétrie d'information. De plus, la production d'informations conditionne les comportements des agents en le régulant et en diminuant leur caractère moutonnier.

En Europe, la transposition du nouvel accord s'est traduite par l'adoption de la directive sur le ratio européen de solvabilité en décembre 1989 qui marqua le début de l'harmonisation

b) certains engagements conditionnels liés à des transactions (tels que garanties de bonne fin, cautionnements de soumission, contre-garanties et garanties liées à des transactions particulières) – facteur de conversion de 50% , ($w_j = 0,5$).

c) engagements conditionnels à court terme, à dénouement automatique, et liés à des opérations commerciales fondées sur des échanges de marchandises (par exemple, crédits documentaires garantis par les marchandises correspondantes), facteur de conversion de 20%, et $w_j = 0,2$.

d) engagements assortis d'une échéance initiale de plus d'un an (les instruments à échéance plus longue sont, en pratique, considérés comme équivalents à des engagements à plus haut risque) et ensemble des facilités d'émission d'effets (NIF) et facilités renouvelables à prise ferme (RUF) – facteur de conversion de 50%. Il est admis que les engagements à plus court terme ou pouvant être dénoncés sans conditions à tout moment ne comportent généralement qu'un très faible risque, de sorte qu'une pondération nulle apparaît justifiée.

e) instruments liés aux taux d'intérêt et aux taux de change (par exemple swaps, options, instruments financiers à terme), l'équivalent risque de crédit de ces contrats sera calculé selon l'une des formules possibles données par l'accord. Un traitement spécial est requis pour ces éléments énumérés puisque les banques ne sont pas exposées au risque de crédit pour l'ensemble de la valeur nominale de leurs contrats, mais uniquement pour le coût de remplacement du flux de trésorerie en cas de défaillance de la contrepartie (pour les contrats faisant apparaître un gain). Pour les contrats liés aux taux d'intérêt ou de change, on multiplie le facteur de pondération (a_i) $\in \{0, 0.1, 0.2, 0.5\}$ par une autre pondération (q_k) destiné à refléter le risque susceptible d'être encouru durant la durée de vie résiduelle du contrat. Ce risque de crédit est calculé sur la base de la valeur initiale ou de la valeur du marché. La pondération (q_k) est élevée pour les contrats ayant une échéance résiduelle supérieure à un an, et elle est plus importante pour les contrats de taux de change pour lequel elle varie entre 0.02 et 0.05, que pour les contrats de taux d'intérêt où (q_k) $\in \{0.005 ; 0.01\}$ (méthode du risque initial).

européenne prudentielle. Le dispositif prudentiel évolua en 1996 pour tenir compte des activités de marché qui s'étaient fortement développées.

1.3 La prise en compte des activités de marché

En janvier 1996, le Comité de Bâle a publié un amendement visant à incorporer dans l'Accord de 1988 les risques de marché et à leur appliquer des exigences de fonds propres. Les risques de pertes des positions du bilan et du hors bilan à la suite des variations des prix du marché furent retenus pour recouvrir (BIS, 1996, p 5) :

- les risques relatifs aux instruments liés aux taux d'intérêt et titres de propriété du portefeuille de négociation²⁰
- le risque de change et le risque sur les produits de base encourus pour l'ensemble de la banque

Un élément important de cet amendement fut l'autorisation laissée aux établissements financiers d'utiliser leurs modèles internes pour calculer les exigences réglementaires en fonds propres au titre des risques de marché, sous réserve du respect de critères quantitatifs et qualitatifs rigoureux fixés par le Comité et de l'approbation des Autorités prudentielles de la banque.

Le nouveau ratio devint donc à compter de 1996 :

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

Concernant le risque de marché, les établissements ayant opté pour l'utilisation de modèles internes durent désormais calculer journallement le montant exposé au risque ou perte potentielle, avec niveau de confiance de 99%, une durée minimale de variation des prix

²⁰ Par portefeuille de négociation, on entend les positions sur instruments financiers et produits de base détenues à des fins de négociation ou dans le but de couvrir d'autres éléments du portefeuille de négociation. Pour être inclus dans le portefeuille de négociation aux fins du calcul des exigences de fonds propres réglementaires, ces instruments financiers doivent être exempts de clauses limitant leur négociabilité ou doivent pouvoir faire l'objet d'une couverture intégrale. En outre, les positions doivent être réévaluées fréquemment et avec précision et le portefeuille doit être géré activement (BIS, 2004, paragraphe 685).

(période de détention) de dix jours ouvrés et une période d'observation (échantillon historique) d'au moins un an. L'exigence de fonds propres correspondit alors à la valeur la plus élevée entre la perte potentielle pour le jour précédent et la moyenne des pertes potentielles sur les soixante derniers jours ouvrés multipliée par trois. Le facteur de multiplication vise ici à compenser d'éventuelles faiblesses de la modélisation.

En pratique, les établissements financiers utilisèrent des modèles internes basés sur la méthode VaR (value at risk). La méthode VaR est une mesure probabiliste de la perte possible sur un horizon donné. Elle représente un niveau de perte, pour une position ou un portefeuille, qui ne sera dépassé durant une période donnée qu'avec un certain degré de confiance. La méthode VaR est une estimation statistique *ex ante* des pertes éventuelles maximales qui pourraient résulter des positions prises sur les marchés par un investisseur. Cette perte potentielle est mesurée sur un intervalle de temps (correspondant au temps nécessaire à déboucler la position ou à l'horizon de la mesure de performance du portefeuille) et avec une probabilité donnée (en général 90%, 95% ou 99%). Cette technique permet de tenir compte de la volatilité des différents marchés et des corrélations existantes, de comparer et d'agréger les risques pris sur ces différents marchés. D'une manière générale, la méthode VaR donne une estimation des pertes qui ne devrait pas être dépassée sauf événement extrême sur un portefeuille pouvant être composé de différentes classes d'actifs. Elle donne en un seul chiffre, très souvent exprimé dans une devise donnée, le montant à risque d'un portefeuille et détermine quel niveau de pertes potentielles ne sera dépassé que dans une fraction faible de cas. On parle par exemple de VaR en euro quotidienne à 90 %. Si un portefeuille est caractérisé par une VaR quotidienne à 90 % d'un million, alors cela signifie qu'il existe une probabilité de 10 % que la perte quotidienne sur ce portefeuille soit supérieure à un million.

Sur l'influence des acteurs privés sur la régulation financière, Chavagneux (2000) démontre que les grands établissements américains ont joué un rôle déterminant dans l'adoption des modèles internes à finalité prudentielle en proposant notamment un cadre théorique et pratique de contrôle des risques issu de leur propre expérience. Il est à noter qu'un modèle interne repose sur trois critères : une méthodologie d'ensemble et des algorithmes de calcul, une organisation des responsabilités et des procédures de contrôle sous la responsabilité de l'établissement financier, un système d'enregistrement et de traitement des opérations. Avec la prise en compte des risques de marché dans le calcul du ratio de solvabilité, la notion d'autocontrôle appliquée au système prudentiel est apparue.

L'autocontrôle représente ici la possibilité laissée aux établissements financiers d'utiliser des modèles internes pour contrôler et gérer leurs risques financiers (Chavagneux 2003).

La banque américaine J.P. Morgan a joué un rôle central dans la mise en place de ce nouveau dispositif: en sensibilisant les autres établissements financiers aux effets d'une réglementation prudentielle trop lourde, en cherchant à limiter les recommandations de la BRI en matière d'exigences de fonds propres issues de la nouvelle réglementation et en sensibilisant ses concurrents aux risques réels des instruments dérivés. Pour cela, alors que la BRI démarrait ses travaux de réflexion, elle diffusa gratuitement en 1994 (année précédant la mise en place de la directive sur l'adéquation des fonds propres ou sa transposition au niveau européen, CAD, *capital adequacy directive*) un logiciel de mesure des risques appelé « RiskMetrics ». Cette offre fut destinée aux professionnels, universitaires et consultants. La banque J.P. Morgan préféra perdre l'avantage stratégique qu'elle possédait dans le domaine de la gestion des risques de marché au profit de la limitation du contrôle prudentiel.

J. P. Morgan a finalement atteint ses objectifs: la BRI a introduit les effets de diversification des positions dans le calcul des exigences en fonds propres et le concept fondamental sous-jacent au modèle RiskMetrics fut adopté. La méthode VaR est alors devenue la référence méthodologique des modèles internes préconisés par la BRI et la Commission Européenne. Au-delà des critiques liées au mode de calcul de la méthode VaR (Scholes, 2000), se posent des problèmes d'organisation interne et de contrôle:

« les études menées par les institutions nationales et internationales sur la viabilité des modèles internes ont longtemps traité plus volontiers des aspects quantitatifs des méthodes de mesure et de contrôle des risques de marché. Les aspects organisationnels et technologiques n'étaient pas traités de façon approfondie. Or, l'efficacité du contrôle et de la gestion des risques au niveau d'une activité, d'une firme ou de l'industrie des services financiers toute entière tiennent à la fois à la qualité des mesures qui sont effectuées à tous les niveaux et à une technologie efficace, mais aussi à l'existence d'une politique de risques des firmes bancaires et d'une organisation interne du contrôle non défailante. Il faudra attendre la fin des années 1990 pour que la BRI commence à s'en préoccuper au sein d'un ensemble général baptisé risques opérationnels » (Chavagneux, 2000).

Nous aborderons dans le chapitre 2 la question du rôle du contrôle interne, pierre angulaire du nouveau dispositif, qui nous paraît constituer l'élément clé de la réforme.

L'appropriation générale du ratio Cooke par les Autorités de contrôle et les acteurs financiers fut un succès rendu possible grâce à la simplicité conceptuelle du ratio, sa relative facilité de mise en œuvre n'impliquant pas de coûts de collecte ou de traitements de l'information excessifs. De 1989 à 1999, le ratio Cooke moyen des banques des pays du Groupe de Dix passa de 9,3% à plus de 12%. Il est à noter que cette évolution résulta essentiellement d'une augmentation des fonds propres de base, éléments les plus utiles dans l'absorption des pertes éventuelles. En France, le ratio moyen des fonds propres de base des banques à vocation internationale passa de 4,4% à 8,7% entre 1989 et 2002 et cela, grâce à une amélioration des capacités bénéficiaires des établissements bancaires à partir de 1995. Les bénéfices constituent, en effet, la première source de renforcement des structures financières, ils permettent à la fois d'accroître les fonds propres et de couvrir une partie des risques par la constitution de réserves et de provisions.

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

1.4 Les limites de Bâle I

Les options méthodologiques retenues initialement et qui contribuèrent au succès de l'adoption du ratio Cooke (Lacoue-Labarthe, 2003) constituèrent aussi ses principales limites : l'échelle de pondération relativement simpliste ne permettait plus une estimation efficace du risque crédit (Figuier, 2003). Le nombre de catégories de risques associés aux différents niveaux de pondération était trop limité et trop statique. Il ne tenait pas compte de l'évolution de la qualité de la signature des contreparties qui peut varier dans le temps, de la maturité des engagements ou de leur durée résiduelle. Les durées et les diversifications des portefeuilles n'étaient pas retenues. Le ratio constituait donc une norme de gestion prudentielle *a posteriori* et non un outil de prévision.

Cette approche uniforme, simple et rigide s'appliquait à tous les établissements quelles que soient leurs tailles, leurs spécialisations et leurs degrés d'internationalisation.

Il fut aussi reproché au ratio son côté « arithmétique » et son calcul fondé exclusivement sur la nature institutionnelle de la contrepartie : les pays de l'OCDE étaient tous pondérés à 0%, les crédits aux entreprises pondérés à 100% étaient les plus consommateurs de fonds propres et ce, quels que soient la taille de l'entreprise emprunteuse, sa solvabilité, son secteur d'activité et abstraction faite de l'importance des portefeuilles bancaires des prêts aux entreprises permettant une mutualisation des risques. Le coefficient de pondération affecté aux prêts octroyés aux entreprises était le même quel que soit le niveau de risque supporté par la banque. La charge en capital était donc identique pour une entreprise présentant un risque de défaut élevé et pour une entreprise présentant un meilleur risque de contrepartie. Cela aurait pu conduire les établissements financiers à rechercher des crédits à forte marge et par conséquent plus risqués mais plus rentables. Par ailleurs, certaines pondérations ont pu, mais cela n'est pas démontré de manière empirique, contribuer à une mauvaise allocation du crédit et à une sélection des opérations en fonction du débiteur et de la charge en capital afférente. En outre, l'addition des risques de portefeuilles ne tenait pas compte de l'éventuelle interdépendance de ces risques.

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

De plus, le ratio se devait d'évoluer afin d'intégrer les nombreuses évolutions technologiques et les nouvelles techniques de transferts des risques utilisées par les établissements financiers : dérivés de crédit, titrisation²¹, etc. Certaines de ces pratiques

²¹ La titrisation est une opération qui consiste à transformer des créances en titres négociables sur un marché financier. Ces titres sont émis par un fonds commun de créances, assimilable dans ses grandes lignes à un OPCVM. Les banques peuvent ainsi proposer à des investisseurs d'acheter en quelque sorte, *via* des produits structurés, les crédits qu'elles ont accordés à leurs clients. Soit les créances sont cédées à un fonds commun de créances et l'on parle de « titrisation cash ». Dans ce cadre, les banques mettent en place des lignes de liquidité au profit du fonds, qui garantissent le risque encouru par les investisseurs sur la bonne fin des paiements issus des flux de revenus produits par les créances sous-jacentes. Soit les créances ne sont pas cédées, mais seulement le risque de crédit qu'elles représentent : le cédant verse alors une prime régulière au fonds commun de créances,

constituèrent des contournements réglementaires (De Boissieu, 2000) et autorisèrent la sortie de créances risquées du bilan, permirent d'accéder à de nouvelles sources de financement et d'alléger les besoins en fonds propres. Il est à noter que ces techniques peuvent s'avérer particulièrement dangereuses lorsque les crédits concernés présentent un fort risque de défaillance et que les innovations financières servent à masquer des risques avérés. Ainsi, la crise de l'été 2007 a démarré sur le marché de l'immobilier américain, puis s'est propagée au marché du crédit à risque pour atteindre les marchés boursiers et le marché monétaire avec une crise de liquidité.

En janvier 1998, les gouverneurs des Banques centrales décidèrent de réformer l'accord de 1988 et le premier document consultatif sur un nouveau dispositif d'adéquation des fonds propres fut publié en juin 1999 afin de présenter le cadre général de la réforme. Après plusieurs publications de documents consultatifs en 2001 et 2003, l'Accord final vit le jour au premier semestre 2004 et la mise en application de Bâle 2 fut fixée au 31 décembre 2006.

L'encadré ci-après synthétise les différentes étapes du passage de Bâle I à Bâle II.

qui lui vend une protection *via* un dérivé de crédit (« swap » de défaut) et rachètera en retour les créances en cas de non-remboursement. On parle alors de « titrisation synthétique ». Ce dernier mode de titrisation, beaucoup moins long et coûteux à mettre en place que le premier, participe de la « marchandisation » des risques bancaires dans un contexte de renforcement de la réglementation prudentielle et de développement rapide des dérivés de crédit (Pastré, 2006, rapport du CCSF).

Encadré 1 : De Cooke à Bâle II : les principales étapes

- **Juillet 1988 : Adoption de l'accord sur la convergence internationale de la mesure des normes de fonds propres (« ratio Cooke »)**
- Novembre 1991 : amendement relatif à l'inclusion des provisions générales ou réserves générales pour créances douteuses dans les fonds propres
- 31 décembre 1992 : mise en application du ratio Cooke
- juillet 1994 : amendement portant sur les critères de pondération des risques pour les pays de l'OCDE
- avril 1995 : amendement relatif à la compensation bilatérale des expositions des banques sur instruments dérivés
- **Janvier 1996 : amendement à l'accord pour son extension aux risques de marché**
- Janvier 1998 : accord des gouverneurs des Banques centrales des pays du Groupe des dix pour réformer l'accord de 1988
- 3 juin 1999 : publication du premier document consultatif sur un nouveau dispositif d'adéquation des fonds propres présentant le cadre général de la réforme
- 16 janvier 2001 : publication du second document consultatif élargissant le champ des options
- **29 avril 2003 : publication du troisième document consultatif finalisant les propositions**
- 5 mai 2003 : publication des résultats de la troisième étude d'impact
- 11 octobre 2003 : nouvelle proposition de calibrage des exigences de fonds propres, soumise à consultation jusqu'au 31 décembre 2003
- **Juin 2004 : publication de l'accord final**
- **31 décembre 2006 : mise en application de Bâle II**
- 1^{er} janvier 2007 : entrée en vigueur en France de la directive CRD (*capital requirements directive*) pour les approches standard et notation interne fondation
- 1^{er} janvier 2008 : entrée en vigueur, en France, de l'approche notation interne avancée de la CRD, la nouvelle réglementation, y compris les piliers 2 et 3, s'applique à l'ensemble des banques. Pour les Etats Unis, l'entrée en vigueur de Bâle II est prévue en janvier 2009.

Source : Pujal, 2003 et Fédération Bancaire Française, 2008.

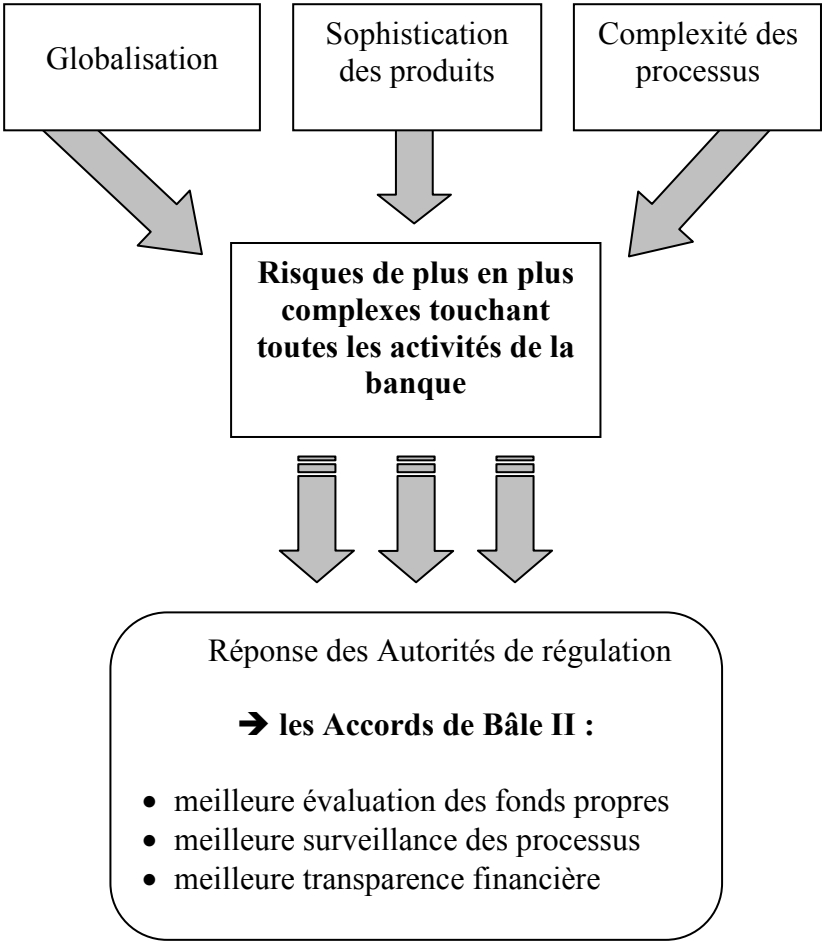
Section 2. Le dispositif Bâle II

L'ambition de la réforme Bâle 2 est de mieux intégrer la complexité accrue de l'activité bancaire tout en laissant aux établissements financiers une certaine autonomie dans le choix des options possibles pour définir le minimum de fonds propres nécessaires à la couverture des pertes potentielles (Nouy, 2003). L'approche Bâle 2 n'est plus seulement quantitative mais probabilisable et qualitative, la banque doit être capable de mieux identifier et de mieux

gérer ses risques. Le nouveau dispositif donne donc la possibilité aux établissements financiers de choisir entre plusieurs méthodes de calcul des exigences en fonds propres.

La réforme encourage les banques à utiliser leurs systèmes internes pour déterminer et appliquer des niveaux de capital réglementaire plus adéquats. Les banques capables d'utiliser leurs modèles internes pour gérer leurs risques seront récompensées par des exigences réglementaires en capital moins élevées.

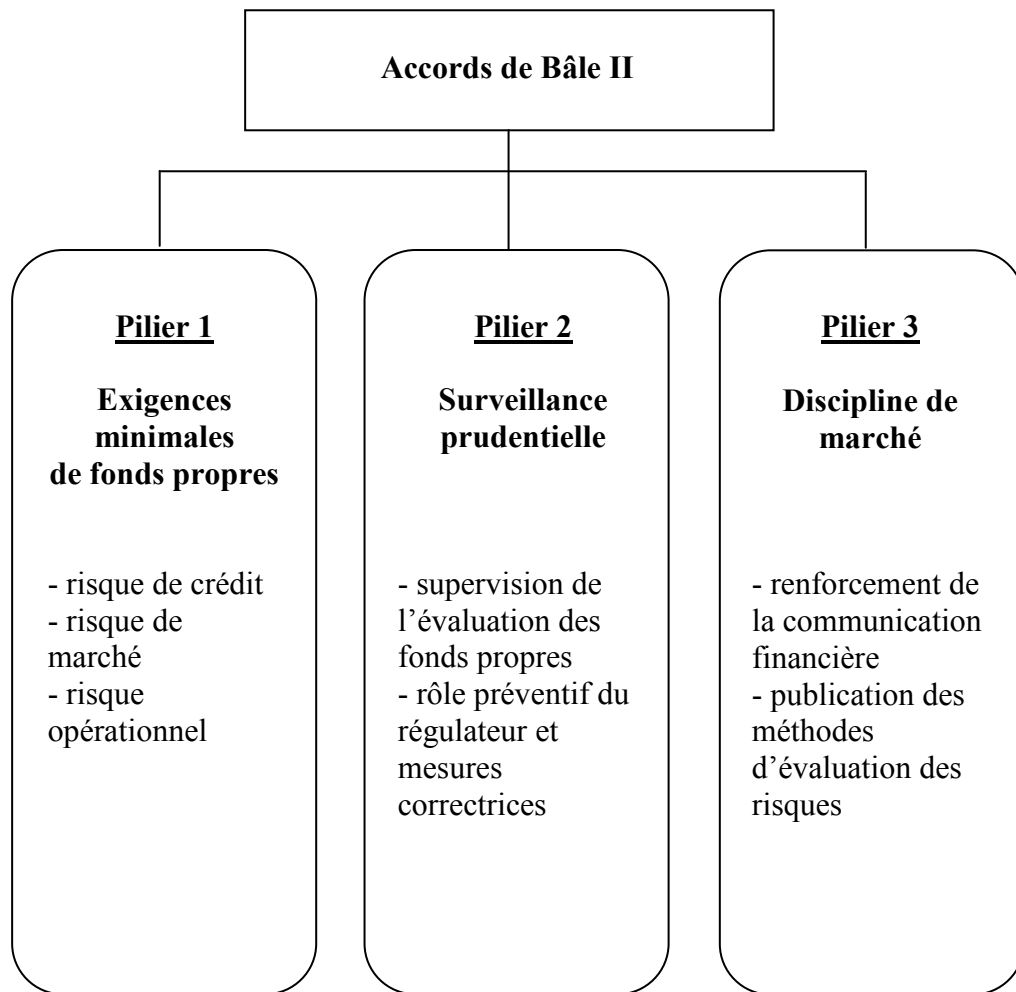
Schéma 5 : La réponse des organes de supervision face aux évolutions des activités bancaires



2.1 La synthèse des grands principes de la réglementation Bâle II

Le nouveau dispositif repose sur trois piliers : exigences minimales de fonds propres, surveillance par les Autorités prudentielles de l'adéquation des fonds propres, transparence et discipline de marché

Schéma 6: Les trois piliers de la réglementation Bâle II



2.1.1 Le pilier 1 : exigences minimales de fonds propres

Le but poursuivi par le pilier 1 reste la capitalisation des établissements financiers comme principal moyen d'atteindre la stabilité financière. Le nouveau ratio doit permettre de refléter les risques et d'éliminer les arbitrages réglementaires pour tendre vers une

concurrence équitable ; il doit aussi rapprocher les fonds propres économiques et réglementaires.

Le nouvel accord ne modifie pas le numérateur et la valeur minimale du ratio : la définition des fonds propres réglementaires reste donc inchangée et le ratio minimal requis demeure fixé à 8%. Les modifications portent donc sur la définition des actifs pondérés en fonction du risque, c'est-à-dire sur les méthodes utilisées pour mesurer les risques de défaillance de la contrepartie (voir *infra*). Le calcul des risques de marché reste identique à celui défini dans l'amendement de 1996, seule la pondération des risques de crédit change (voir paragraphe 2). Le nouvel Accord définit une nouvelle catégorie de risque : le risque opérationnel qui conduit à inclure une mesure de ce risque au dénominateur du ratio des fonds propres d'une banque.

Le ratio de solvabilité devient donc le ratio Mac Donough :

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

la méthode de pondération des risques de crédit est profondément modifiée

la méthode de pondération des risques de marché est inchangée

une pondération des risques opérationnels est créée

Les principales innovations de la réforme portent sur la méthode de calcul des risques de crédit et sur l'introduction d'un nouveau risque, le risque opérationnel, dans le ratio de solvabilité. Nous détaillerons un peu plus loin la méthode de pondération des risques de crédit et les systèmes de notation et définirons ensuite les risques opérationnels.

2.1.2 Le pilier 2 : surveillance prudentielle

Le deuxième pilier du nouvel Accord vise à promouvoir le dialogue entre les Autorités de contrôle et les établissements bancaires; il institue le principe d'un dialogue structuré entre banques et superviseurs et établit un processus de surveillance prudentielle.

Ce pilier se fonde sur un ensemble de principes directeurs, tous soulignant la nécessité, pour les banques, d'évaluer l'adéquation de leurs fonds propres au regard de leurs risques globaux et, pour les Autorités de contrôle, d'examiner ces évaluations et d'entreprendre toute action appropriée. Il ne constitue pas seulement un élargissement du pouvoir des superviseurs mais permet surtout aux Autorités de contrôle de s'impliquer dans l'analyse des processus internes développés par les établissements pour le pilotage de leurs risques.

Trois grands principes sont institués par le pilier 2 (Thoraval, 2006) :

- Les banques doivent mettre en place un processus d'évaluation du capital interne *via* un dispositif permettant d'évaluer l'adéquation de leur capital économique à leur profil de risques et maintenir en permanence le niveau de capital jugé approprié.
- Le superviseur mène, à l'aide de ses propres outils, une analyse prudentielle des mécanismes d'évaluation de la banque et confronte les résultats de son étude avec celle conduite par l'établissement lui-même. Il peut, le cas échéant, exiger que les fonds propres de l'établissement soient supérieurs aux exigences minimales.
- Le rôle des superviseurs est avant tout préventif, son action se situe en amont afin d'éviter que les fonds propres des établissements deviennent inférieurs aux exigences minimales.

Pour les établissements financiers ayant opté pour la méthode des notations internes (NI, voir ci-après) comme donnée de base de calcul des fonds propres réglementaires nécessaires à la couverture du risque crédit, le Comité a estimé que cette méthode fondée sur des évaluations internes des banques est plus sensible au risque. Il est donc demandé à ces établissements de procéder à des simulations de crise ou de conjoncture défavorable afin d'estimer leurs exigences en fonds propres. Les établissements devront donc mettre en place des tests de stress afin de mesurer leur capacité de résistance et leur propre résilience face à un retournement de conjoncture ou à un choc extérieur. Les Autorités prudentielles pourront le cas échéant, à la lumière de ces scénarii de crise, demander aux établissements de diminuer leur exposition au risque ou d'accroître leurs fonds propres de telle sorte que les fonds propres existants couvrent les exigences minimales, plus celles qu'indiquent les résultats d'une nouvelle simulation de crise.

Les Autorités prudentielles s'attacheront aussi, en plus des dispositions prises dans le premier pilier, à surveiller certaines opérations de titrisation, de dérivés de crédit et de transferts de risques. En effet, les turbulences intervenues sur les marchés financiers en août 2007 démontrent que les innovations financières opacifient certains risques en les transférant et peuvent faire courir un risque systémique en l'absence d'intervention des Autorités monétaires.

2.1.3 Le pilier 3 : discipline de marché

Ce pilier vise à renforcer la stabilité financière grâce à une meilleure communication financière. Le principe retenu, la surveillance de marché reposant sur la transparence ou *disclosure*, s'applique à la fois au nouvel Accord et à la réforme des normes comptables internationales. L'objectif est d'autodiscipliner les banques et de les conduire à communiquer au marché des informations pertinentes.

Le Comité a cherché à favoriser la discipline de marché en élaborant un ensemble d'informations à publier destinées aux acteurs du marché. Ces derniers seront ainsi mieux informés pour évaluer les principales données relatives au profil de risque d'une banque et à son niveau de capitalisation. Le Comité estime que la publication d'informations est un élément particulièrement important du nouvel Accord, puisque les établissements bénéficieront d'une plus grande latitude pour déterminer leurs exigences de fonds propres grâce à des méthodologies internes. Les données publiables concernent les informations relatives au contrôle interne mis en œuvre par les banques à la fois pour le risque crédit, le risque de marché et le risque opérationnel. L'accès aux informations sur une entreprise, son activité, sa gestion, sa situation financière, passe par la lecture de documents comptables qui répondent à des normes nationales ou internationales destinées à renforcer les obligations en matière d'informations à destination des tiers. Une des préoccupations du Comité concernera une harmonisation internationale des pratiques comptables des établissements financiers afin d'articuler les dispositifs comptables et prudentiels. En effet, jusqu'à la réforme adoptée par la Commission européenne en 2003, les publications d'informations devaient s'aligner sur des normes comptables nationales jusqu'alors très diversifiées.

Le Bureau International des normes comptables ou International Accounting Standards Board (IASB), organisme privé américain, a mené des travaux d'harmonisation internationale de ces normes. La doctrine développée par l'IASB repose sur un postulat : la seule représentation comptable satisfaisante des opérations et des éléments patrimoniaux d'une entreprise est la valeur de marché instantanée de ses actifs et ses passifs. Ce principe remet en cause les fondements comptables habituels et le principe de prudence selon lequel seuls les profits réalisés sont comptabilisés. Le concept de comptabilisation à la valeur de marché est anglo-saxon, la remise en cause de la comptabilisation en montants historiques a débuté aux Etats Unis dans les années 80 et s'est achevée en 1998.

A contrario, en France, la comptabilité repose sur trois notions fondamentales :

- le principe du coût historique selon lequel les biens acquis sont enregistrés à leurs coûts d'acquisition et les biens produits à leurs coûts de production. La valeur à laquelle un actif ou un passif est entré dans le bilan doit être conservée pendant toute la durée, qu'il ait été vendu (ou acheté) au prix du marché à cette date ou non, et que ce prix évolue ou non.
- le principe de prudence selon lequel une plus value latente relative à un bien ne doit pas être constatée alors qu'une moins value potentielle l'est, seuls les gains réalisés sont enregistrés à l'exclusion des profits potentiels qui pourraient être obtenus au regard des prix de marché. En revanche, les pertes, même potentielles, sont enregistrées.
- La non compensation : les actifs et les passifs ainsi que les charges et les produits ne peuvent pas se compenser pour n'enregistrer que leur différence.

L'exemple suivant permet de comparer les différences d'évaluations comptables obtenues selon les normes françaises ou les normes IAS pour une portefeuille de titres.

Comparaison des effets de la réévaluation des portefeuilles de titres de placement et assimilés selon les normes IAS et selon les normes françaises

Hypothèse : les titres de placement sont acquis en t0 pour 1000. Leur valeur de marché est de 1700 à la date t1, 1200 à la date t2 et 800 à la date t3.

Dans le référentiel IFRS (norme IAS 39), les plus et moins values latentes sont enregistrées au choix en compte de résultat ou directement en capitaux propres. En comptabilité française, seules les moins values latentes font l'objet d'une provision qui est enregistrée obligatoirement en résultat.

	Valeur des titres de placement au bilan				variations annuelles du résultat ou des capitaux propres			variations cumulées du résultat ou des capitaux propres		
	t0	t1	t2	t3	t1	t2	t3	t1	t2	t3
Normes françaises	1000	1000	1000	800	0	0	-200	0	0	-200
Normes IAS	1000	1700	1200	800	700	-500	-400	700	200	-200

Source : Mathérat (2003)

Pour comprendre les effets mécaniques instantanés du passage aux normes IFRS, le tableau ci dessous permet de constater les principales variations du bilan de trois grands groupes bancaires français observées l'année du passage (2005) aux normes IFRS.

Tableau 3: Impacts agrégés de BNP-Paribas, Crédit Agricole SA et Société Générale

En milliards d'euros	31/12/2004 référentiel français	01/01/2005 référentiel IFRS	Variation en montant	Variation en %	Part (%) dans la variation totale du bilan	% du bilan IFRS
Total actif	2322,2	2614,6	292,4	12,6		
Dont :						
Actifs financiers à leur juste valeur par résultat	410,7	1110,8	700,1	170,5	239,4	42,5
<i>Dont désignés à la juste valeur sur option</i>	84,3	278,3	194	230,1	66,3	10,6
Actifs financiers disponibles à la vente		5,9	5,9		2	0,2
Instruments dérivés de couverture	1159	931,6	- 227,4	-19,6	-77,8	35,6
Prêts et créances (EC et clientèle)	84,1	48,2	- 35,9	-42,7	-12,3	1,8
Actifs financiers détenus jusqu'à l'échéance	3,3	8,9	5,6	169,7	1,9	0,3
Actifs d'impôts	18	22,8	4,8	26,7	1,6	0,9
Ecarts d'acquisition						
Total dettes	2237,6	2525,1	287,5	12,8	98,3	96,6
Dont :						
Passifs financiers à leur juste valeur par résultat	153,3	873,6	720,3	470	246,3	33,4
<i>Dont désignés à la juste valeur sur option</i>		42	42		14,4	1,6
<i>Dont désignés à la juste valeur sur option</i>		4,9	4,9		1,7	0,2
Instruments dérivés de couverture	1236	966,2	-269,8	-21,8	-92,3	37
Dettes (EC et clientèle)	302,7	239,5	63,2	-20,9	-21,6	9,2
Dettes représentée par un titre	2,3	7,5	5,2	226,1	1,8	0,3
Passifs d'impôts	11,7	10,9	-0,8	-6,8	-0,3	0,4
Provision pour risques et charges						
Capitaux propres	84,6	89,5	4,9	5,8	1,7	3,4

Source : Banque de France (2005)

En Europe, la commission européenne a adopté un règlement qui impose aux sociétés cotées (y compris les banques et les sociétés d'assurance) d'élaborer leurs états financiers consolidés conformément aux normes IAS.

Des normes relatives aux instruments financiers (IAS 32 et IAS 39, voir la note 23 page suivante) sont appliquées depuis le 1^{er} janvier 2005, elles introduisent la comptabilisation de certains de ces instruments à leur juste valeur²² ou valeur actuelle plutôt qu'à leur coût historique pour certains actifs et passifs et sont assimilées à la valeur de marché lorsque ce dernier existe. Elles ont été adoptées par la commission européenne en 2003 pour harmoniser, au sein de la Communauté, l'information financière indispensable au bon fonctionnement du marché et faciliter la lecture des états financiers. Ces normes s'appliquent aux sociétés faisant appel public à l'épargne. Elles présentent l'avantage d'assurer une bonne comparabilité des instruments financiers et donnent une meilleure information aux lecteurs. Les inconvénients de cette méthode sont liés aux difficultés d'évaluation des instruments non cotés et qui n'ont pas de flux de trésorerie fixes (placements en actions non cotées, prêts et autres actifs soumis à un risque important de remboursement anticipé par exemple) et à la volatilité des bénéfices présentés qui résulte d'une évaluation des actifs et des passifs d'une entreprise en fonction des fluctuations de marché. Ce dispositif se traduira alors mécaniquement par une volatilité exacerbée des comptes de résultats et des capitaux propres des banques dans les périodes de fortes fluctuations des marchés financiers (cours de bourse, cours de change, variation des taux d'intérêt).

Les établissements financiers seront alors peut être tentés de modifier leurs stratégies en fonction des fluctuations boursières, adoptant ainsi un comportement procyclique. La crise des « *subprime* » de l'été 2007 et les dépréciations d'actifs qui ont suivi ont eu des effets pervers sur le bilan des banques. Les banques ont subi à la fois l'effondrement du prix de certains actifs mais aussi les conséquences des réformes comptables qui ont amplifié les effets de la conjoncture et jeté le discrédit sur l'ensemble de la communauté bancaire.

²² **Juste valeur** : montant pour lequel un actif pourrait être échangé ou un passif réglé entre parties bien informées et consentantes dans le cadre d'une transaction effectuée dans des conditions de concurrence normale. Il s'agit ici d'une estimation d'un prix basée sur des calculs économiques et des modèles internes propres à chaque banque. Cette estimation repose sur le calcul d'une valeur d'utilité calculée par l'actualisation de flux correspondant aux avantages économiques futurs dont devrait bénéficier l'entreprise.

Valeur de marché : montant qui peut être obtenu par la vente ou payable pour l'acquisition d'un instrument financier dans un marché actif, il s'agit ici d'une constatation d'un prix. Quand il est difficile de trouver un marché actif, il y a alors recours au calcul de la juste valeur.

De plus, dans un contexte de forte volatilité, la lisibilité des résultats d'une entreprise sera moins accessible: il deviendra difficile d'expliquer les résultats en isolant les répercussions liées aux fluctuations de marché de celles dues à l'activité propre de l'entreprise.

Par ailleurs, il se pose aussi le problème de la fiabilité des informations réputées pourtant, pour les défenseurs de la juste valeur, plus pertinentes. En effet, le calcul de la juste valeur repose sur des modèles internes qui peuvent être manipulés par les dirigeants d'entreprise par le choix arbitraire d'un jeu d'hypothèses de taux d'actualisation ou de taux de croissance future trop optimiste dans le but d'améliorer la performance de l'entreprise. Pour le moment, un modèle mixte de comptabilisation des instruments financiers à leur juste valeur pour certains actifs ou passifs et à leur coût amorti pour d'autres demeure²³.

La question de la généralisation de la juste valeur fait l'objet de discussions (Combes-Thuélín, 2002, De Boissieu et Lorenzi, 2003, Chiapello, 2004), elle n'est pas prête d'être tranchée en raison d'inquiétudes relatives à sa fiabilité. Le monde bancaire est opposé à la généralisation de la méthode de la juste valeur à tous les niveaux du bilan (*full fair value*). De nombreuses critiques à l'encontre de la comptabilisation des instruments financiers à leur juste valeur ont été avancées :

« Dans le secteur bancaire, comme l'a indiqué Jean-Louis Fort (secrétaire général de la Commission bancaire), le souci n'est pas de mesurer la valeur intrinsèque d'un établissement dans l'optique de son rachat inopiné, mais de garantir la permanence de son exploitation et le respect de ses engagements. Les normes de l'IASB et en particulier celle concernant la *fair value* semblent donc avant tout servir l'actionnaire (le *shareholder*) avant les autres parties

²³ La norme IAS 39 impose que :

- les actifs détenus à des fins de transaction (durée de détention inférieure à six mois) soient comptabilisés à leur juste valeur, les variations de juste valeur sont présentées dans le compte de résultat pour faire apparaître l'objectif de détention.
- tous les dérivés soient comptabilisés à leur juste valeur dans un souci de transparence et afin de mettre en évidence leur effet de levier et leur degré de risque.
- les actifs que l'établissement a l'intention et la capacité de conserver jusqu'à l'échéance peuvent être évalués au coût amorti.
- Les actifs disponibles à la vente c'est à dire ni détenus à des fins de transaction ou ni détenus jusqu'à l'échéance soient évalués à leur juste valeur.
- Les prêts et créances émis soient évalués au coût amorti et cela en raison de la difficulté (reconnue par l'IASB) d'évaluation de ce type de prêt à leur juste valeur.
- Les passifs financiers, exceptés les instruments dérivés et les instruments détenus à des fins de transaction, soient évalués à leur coût amorti.

prenantes (les *stakeholder*) comme les salariés ou les clients. Le but est principalement, pour les actionnaires, de pouvoir comparer la performance des capitaux investis quel que soit le secteur d'activité concerné. » (Heem, Aonzo, 2003).

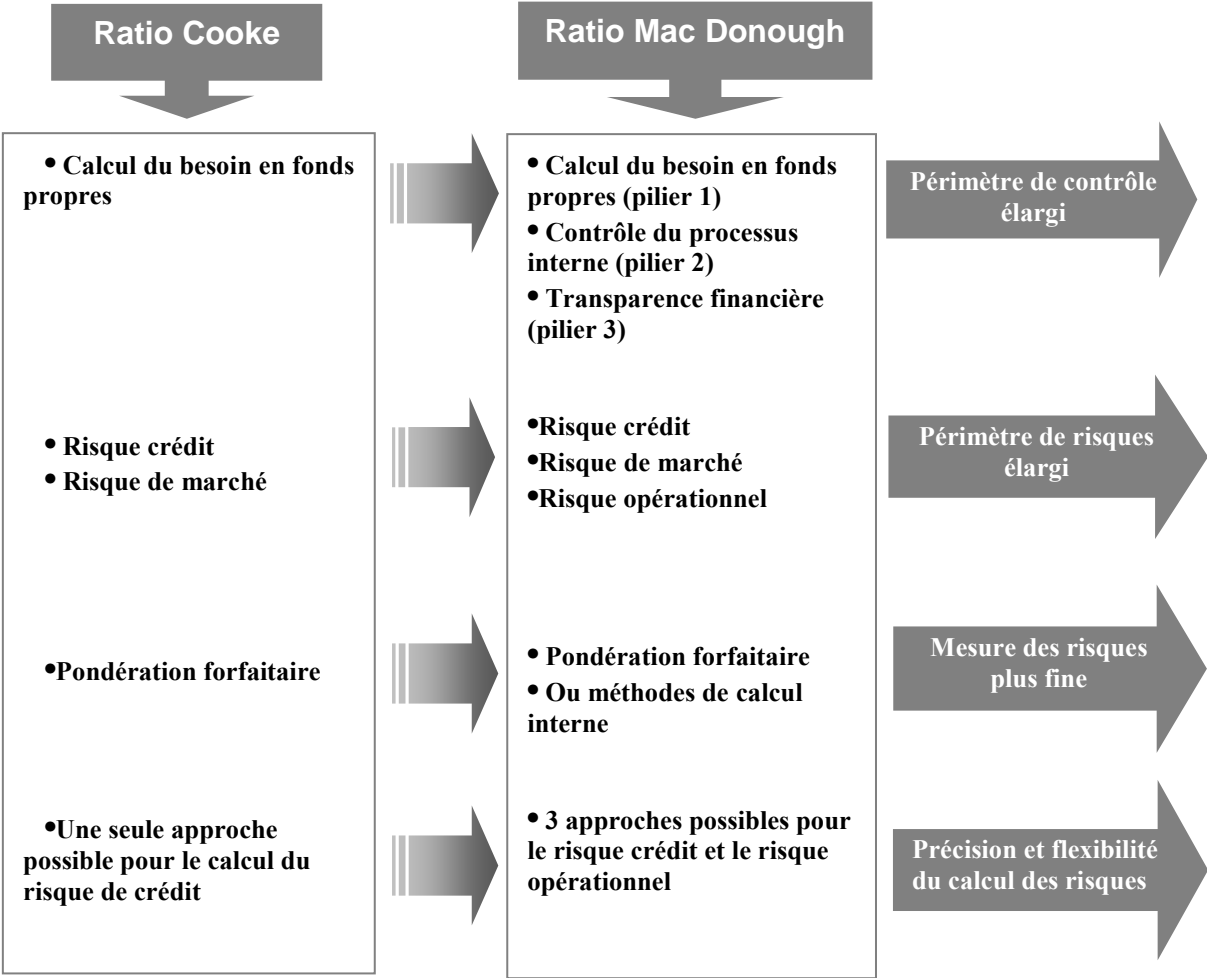
Concernant le risque crédit, l'IAS avait prévu un projet d'amendement incluant un provisionnement du risque crédit étendu aux crédits **non douteux** c'est à dire ne présentant pas un risque de crédit avéré. Cette approche fondée sur le concept de pertes attendues était comparable à celui retenu par le comité de Bâle pour le calcul du nouveau ratio des fonds propres. Ce dispositif prévoyait un provisionnement du risque de crédit non avéré mais statistiquement inscrit dans le portefeuille de prêt. Ce principe se rapprochait du concept de provisionnement dynamique à la production, assis sur les probabilités de pertes attendues (voir chapitre 1, section 4). Il permettait le calcul des provisions sur la base d'une actualisation des flux futurs attendus sur les crédits non douteux à partir d'un taux de rendement interne initial calculé en fonction des flux réellement attendus à l'origine. En d'autres termes, ce projet d'amendement permettait d'actualiser les flux sur la base des prévisions des pertes probables et non des flux contractuels. Le principe de base du provisionnement n'était pas modifié (calcul de la différence entre la valeur comptable des crédits au bilan ou coût historique amorti et flux futurs réellement attendus au titre de ces crédits) mais l'amendement autorisait son application collective à tous les crédits, y compris les crédits sains. La charge inhérente à la réalisation du risque crédit résultait d'une anticipation de ce risque et était ainsi amortie sur une période plus longue qu'un seul exercice comptable.

A l'inverse des critiques formulées à l'encontre des normes de l'IASB, cette approche était considérée comme particulièrement prudente. En effet, le provisionnement dynamique ne permettait pas d'enregistrer dans le bilan des banques une valeur de leurs crédits supérieure au coût historique à l'inverse de la comptabilisation en juste valeur qui intégrait d'éventuels effets positifs de la variation des taux d'intérêt (Mathérat, 2003). De plus, ce concept permettait pleinement d'articuler les aspects comptables et les aspects prudentiels issus du nouvel Accord de Bâle. Il permettait d'atténuer l'ampleur des cycles de crédit en répartissant dans le temps l'incidence du provisionnement sur les portefeuilles de prêts et présentait l'avantage d'être conforme à l'esprit de Bâle 2 et à la couverture de certaines pertes attendues par les provisions calculées à la production du prêt.

Toutefois, contrairement à ce que prévoyait l'amendement, la norme IAS 39 publiée en 2004 est restée dans sa version finale très en deçà des attentes des superviseurs. Elle exige désormais la survenance de pertes identifiées pour autoriser le provisionnement. Il a été cependant introduit, sous l'influence des superviseurs bancaires, une disposition relative au provisionnement « collectif » qui autorise la couverture des risques nés sur des encours non encore identifiés spécifiquement comme douteux au plan comptable. Cette appréciation du besoin de provisionnement pourra résulter d'études statistiques complétées par le jugement des gestionnaires du risque crédit au sein des établissements.

Nous venons de définir les principales nouveautés de la réforme Bâle 2. Le schéma ci-après synthétise les principales différences existant entre le ratio Cooke et le ratio Mac Donough.

Schéma 7 : Comparaison entre le ratio Cooke et le ratio Mac Donough



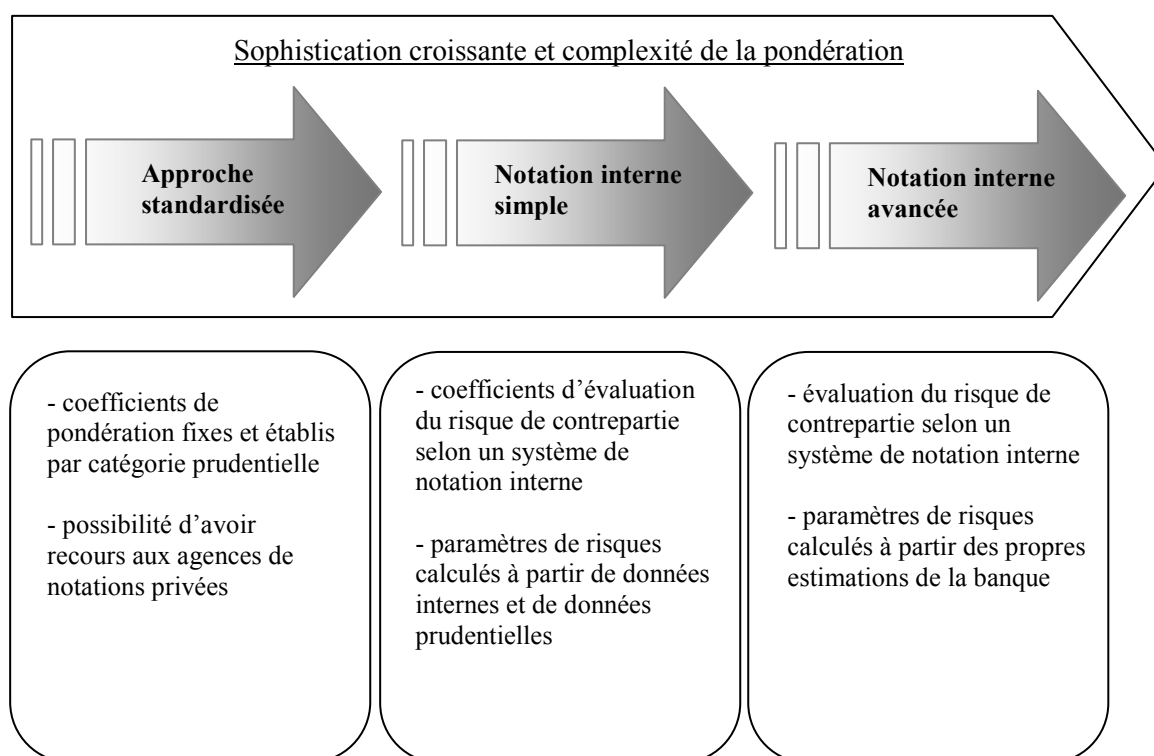
Ainsi, le nouvel Accord définit une nouvelle catégorie de risque, le risque opérationnel, il accorde une importance particulière au risque crédit et réforme en profondeur son approche.

2.2 Le risque de crédit et les options de calcul des fonds propres

L'approche Bâle II prévoit trois méthodes différentes pour déterminer les exigences en fonds propres relatives au risque crédit : une approche standard et deux approches dites NI (notations internes) appelées également IRB (*Internal Rating Based*). Ce dispositif représente une avancée significative dans le domaine de la réglementation bancaire, dans la mesure où il associe le choix de mise en œuvre à une base théorique solide. Il prend en compte la solvabilité de l'emprunteur et la qualité des garanties apportées. Les contreparties sont divisées en plusieurs catégories correspondant à des risques spécifiques : Etats et administrations publiques, banques, entreprises, clientèle de détail et participations. Les établissements financiers ont ainsi la possibilité de choisir entre une approche standardisée qui fait appel aux notations élaborées par des organismes externes à l'établissement et une approche avancée qui nécessite une notation des contreparties réalisée par la banque.

Le schéma ci-après illustre la sophistication et le degré de complexité des différentes approches.

Schéma 8 : Sophistication et complexité des différentes approches



2.2.1 L'approche standardisée

Cette approche est celle qui se rapproche le plus de l'accord initial de Bâle 1 dans la mesure où le calcul du risque crédit repose sur les caractéristiques apparentes de la contrepartie et/ou des collatéraux offerts (par exemple, crédit hypothécaire ou crédit octroyé à une entreprise). Les coefficients de pondérations sont fixes et établis selon chaque catégorie prudentielle mais l'Accord prévoit le recours à des notations externes pour mesurer la sensibilité de ce risque. Dans le texte du dispositif relatif au nouvel Accord, les coefficients de pondération s'appuient, à titre d'exemple, sur la méthodologie utilisée par l'agence de notation Standard and Poor's ; en précisant toutefois que d'autres organismes externes de crédit peuvent être utilisés sous réserve de satisfaire certains critères d'exigibilité (voir annexe 2 sur les évaluations externes du crédit).

Les Etats de l'OCDE ne bénéficient plus du traitement dérogatoire qui leur permettait de se voir affecter un taux de pondération nul. Pour les emprunteurs souverains (Etats et leurs Banques centrales), des notations peuvent être établies par des agences privées ou par les

organismes de crédit à l'exportation des pays de l'OCDE des pays participant à l'«Arrangement sur les crédits à l'exportation bénéficiant d'un soutien public » de l'OCDE²⁴. Pour les entreprises, le recours aux notations externes est considéré par le régulateur comme optionnel : si aucune notation externe n'est attribuée à une exposition, l'approche standardisée prévoit que, dans la plupart des cas, un coefficient de pondération de 100 % soit appliqué, ce qui correspond à une exigence de fonds propres de 8 % comme dans la première version de l'Accord. Dans le cas de créances d'entreprises non notées, le régulateur a souhaité qu'aucune créance ne puisse recevoir une pondération plus favorable que celle attribuée à une créance sur l'Etat où elle est établie (Bis, 2004, paragraphe 68, p. 16).

Pour les expositions vis à vis de la petite clientèle, le nouvel Accord prévoit une réduction des pondérations pour les crédits hypothécaires au logement (35% au lieu de 50%). Les crédits aux entreprises bien notées (de AAA à BBB-) reçoivent un traitement plus favorable que dans l'ancien Accord puisque la pondération varie de 20 à 50% au lieu de 100%. En revanche, les entreprises dont la note est inférieure à B- sont plus fortement pondérées (150% au lieu de 100%). En outre, certains prêts aux petites et moyennes entreprises (PME) peuvent bénéficier du traitement appliqué à la petite clientèle, sous réserve de répondre à divers critères.

²⁴ Cette classification peut être consultée sur le site de l'OCDE (<http://www.oecd.org>), Direction Échanges, page « Arrangement sur les crédits à l'exportation ».

Tableau 4 : Coefficients de pondération dans l'approche standardisée

	AAA/AA	A+/A-	BBB+/BBB-	BB+/B-	Inférieur à B-	Sans notation
Etat	0%	20%	50%	100%	150%	100%
Banques	20%	50%	50%	100%	150%	50%
Entreprises	20%	50%	100%	150%	100%	100% ²⁵
Clientèle de détail ²⁶						75%

D'après Mishkin *et alii*, 2007 et BRI (2004)

Illustration numérique de l'incidence du passage à Bâle II dans le cas de l'approche standardisée (Mishkin *et alii*, 2007, p. 372) : en fonction des pondérations de risque définies par le Comité de Bâle et de la notation attribuée par les agences de notation (ici, les notes proposées par Standard & Poor's), une banque devrait couvrir un prêt d'1 million d'euros, accordé à une entreprise notée A (pondération du risque à 50%), par un montant de fonds propres égal à 40 000 euros (8% de 500 000 euros pondérés du risque).

Si la notation de la société emprunteuse est inférieure à B-, le crédit doit être pondéré à 150% et couvert à hauteur de 120 000 euros (8% de 1 500 000 euros). Si l'entreprise n'a pas de notation externe, ce qui est le cas des PME (chiffre d'affaire annuel inférieur à 50 millions d'euros), la banque doit appliquer une pondération de 100% et constituer une couverture de 80 000 euros comme c'est le cas dans les accords de Bâle 1.

25 Concernant l'exposition vis à vis de la clientèle des entreprises, l'accord prévoit que : « À la discrétion des autorités nationales, les banques peuvent appliquer une pondération de 100 % à toutes leurs créances sur les entreprises, indépendamment de leur notation externe. Dans cette situation, les autorités doivent s'assurer que les banques appliquent de manière cohérente une seule des deux approches : soit elles utilisent toujours les notations lorsqu'elles sont disponibles, soit elles s'en passent totalement. Afin d'éviter tout risque d'arbitrage prudentiel, les banques doivent obtenir l'approbation de leur autorité de contrôle avant d'adopter cette option d'une pondération uniforme de 100% » Bis, 2004, paragraphe 68, p. 16.

²⁶ La clientèle de détail regroupe les particuliers et petites entreprises répondant à différents critères :

- destination : il doit s'agir d'une exposition vis-à-vis d'un ou de plusieurs particuliers ou d'une petite entreprise.
- produit : l'exposition revêt l'une des formes suivantes : crédits et lignes de crédit renouvelables (dont cartes de crédit et découverts), prêts et crédit-bail aux particuliers à moyen et long terme (tels que prêts à tempérament, prêts et crédit-bail sur véhicules automobiles, prêts d'étudiants et à l'éducation, financements personnels) ainsi que facilités et engagements envers les petites entreprises. Les titres (tels qu'obligations et actions), cotés ou non, sont expressément exclus de cette catégorie, tandis que les crédits hypothécaires le sont dans la mesure où ils peuvent être traités comme des créances adossées à de l'immobilier résidentiel.
- granularité : l'Autorité de contrôle doit s'assurer que le portefeuille de la banque de détail est suffisamment diversifié pour diminuer les risques et justifier la pondération de 75 %. Elle peut à cet effet fixer un chiffre limite et décider, par exemple, qu'aucun cumul d'expositions vis-à-vis d'une contrepartie ne peut dépasser 0,2 % de la totalité du portefeuille de la banque de détail.
- faible valeur individuelle : l'exposition cumulée maximale vis-à-vis d'une seule contrepartie ne peut dépasser un seuil de €1 million en valeur absolue (BIS, 2004, paragraphe 70).

Il est à noter que la directive 2006/48/CE, qui complète le précédent texte, fixe des exigences de fonds propres plus faibles pour le financement des PME et prévoit un traitement préférentiel pour des types spécifiques de capital-risque. De plus, le nouveau texte instaure des exigences de fonds propres moins importantes pour les prêts de détail aux particuliers étant donné les risques plus faibles de ces derniers. Cette mesure vise à faciliter l'accès au crédit des PME dont le chiffre d'affaire annuel est inférieur à 50 millions d'euros qui ne font pas l'objet d'une notation.

Le nouveau dispositif prévoit un traitement spécifique des créances à risque élevé:

- les créances sur les emprunteurs souverains, organismes publics, banques et entreprises d'investissement notés au dessous de B- et les créances sur les entreprises ayant une notation inférieure à BB- se voient affectés d'une pondération minimale de 150%.
- les prêts impayés depuis plus de 90 jours font l'objet de pondérations spécifiques pouvant atteindre 150 %, sauf si ces crédits sont déjà couverts par un montant minimal de provisions spécifiques constituées par la banque.
- les tranches de titrisation assorties d'une notation comprise entre BB+ et BB- sont pondérées à 350%.

Enfin, le nouvel Accord prend en compte les instruments d'atténuation du risque crédit qui peuvent revêtir diverses formes : sûretés réelles sous forme de liquidités ou de titres couvrant tout ou partie des expositions, dérivés de crédit, etc. L'accord prévoit, pour le calcul des exigences en fonds propres, de faire appel à davantage d'éléments modérateurs du risque qu'avec l'accord de 1988. L'approche standardisée élargit la gamme des sûretés admissibles, au-delà des émissions des emprunteurs souverains de l'OCDE, à la plupart des catégories d'instruments financiers, tout en exposant plusieurs techniques permettant d'évaluer l'importance de la diminution de fonds propres en fonction du risque de marché associé à la sûreté. De même, l'éventail des garants admissibles est étendu et couvre dorénavant toutes les entreprises qui bénéficient au moins d'une certaine notation externe.

Il convient de noter que cette approche standard conviendra surtout aux petites institutions financières qui n'auront pas les moyens financiers de développer de coûteux systèmes de notations internes. Une généralisation de son utilisation nécessiterait la

réalisation de notations d'entreprises autres que les grands emprunteurs ou *corporates* et générerait un coût supplémentaire supporté par les établissements financiers. Par ailleurs, des débats sur la capacité des agences de notations à anticiper la dégradation de la solvabilité des emprunteurs ont vu le jour à la lumière des scandales financiers récents.

Parallèlement, le législateur a prévu une évaluation du risque des banques, ayant reçu l'autorisation des Autorités prudentielles, s'appuyant sur les estimations internes des composantes du risque.

2.2.2 L'approche fondée sur les notations internes (NI)

Seuls les établissements remplissant les critères d'exigences minimales requises pour l'admission à l'approche NI (BRI, 2004, paragraphes 387 à 393) et ayant mis en place un système de notation (voir paragraphe 2.3 ci-après) ont la possibilité d'opter pour cette méthode. Ces établissements devront construire des modèles de risque de crédit dont l'objectif est de mettre en adéquation les fonds propres bancaires avec le profil de risque défini par une estimation interne.

Le dispositif NI repose sur trois éléments clefs : les composantes du risque constituées d'estimations fournies par les banques et/ou résultant d'évaluations prudentielles, les fonctions de pondération qui permettent de traduire les risques estimés en actifs pondérés puis en exigences de fonds propres et, enfin, les exigences minimales relatives aux calculs des estimations et permettant d'appliquer l'approche NI à une catégorie d'emprunteurs donnée. La méthodologie utilisée dans l'approche fondée sur les notations internes est issue d'un modèle théorique de risque développé par Gordy (2003)²⁷. Il s'agit de déterminer la probabilité d'insolvabilité d'une contrepartie : entreprises, emprunteurs souverains, banques, clientèle de détail, actions. La catégorie entreprises comporte cinq sous catégories de financements spécialisés : financement de projets, d'objets et de produits de base, l'immobilier de rapport et l'immobilier commercial à forte volatilité, celle de la clientèle de détail en comporte trois : expositions garanties par de l'immobilier résidentiel, expositions renouvelables éligibles non garanties et sans engagement et autres expositions n'étant pas en

²⁷ Pour plus de détails sur ce modèle théorique, cf. en particulier Gordy (2003), « A risk-factor model foundation for ratings-based bank capital rules », *Journal of Financial Intermediation*, volume 12, pages 199 à 232.

défaut. Le défaut d'un emprunteur est supposé intervenir lorsque la valeur de ses actifs, supposés se modifier au cours du temps avec la survenance de chocs aléatoires, ne suffit pas à couvrir sa dette. La mesure correspondante du risque de crédit sur un horizon temporel donné (généralement fixé à un an) est la probabilité de défaut. L'objectif final de cette approche est de déterminer le montant du capital économique nécessaire pour couvrir l'incertitude des pertes sur un portefeuille de crédits. Les exigences en fonds propres ne couvrent ici que les pertes non anticipées c'est à dire non déjà couvertes par des provisions. Les formules utilisées définissent le capital réglementaire de telle manière que celui-ci couvre 99,9% des pertes attendues à horizon d'un an. Les principes retenus dans Bâle II correspondent à la notion de VaR déjà utilisée pour calculer les risques de marché. Dans l'approche NI, les banques choisissent de calculer tout ou partie de ces variables et cela requiert donc une organisation spécifique, un système d'information permettant de noter les contreparties de manière fiable et un processus de contrôle interne efficace.

Pour déterminer la pondération du risque, la banque doit calculer quatre paramètres pour chaque crédit :

- la probabilité de défaillance (PD)²⁸ ou *probability of default* : estimation de la probabilité de défaut d'un emprunteur sur un horizon donné, elle est mesurée grâce à une notation donnée par la banque. Les banques doivent comparer régulièrement les taux de défaut enregistrés avec les estimations PD pour chaque catégorie de notation et être en mesure de prouver que ces taux respectifs restent dans les limites prévues.
- L'exposition en cas de défaut (ECD) ou EAD (*exposure at default*) : elle correspond au montant dû par une contrepartie au moment où elle sera défaillante sur un engagement donné à un horizon identique à celui utilisé pour calculer la probabilité de défaut. Pour un prêt, l'ECD correspond au montant du capital restant dû à l'horizon considéré, augmenté, le cas échéant, des intérêts courus non échus (ICNE). Toutes les expositions sont évaluées avant déduction de provisions spécifiques ou de passage en pertes partielles.

²⁸ « Dans la plupart des modèles de risque de crédit, la relation entre PD et les facteurs de risque repose sur l'idée de Merton (1974) selon laquelle le défaut est la conséquence de la volatilité de la valeur des actifs de l'emprunteur. Si l'état de ces facteurs est défavorable, la valeur des actifs se dégrade et tend à passer en dessous de celle des dettes, ce qui provoque le défaut de l'emprunteur. La PD correspond donc à la probabilité que la valeur des actifs passe en dessous de celle des dettes. Elle est déterminée par le franchissement d'un seuil qui correspond ici à la valeur des dettes » Dietsch, 2003, p. 340.

- Le taux de recouvrement mesure la part du montant du capital ou montant de l'exposition que la contrepartie sera en mesure de rembourser au moment de sa défaillance. Le taux de perte en cas de défaut (PCD) ou LGD (*loss given default*) en est le complémentaire. En cas de défaut, la perte constatée correspond à l'exposition diminuée du montant du recouvrement. PCD est exprimé en pourcentage de l'exposition en cas de défaut (ECD).
- L'échéance effective du crédit (EE) ou « *effective maturity* » correspond au délai imparti à l'emprunteur pour honorer ses engagements. Le législateur a prévu des formules de calcul pour certaines catégories d'expositions, et, dans le cas où ce dernier n'est pas réalisable, il est possible de retenir la durée résiduelle maximale (en années) que l'emprunteur est en droit de prendre pour s'acquitter totalement de ses engagements au titre du contrat (principal, intérêts et commissions).

Par ailleurs, deux autres composantes sont retenues :

- la corrélation à un facteur de risque systématique : estimation du lien entre le défaut conjoint de deux emprunteurs distincts. Il s'agit d'un facteur commun non observable qui peut être interprété comme une variable représentant l'état du cycle économique. En effet, les banques sont perméables au « climat social des affaires » et leur comportement peut être fortement dépendant du contexte dans lequel elles opèrent, euphorie *versus* défiance généralisée (Juglar, Minsky).
- la fonction de pondération des risques : fonction reliant l'estimation des pertes aux exigences minimales en fonds propres. Les pondérations attachées aux risques sont définies par le Comité.

Tous ces paramètres sont ensuite repris dans le calcul de la pondération des actifs et ils varient selon la catégorie du débiteur afin de déterminer divers profils de risques et les exigences en fonds propres en fonction des pertes inattendues. Les différentes formules de calcul²⁹ des actifs pondérés en regard du risque sont indiquées dans le dispositif révisé de la Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres de juin 2004. Ces actifs pondérés sont calculés en fonction des estimations de PD, PCD et ECD et, dans certains cas, de l'échéance effective (EE) d'une exposition donnée. Des exemples de

²⁹ Pour plus de détails sur les formules de Bâle II, cf. Dietch (2003) et BRI (2003)

pondération sont indiqués dans l'annexe 3. L'accord prévoit une formule spécifique pour les crédits aux Etats, les entreprises et banques, une autre pour les crédits aux PME. Trois formules sont utilisées pour les crédits aux particuliers : immobilier résidentiel, cartes de crédit, prêts personnels. Le modèle suppose que le portefeuille de prêts présente une très faible concentration et que le risque de défaut d'un emprunteur considéré isolément ne dépend pas de la composition de l'ensemble du portefeuille.

Le législateur a défini deux types d'approches : la méthode des notations internes simple (*foundation IRB*) et la méthode avancée (*advanced IRB*). La différence entre la méthode IRB fondation et la méthode IRB avancée réside dans le nombre de variables calculées en interne par les établissements financiers. Dans l'approche IRB fondation ou approche NI simple, seule la probabilité de défaillance des débiteurs est calculée par la banque et les autres paramètres sont estimés et communiqués par les Autorités de contrôle. En revanche, dans l'approche IRB avancée ou NI avancée, la banque doit calculer en plus de la probabilité de défaillance, les trois autres paramètres : perte en cas de défaut, exposition au moment du défaut et échéance des prêts. Des exigences minimales relatives au calcul des estimations PCD internes ont été fixées par le législateur, elle tiennent compte d'éventuels retournements conjoncturels, du degré de dépendance entre le risque relatif à l'emprunteur et celui relatif à la sûreté, de l'évolution de la valeur des sûretés dans le temps, d'éventuelles pertes inattendues venant s'ajouter aux pertes constatées lors d'un défaut de paiement.

Pour qu'une sûreté réelle soit prise en compte valablement, le risque sur celle-ci et le risque sur l'emprunteur doivent être indépendants, malgré les facteurs macro-économiques pouvant les affecter simultanément: la capacité de l'emprunteur à rembourser ne doit pas dépendre de la performance du bien produit en garantie, ni l'inverse. En pratique, le bien donné en garantie ne doit pas être la source de revenus permettant le remboursement du financement octroyé (par exemple, financement d'un bien immobilier à finalité locative) et leur valeur ne doit pas dépendre du bon remboursement dudit financement (par exemple, les actions de la société endettée si l'emprunt représente une part significative du bilan). Enfin, la valeur de la garantie doit être estimée à l'origine de l'opération par le gestionnaire de compte, le délégataire ou par voie d'expertise. Elle correspond au montant qui pourrait être encaissé par l'établissement en cas de réalisation de la garantie. Une couverture parfaite du risque implique que sa valeur initiale soit supérieure à celle du financement octroyé pour couvrir les coûts de recouvrement et les risques éventuels de dépréciation future.

De plus, l'accord impose une période minimale d'observation des données de 7 ans pour les entreprises, les emprunteurs souverains et les banques et de 5 ans pour les expositions sur la clientèle de détail (BRI, 2004, paragraphes 468 à 473). Dans les deux cas, les banques doivent toujours utiliser les fonctions de pondération fournies par le Comité pour déterminer leurs exigences de fonds propres, ces formules sont données par catégories d'emprunteur dans le texte final de l'Accord (voir annexe 3).

Tableau 5 : Variables calculées par les établissements en fonction des approches de calcul d'exigences de fonds propres

Données de base	Approche NI simple	Approche NI avancée
Probabilité de défaut (PD)	Valeurs fournies par la banque sur la base de ses propres estimations	Valeurs fournies par la banque sur la base de ses propres estimations
Pertes en cas de défaut (PCD)	Valeurs prudentielles établies par le Comité	Valeurs fournies par la banque sur la base de ses propres estimations
Exposition en cas de défaut (ECD)	Valeurs prudentielles établies par le Comité	Valeurs fournies par la banque sur la base de ses propres estimations
Echéance (E)	Valeurs prudentielles établies par le Comité ou à la discrétion de l'Autorité nationale, fournies par la banque sur la base de ses propres estimations (en excluant éventuellement certaines positions)	Valeurs fournies par la banque sur la base de ses propres estimations (en excluant éventuellement certaines expositions)

Source : BRI, 2003

Par ailleurs, l'approche NI permet de calculer le montant des pertes attendues:

$$\text{pertes moyennes attendues} = \text{ECD} * \text{PCD} * \text{PD}$$

Les banques qui ont opté pour cette approche doivent ensuite effectuer une comparaison entre le montant total des provisions éligibles défini par le Comité et le total des pertes attendues ainsi calculé. Les provisions éligibles se définissent comme la somme de toutes les provisions (provisions spécifiques, passages en pertes partiels, provisions générales propres à un portefeuille donné, telles que provisions pour risque-pays ou provisions générales) qui sont affectées aux expositions traitées selon l'approche NI. Dans le cas où le montant des

provisions est supérieur aux pertes attendues, la banque, après accord des Autorités de contrôle peut intégrer cette différence dans les fonds propres complémentaires (catégorie 2).

En outre, le nouvel Accord attache une attention particulière à la titrisation que ce soit dans la méthode NI fondation ou NI avancée afin d'éviter des possibilités d'arbitrages sur fonds propres et des contournements réglementaires. Comme pour le traitement des autres aspects du risque de crédit, les banques doivent affecter aux expositions de titrisation des coefficients prudentiels de pondération en fonction des risques définis selon divers critères. Les banques sont tenues de détenir des fonds propres réglementaires couvrant toutes leurs expositions de titrisation.

L'objectif du régulateur est donc d'encourager les établissements à mieux identifier, quantifier, suivre et contrôler leurs risques ; cette orientation est clairement affichée dans la méthode avancée beaucoup plus sophistiquée que la méthode simple et sensée réduire l'exigence en fonds propres. Elle impose cependant aux établissements qui l'auront choisie de détenir une historisation de données sur plusieurs années et une information sur le risque très fiable afin de permettre au système de notation interne de restituer une information adaptée au nouveau dispositif réglementaire.

2.3 Le système de notation relatif au risque de crédit

L'instauration d'un système de notation interne constitue l'élément fondamental de la réforme de Bâle II. Cette notation du risque va déterminer *in fine* l'exigence réglementaire en fonds propres applicable à chaque établissement. Ce rôle dévolu à la notation du risque explique que le Comité de Bâle a souhaité que sa mise en œuvre soit réalisée dans des conditions précises destinées à en assurer la pertinence.

2.3.1 Caractéristiques générales

Pour les établissements qui ont opté pour le système NI, le système de notation interne des contreparties constitue la pierre angulaire du dispositif. Il se définit comme l'ensemble des processus, méthodes, contrôles, systèmes informatiques et collecte des données qui permettent d'évaluer le risque de crédit, d'attribuer des notations internes et de quantifier les estimations de défaut et de pertes. La notation doit représenter

l'évaluation par la banque de l'aptitude et de la volonté d'un emprunteur d'honorer son contrat, même dans des conditions économiques défavorables ou en cas d'événements imprévus. Cette condition peut être remplie soit en simulant des situations de crise appropriées soit en tenant dûment compte des facteurs de vulnérabilité caractérisant l'emprunteur face à des situations économiques difficiles ou des événements imprévus. Pour cela, la banque est tenue d'élaborer des modèles statistiques et des procédures de notation mécaniques capables de restituer avec fiabilité une estimation des facteurs de pertes. En outre, la banque devra documenter son choix de méthode de modélisation interne et fournir une description détaillée de la théorie, des hypothèses de base et/ou des fondements mathématiques et empiriques des paramètres, variables et sources de données utilisés pour l'estimation du modèle.

Afin d'obtenir l'agrément de l'Autorité de contrôle, l'établissement devra prouver qu'un modèle ou une procédure possède de bonnes capacités prédictives et que son utilisation ne faussera pas les exigences de fonds propres réglementaires.

L'objectif du système de notation est de mesurer avec pertinence les caractéristiques d'un emprunteur et d'une transaction afin de différencier les degrés de risque de façon précise et cohérente. Ce concept nécessite des pré-requis en terme de collecte et de stockage de l'information. Il impose un système de notation indépendant, des révisions internes et de la transparence et nécessite la mise en place de processus de suivi et de pilotage. Il est à noter que l'Accord définit les paramètres et la structure des notations et décrit avec précision les critères relatifs aux expositions sur la clientèle de détail et les financements spécialisés du secteur des entreprises.

La mise en place du nouveau dispositif et plus particulièrement du système de notation va bouleverser les méthodes de travail et les conditions d'exercice de l'industrie bancaire.

2.3.2 Conséquences pratiques

Pour être agréé approche NI, un système de notation doit être caractérisé par deux paramètres bien distincts : le risque de défaut de l'emprunteur et les facteurs spécifiques à la transaction. En amont, une segmentation risques de la clientèle regroupera les contreparties

(personnes physiques ou personnes morales) présentant des caractéristiques et un comportement en termes de risque de défaut suffisamment proches pour relever de la même méthodologie d'évaluation du risque de crédit (notation). A chaque segment risque correspond donc une méthodologie de notation, un outil de notation adapté au segment risque, un schéma délégataire à appliquer. Ces changements ont bouleversé les méthodes de travail et impliqué la quasi totalité des personnels. Ces nouvelles méthodes requièrent des contrôles *a priori* pour vérifier que les outils de notation et les paramètres de segmentation sont fiables et *a posteriori* pour s'assurer de la bonne utilisation des outils de notation, de leur pertinence et de leur prédictibilité.

L'utilisation du système de notation implique donc :

- Une notation systématique de chaque opération à l'octroi d'un nouvel engagement et une notation du stock d'engagements existants.
- Une indépendance du système de notation garantissant que les attributions de notations et leurs révisions périodiques soient réalisées ou approuvées par une partie qui ne bénéficie pas directement de l'octroi du crédit. Ce principe est fondamental car il permet de sécuriser le système dans le but d'éviter que, sous la pression commerciale, les agents puissent manipuler les notations afin de faciliter l'octroi d'un prêt et atteindre plus facilement leurs objectifs de production.
- Un suivi régulier (au moins annuel) des encours par « pools » ou lots homogènes en terme de risque pour la banque de proximité, par revue périodique de chaque client et/ou contrepartie pour le marché des Entreprises et Institutionnels et les activités financières
- Des contrôles *ex post* et des procédures de « *back-testing* » pour vérifier la pertinence du système de notation. La banque doit être en mesure de démontrer au régulateur que les paramètres estimés (notamment PD dans l'approche NI simple et PCD et ECD dans l'approche NI avancée) sont cohérents avec les résultats constatés *a posteriori* et restent dans les limites prévues. Si les résultats enregistrés restent supérieurs aux prévisions, les établissements devront réviser à la hausse leurs estimations pour traduire les constats de défauts et de pertes.

Cela requiert une organisation spécifique capable d'acquérir les nouvelles données nécessaires à la modélisation des risques de crédit, d'intégrer les modèles de notation développés et d'adapter les systèmes d'information aux évolutions de procédures. Une historisation des données doit être disponible et fiable : les probabilités de défaillance à horizon un an doivent être calculées à partir d'une base de données établie sur cinq ans. L'estimation des pertes en cas de défaut et l'exposition aux risques nécessitent une base de données établie sur sept années. Une définition claire et objective des critères de notation doit être communiquée pour mesurer correctement les expositions individuelles et le profil de risque d'ensemble d'un établissement.

Les systèmes de notation et de suivi des risques requièrent des informations qui proviennent pour une part des caractéristiques des opérations financées ou cautionnées mais aussi des caractéristiques du client. Pour la banque de détail, ces informations sont recueillies ou mises à jour dans le cadre du processus d'instruction ou à l'occasion d'un échange d'informations entre le client et son chargé de compte. Pour un client professionnel, le chargé d'affaire devra, par exemple mettre, à jour les données financières : chiffre d'affaire pour déterminer le marché, deux derniers bilans fiscaux, secteur d'activité, année d'installation. Ces données sont ensuite croisées avec le comportement bancaire du client, ses avoirs confiés à l'établissement, les éventuels incidents de paiement, les échéances de prêts impayés.

Les garanties retenues lors de l'octroi d'un prêt sont aussi prises en compte dans le calcul de la note. Pour être valide en termes prudeniels, la garantie ne doit pas pouvoir être annulée par le garant tant que la totalité de la dette n'est pas remboursée. La valeur du collatéral doit être estimée à l'origine de l'opération. Une couverture parfaite du risque implique que sa valeur initiale soit supérieure à celle du financement octroyé pour couvrir les coûts de recouvrement et les risques éventuels de dépréciation future. De plus, une revue des garanties doit être intégrée à la révision annuelle des notations. La valorisation des sûretés réelles peut faire l'objet d'une revalorisation automatique selon une approche statistique ou une évaluation d'expert lorsqu'elle sera disponible.

Dans la phase préparatoire d'application du Nouvel Accord, la Commission Bancaire a mené, en 2003 et 2004, des missions d'information visant à identifier et suivre les banques souhaitant adopter le système des notations internes pour, *in fine*, évaluer leur degré de préparation. L'encadré ci-après illustre les difficultés rencontrées par les établissements français dans l'élaboration des systèmes de notation interne.

Encadré 2 : Principales leçons des missions d'informations menées par la Commission Bancaire auprès des principaux groupes bancaires français et quelques établissements spécialisés en 2003 et 2004

L'un des objectifs principaux des missions d'information était de s'assurer que les établissements qui avaient annoncé vouloir adopter des approches internes, étaient en mesure de conduire à bien ce projet et de se mettre en conformité avec la future réglementation. La situation des principaux groupes bancaires est apparue très hétérogène au regard des critères suivants :

- **Organisation** : toutes les banques ont mis en place une (ou plusieurs) équipe(s) dédiée(s), avec une organisation de type gestion de projet. La structure de pilotage est d'une manière générale d'un positionnement élevé, témoignant de la prise de conscience par les établissements de l'importance du projet, et permettant à la fois la mobilisation transversale des ressources. Souvent, la direction des risques joue un rôle clé dans la maîtrise d'oeuvre, mais les directions opérationnelles sont à ce stade du projet impliquées à des degrés très divers.
- **Qualité de l'existant** : les données existantes sont souvent très insuffisantes. En outre, le fonctionnement des banques, pour un portefeuille bâlois considéré, repose souvent sur plusieurs systèmes d'information (du fait par exemple du nombre d'entités juridiques), d'où une très grande hétérogénéité des données, et des difficultés de recensement exhaustif des encours, ou de centralisation des données. L'existant est apparu plus développé pour le portefeuille entreprises que pour celui de la banque de détail, avec une plus grande pratique de la notation des contreparties. Mais dans bien des cas, il n'existe pas d'outil unique pour tout le groupe. Souvent, la notation pour l'activité banque de détail se limite à des scores d'octroi, sans notation ensuite continue des clients (scores comportementaux).
- **Conformité des paramètres** : les missions ont mis en évidence la difficulté de calibrer correctement les calculs de probabilité de défaut, car les données existantes ne sont pas fondées sur la définition bâloise du défaut : l'un des travaux prioritaires des établissements est donc d'adopter cette définition et de la généraliser. Les échantillons sont très faibles et nécessitent de retravailler, de corriger l'historique. De façon générale, il est apparu que les établissements avaient avant tout travaillé sur le calcul des probabilités de défaut, les travaux relatifs à la PCD (perte en cas de défaut) ou l'ECD (exposition en cas de défaut) étant à un stade encore préliminaire, voire, à l'époque, à peine amorcés.

Ces missions ont donc mis en évidence l'importance des travaux à réaliser. L'existence d'outils de notation déjà utilisés est certes apparue comme un avantage, notamment grâce à la présence d'historique de données, mais leur mise en conformité suppose des modifications lourdes. Au total, un important travail d'homogénéisation des outils et des procédures restait à réaliser

Source : commission bancaire

La réforme Bâle II conjuguée à l'adoption des normes IFRS implique une nouvelle organisation touchant tous les métiers de la banque

2.3.3 Implications sur la gouvernance d'entreprise

Concernant la gouvernance d'entreprise, le législateur impose que le système de notation soit validé par la direction générale ou le conseil d'administration ou un comité *ad hoc*. La banque devra se doter de structures spécifiques et indépendantes chargées du contrôle du risque de crédit, de sa mise en œuvre et de sa performance. Un service d'audit interne devra revoir au moins une fois par an le système de notation et son fonctionnement.

Par ailleurs, l'Accord précise que le système de notation doit aussi constituer un outil d'approbation du crédit, de gestion des risques, d'allocation interne des fonds propres et de gouvernance. En pratique, le système de notation est conçu pour enrichir l'analyse à laquelle procèdent les établissements mais en aucun cas pour s'y substituer. En effet, même les systèmes les plus pertinents donnent des indications significatives sur le plan statistique mais ne remplacent pas l'expertise du dossier. Quelle que soit la note attribuée automatiquement par les algorithmes de notation, la décision finale appartient au gestionnaire du compte, à son supérieur hiérarchique ou à un Comité d'engagement. Ceci implique que le processus de notation doit éventuellement conduire à un examen particulièrement attentif d'un dossier mais jamais à son rejet automatique qui s'avérerait pénalisant en terme d'activité.

Une meilleure tarification du risque crédit pourra ainsi être mise en place afin d'intégrer plus finement le coût de ce risque et d'améliorer la rentabilité de l'établissement. En effet, même si les systèmes de notation ne constituent pas des outils de décision d'octroi de crédits, ils contribuent à améliorer la visibilité des risques pris et la quantification de leurs coûts. Les bons emprunteurs devraient bénéficier de conditions tarifaires préférentielles alors que les emprunteurs présentant plus de risques devraient subir un renchérissement de leurs conditions de financement, voire un accès au crédit plus difficile. Cette réforme a pour objectif la maîtrise du risque global associée à l'optimisation de la consommation de fonds propres.

En pratique, la notation doit être accompagnée d'un schéma délégataire et d'une grille tarifaire dépendant du niveau de risque et prévoyant des dispositifs particuliers d'instruction adaptés d'une part à la banque de proximité, d'autre part aux entreprises et institutionnels et

aux activités financières. Le schéma délégataire doit prévoir des niveaux de délégation fixant des montants autorisés par niveaux de risque. Ce schéma peut être décliné par marché. Lorsqu'un défaut est avéré, aucun engagement ne peut être octroyé au client concerné sans l'accord préalable de l'unité en charge de la gestion dudit défaut.

L'utilisation des modèles IRB autorise une gestion dynamique des bilans bancaires avec la possibilité de connaître, en continu, les estimations de pertes inattendues et d'apporter, le cas échéant, des corrections par le biais de la diversification des portefeuilles. Ils doivent constituer des outils de pilotage permettant de définir une politique de distribution sectorielle et géographique des crédits. Toutes ces données nécessaires aux systèmes de surveillance et de maîtrise des risques de crédit peuvent aussi être utilisées à d'autres fins, notamment dans le cadre de travaux ou d'analyses à finalité commerciale. Les scores d'appétence pouvant appuyer les stratégies commerciales de prospection reposent largement sur les mêmes données. Les effets positifs d'un système d'information performant en termes de valeur ajoutée ou de productivité dépassent donc le seul cadre de la maîtrise des risques.

2.4 Le risque opérationnel

La réforme introduit dans le ratio de solvabilité un élément nouveau, le risque opérationnel. Avant les Accords de Bâle II, les établissements étaient sensibilisés à ce type de risque mais n'avaient pas l'obligation de le quantifier et d'allouer des fonds propres spécifiques pour en assurer la couverture. A l'enjeu de la prévention, s'ajoute donc maintenant un enjeu financier majeur. Les impacts de ce nouvel indicateur sont à la fois financiers, techniques et organisationnels (Rycken, 2007).

2.4.1 Définition

Le risque opérationnel est défini par le Comité comme « le risque de pertes directes ou indirectes résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance attribuable aux procédures, au facteur humain et aux systèmes, ou à des causes externes ». Cette définition exclut le risque stratégique et le risque de réputation, elle est suffisamment large pour être appliquée et déclinée au sein de chaque établissement, en tenant compte des spécificités de chacun et de l'organisation interne. La notion de risque opérationnel n'est pas nouvelle, les erreurs

humaines, la fraude et les défaillances techniques ont toujours existé. Cependant, l'élément nouveau apporté par les Autorités concerne la prise en compte de ce risque dans le calcul d'exigences en fonds propres. Face à la complexité croissante des opérations bancaires, aux évolutions technologiques, aux derniers scandales financiers, il s'agit désormais de mieux appréhender et identifier ce risque. Le régulateur a reconnu toutefois que l'approche et la gestion de certains risques opérationnels étaient déjà mise en œuvre dans les établissements financiers (lutte contre la fraude, organisation du contrôle interne etc.) en s'appuyant sur des mécanismes de contrôle appliqués par branche d'activité et complétés par la fonction d'audit.

Cependant, la nouveauté réside dans le choix d'une **approche globale de ce risque** à l'instar des risques de crédit et de marché. Les Autorités considèrent désormais que la gestion du risque opérationnel constitue une discipline d'ensemble. Sous l'effet de la matérialisation du risque opérationnel au cours des vingt dernières années, le Comité a jugé nécessaire d'assurer une couverture de ce risque non seulement par le développement de meilleures pratiques au sein des banques, mais également par la mise en place d'exigences de fonds propres.

Le risque opérationnel a pris une importance croissante³⁰ ces dernières années sous l'effet de plusieurs facteurs (Nouy, 2006) :

- **De profonds changements sont intervenus dans le fonctionnement des marchés :** l'exacerbation de la concurrence entre établissements bancaires, la création de nouveaux produits et activités complexes, les évolutions technologiques permettant une banalisation de la gestion des opérations en temps réel, ont donné naissance à de nouveaux risques : risques de règlement, risques de fraudes internes et externes, défaillances techniques et humaines etc.
- **La sophistication des activités financières** a engendré de nouveaux risques comme, par exemple, le développement du commerce électronique et les risques de fraudes et de sécurité informatique associés ; les montages financiers complexes et les risques juridiques associés.

³⁰ Cette importance croissante s'est largement concrétisée ces dernières années. Les pertes subies par les établissements au titre du risque opérationnel ont été évaluées à plus de 200 milliards d'euros sur la période 1980-2000. L'exercice de collecte de pertes réalisé en 2002 par le groupe *Risk Management* du Comité de Bâle révèle que les 89 banques ayant participé à cet exercice ont connu sur le seul exercice 2001 plus de 47 000 événements de pertes pour un montant cumulé de pertes opérationnelles s'élevant à près de 7,8 milliards d'euros.

- **L'évolution des processus internes** *via* l'automatisation croissante des tâches effectuées, rendue possible grâce aux outils informatiques, génère des risques de nature technique. Le recours à l'externalisation de certaines activités fait supporter de nouveaux risques aux établissements bancaires.
- **Les événements extérieurs** et les risques exceptionnels (épidémie, destruction du siège social, etc.) ont conduit les Autorités à imposer aux établissements l'élaboration de plans de continuité d'activité.

Le risque opérationnel concerne donc tous les métiers d'une banque et la totalité des collaborateurs qui y travaillent. Son caractère très diffus, transversal (il touche tous les secteurs de la banque), multiforme (il regroupe plusieurs types de risques) accroît sa difficulté de perception. La réalisation de ce risque peut résulter de l'inadaptation ou de la défaillance de procédures internes, de personnes (erreurs humaines, escroquerie ou malveillance) ou de systèmes (défaillances informatiques). Ce risque peut aussi résulter d'événements extérieurs (incendie, épidémies, actes de terrorisme, etc.) Sa conceptualisation nécessite l'élaboration d'une cartographie des risques qui le composent et la mise en place de dispositifs de contrôles permanents (Deniau, Renoux, 2006). Il implique la création d'une organisation dédiée, de systèmes d'alertes et de remontée des risques majeurs, de Comités des risques opérationnels (*risk management*) dans chaque établissement. Nous aborderons plus en détails ces questions dans la dernière partie de cette thèse avec notre étude de terrain relative au contrôle interne. La réforme impose donc des exigences spécifiques pour le risque opérationnel : des fonds propres pour la couverture de ce risque, une bonne gestion et la production d'informations qualitatives et quantitatives.

Pour autant, le risque opérationnel est particulièrement difficile à appréhender; se pose ici le problème de la mesurabilité d'événements non financiers. Parce que, contrairement aux risques de marché ou de crédit, le risque opérationnel ne résulte pas d'une décision volontaire de l'établissement mais il est subi par ce dernier. Il ne constitue pas la contrepartie d'une espérance de gains ou d'une rémunération future attendue mais résulte d'anomalies (comportements déviants, fraudes internes et externes que nous aborderons un peu plus loin) ou d'actes involontaires (erreurs de modélisation, défaillances techniques et/ou humaines). Le Comité a donc décidé de partir des conséquences du risque opérationnel, les pertes générées par ce risque, pour remonter aux causes. Ce principe de base permet de garantir une

objectivité dans la mesure de ce risque et évite ainsi des interprétations qui seraient préjudiciables à la cohérence d'ensemble du dispositif.

Afin d'assurer une homogénéité dans la prise en compte de ce risque, une classification des différents éléments de pertes a été définie par le nouvel Accord, comme l'illustre l'encadré ci-après.

Encadré 3 : Classification des différents événements de perte selon Bâle I

Fraude interne: pertes liées à des actes commis à l'intérieur 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 contraire aux règles en matière d'égalité professionnelle), et impliquant au moins un membre de l'entreprise; par exemple: transactions non autorisées avec perte financière, détournements de fonds, commissions occultes, évaluation erronée d'une position (de manière intentionnelle).

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

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

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

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

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

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

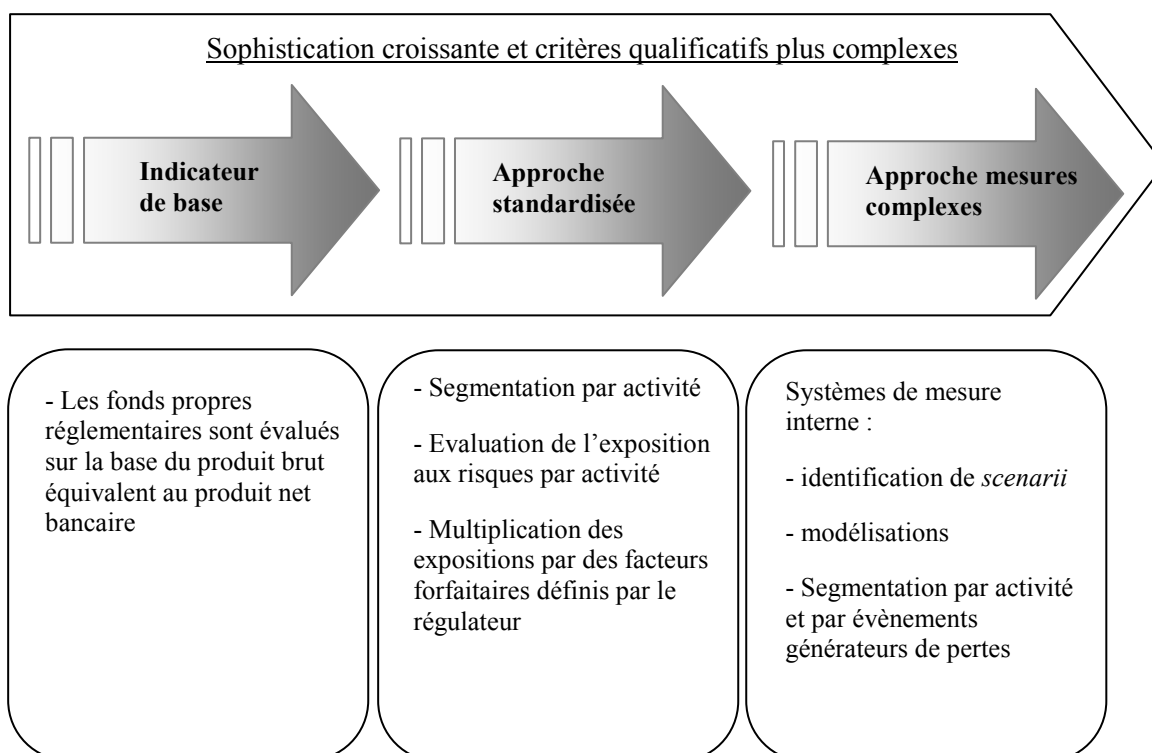
D'après Nouy (2006)

Cependant, même si le risque opérationnel est difficile à appréhender, une certaine flexibilité a été introduite par le Comité dans les possibilités offertes aux établissements pour déterminer les exigences en fonds propres relatives à cette nouvelle catégorie de risque.

2.4.2 Les trois approches de mesure du risque opérationnel

Comme pour le risque crédit, trois approches de mesure du risque opérationnel peuvent être choisies par les banques. A l'instar des approches du risque de crédit, ces différentes approches reflètent une sophistication et une précision croissante :

Schéma 9 : Les trois approches du risque opérationnel



D'après l'AMRAE (2004)

- Dans la première méthode (**l'approche indicateur de base**), la mesure du risque opérationnel reste forfaitaire et repose sur le produit net bancaire annuel moyen de la banque sur les trois dernières années. En effet, le produit net bancaire reflète l'ampleur des opérations effectuées par un établissement et donc la taille probable de son

exposition au risque opérationnel. Cette moyenne multipliée par un facteur de 0,15 donne le montant de l'exigence en fonds propres au titre du risque opérationnel. Il s'agit de l'approche la moins attractive en matière de consommation de fonds propres réglementaires.

- Dans la deuxième méthode (**l'approche standardisée**), le revenu brut d'une banque est divisé en huit lignes de métiers différents et la charge en fonds propres est calculée pour chaque ligne de métier en multipliant le produit net bancaire par des facteurs spécifiques déterminés par le régulateur. Les fonds propres requis dépendent ici davantage de la nature des activités de la banque que de son niveau global de revenus. La dotation totale en fonds propres au titre du risque opérationnel est donc la somme des exigences en fonds propres pour chacune de ces huit lignes de métiers : financement d'entreprises, négociation et vente institutionnelle, banque de détail, banque commerciale, paiements et règlements, fonctions d'agent, gestion d'actifs et courtage de détail. Les activités considérées les moins risquées au plan opérationnel sont la banque de détail, le courtage de détail et la gestion d'actifs pondérés à 12% contre une pondération de 15% pour la banque commerciale et de 18% pour les paiements et règlements, la négociation et vente institutionnelle et le financement d'entreprises. Notons que pour opter pour cette méthode et recevoir l'agrément du régulateur, la banque devra disposer de procédures de contrôle du risque opérationnel et constituer des historiques de pertes. L'objectif du régulateur est de sensibiliser l'établissement à l'importance des risques et pertes opérationnels et de l'inciter à opter pour l'approche suivante, l'approche de mesure complexe, après s'être doté de moyens nécessaires (Siruguet et *alii*, 2006).
- Enfin, la troisième méthode, **l'approche de mesure complexe** (AMC) ou *advanced measurement approach* (AMA), permet d'utiliser des méthodes de mesures internes validées en amont par les Autorités de contrôle. Elle laisse à l'établissement la possibilité d'estimer sa charge en fonds propres à partir de ses données de pertes et de modèles internes. Le modèle de référence est de type VaR, le régulateur cherchant, dans une optique préventive, à provisionner des fonds propres suffisants pour couvrir l'ensemble des pertes annuelles dans 99,9 cas sur 100. Les données de pertes doivent strictement répondre à la définition présentée dans l'encadré *supra*. L'objectif de cette méthode est d'ajuster les exigences de fonds propres de chaque banque aux risques

réels qu'elle encourt. C'est l'approche adoptée actuellement par la plupart des grandes banques internationales (dont le bilan est supérieur à 250 milliards de dollars). Les systèmes internes doivent tenir compte de données relatives aux pertes internes et externes effectives mais aussi de la modélisation statistique des pertes découlant de ces risques opérationnels et de facteurs liés à l'environnement et aux contrôles internes des banques. Compte tenu de la nature récente du risque opérationnel, voire du caractère atypique de certains risques (comme les catastrophes naturelles par exemple), la difficulté majeure pour les établissements est de disposer de données de pertes internes et d'historiques fiables sur des durées relativement longues (5ans). Le législateur a donc autorisé l'utilisation de données externes³¹ ou de données prospectives pour pallier le manque de données historiques et compléter le dispositif de prévention. Pour alimenter leurs modèles internes, les établissements ont donc la possibilité de partir de leurs données de pertes internes et, le cas échéant de données externes. Dans cette approche, (*top down*), les risques opérationnels sont identifiés et mesurés sur une base consolidée à partir des effets (les pertes) et les fonds propres sont ensuite alloués aux différentes lignes de métier. Une deuxième approche (*bottom up*) privilégie davantage les données prospectives et se fonde sur l'analyse de scénarii (pour les événements rares) et/ou d'indicateurs de risques. Les données prospectives fournissent des informations sur l'exposition de la banque aux événements potentiels. Elles permettent d'obtenir une meilleure compréhension des événements redoutés, d'incidents potentiels, afin d'en assurer leur prévention. Ces données prospectives peuvent ainsi être identifiées à partir de paramètres qualitatifs issus d'une cartographie des risques établie par l'établissement, puis les pertes sont ensuite mesurées en fonction de leur fréquence et de leur sévérité. Cette approche repose sur des critères qualitatifs et quantitatifs. La banque devra procéder à des évaluations qualitatives de la gestion des risques opérationnels : création d'une fonction indépendante de gestion de ces risques, élaboration de tableaux de bord des pertes opérationnelles, audit régulier des processus. Nous aborderons plus en détail ces éléments dans notre étude de terrain. En outre, l'établissement doit aussi respecter des critères quantitatifs : existence d'un historique de pertes opérationnelles internes (supérieures à 10.000

³¹ Il existe deux principaux types de bases externes : les bases générées par des fournisseurs privés (Fitch par exemple) qui rassemblent des informations publiques (presse, rapports publiés...) sur des événements rendus volontairement publics ou divulgués en raison de leur importance et les bases de consortium créées à l'initiative d'une place financière ou issues d'accords entre établissements bancaires désireux de mutualiser leurs données de pertes. Il est à noter que ces bases de consortium ne contiennent que peu d'informations descriptives sur les événements pour des raisons de confidentialité (Pennequin, 2006).

euros et 1000 euros pour les activités de réseau) de trois ans minimum, existence d'une approche méthodologique transparente faisant l'objet des tests de fiabilité.

Que ce soit pour le calcul du risque de crédit ou du risque opérationnel, le Comité a donc voulu donner aux établissements la possibilité de choisir leur méthode de calcul parmi trois options fixées par le régulateur. Cette innovation importante permet aux banques de choisir l'option qui correspond le mieux à leurs activités et évite ainsi une approche uniforme de ces risques. Le schéma ci-après illustre les similarités des approches du risque de crédit et du risque opérationnel.

Schéma 10 : Gestion du risque opérationnel et gestion du risque de crédit : des outils différents mais des approches similaires

	Risque opérationnel	Risque de crédit
Risque intrinsèque	- cartographie des risques intrinsèques	- probabilité de défaut de la clientèle et des prospects
Prévention notation	- surveillance permanente - autoévaluation des risques et des contrôles - indicateurs clés des risques	- notation interne des contreparties - notation interne des transactions
Risque résiduel	- pertes internes - <i>expected loss</i> - analyse des <i>scenarii</i> - <i>unexpected loss</i>	- provisions - <i>expected loss</i> - concentration - <i>unexpected loss</i>
Transfert du risque	- assurances	- <i>credit default swap</i> - revente de portefeuilles de crédit - titrisation
Couverture du risque	- capital après assurance (<i>unexpected loss</i>)	- capital (<i>unexpected loss</i>)

Source : Amadiou (2006)

2.4.3 Les impacts organisationnels

Il est à noter, comme nous le verrons plus loin et comme le préconise le règlement n° 97-02 du Comité de la Réglementation Bancaire (CRBF)³², que le contrôle interne est un moyen de prévenir le risque opérationnel en le traitant à sa source, en s'attachant à ses causes et en jouant ainsi un rôle préventif. Le rôle accordé au risque opérationnel a incité les établissements à renforcer leurs dispositifs de contrôle interne et à organiser une gouvernement d'entreprise centré sur une culture du contrôle (Ospital, 2006). Selon le Comité³³, un dispositif efficace de gestion du risque opérationnel se caractérise par une formulation claire des stratégies, une surveillance active par le conseil d'administration et la Direction générale mais aussi par une solide culture interne du risque opérationnel. Le Comité définit cette culture interne comme « l'ensemble des valeurs, attitudes, compétences et comportements individuels et collectifs qui déterminent l'engagement de l'entreprise envers la gestion du risque opérationnel et la façon dont elle gère ce risque ». Nous aborderons, dans la deuxième partie, les éléments essentiels au plan organisationnel et démontrerons que le contrôle interne est la pierre angulaire de ce dispositif.

Les risques abordés ici sont issus de défaillances relatives à quatre grands domaines : les hommes, les processus au sens large, les systèmes d'information et les événements extérieurs. S'ils ont toujours été pris en compte par les banques, ces risques ont fait l'objet d'évolutions réglementaires importantes et spécifiques depuis les Evénements du 11 septembre ou encore l'affaire Enron.

La gestion du risque opérationnel passe par une indispensable qualité des données qui doivent s'avérer à la fois exhaustives, exactes et pertinentes. Pour cela, l'établissement devra mettre en place divers dispositifs (Hennequin, 2006):

- des procédures documentées et des outils partagés d'accès aux bases de pertes et d'incidents pour fiabiliser et structurer les processus de collectes de données
- des contrôles permanents qui assureront le recoupement des différentes sources de remontées de dysfonctionnements et faciliteront la circulation de l'information entre les entités concernées. Ces contrôles de premier niveau permettront également

³² Ce Comité a pour mission de fixer, dans le cadre des orientations définies par le gouvernement et sous réserve des attributions du Comité de la réglementation comptable, les prescriptions d'ordre général applicables aux établissements de crédit et aux entreprises d'investissement.

³³ « Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel », B.R.I. (2003).

d'assurer un suivi de la cohérence entre les pertes opérationnelles et les données comptables, la traçabilité des pertes opérationnelles n'étant pas toujours disponible car les pertes opérationnelles peuvent être mélangée au sein d'autres comptes comptables ou non différenciées dans le compte de résultat dans le cas de dysfonctionnements sur opérations de marché.

- des contrôles périodiques de second niveau exercées par des départements d'audit.

Nous reviendrons plus longuement dans la deuxième partie de cette thèse sur les modalités de mise en œuvre du contrôle interne que ce soit pour les risques de crédit, de marché ou opérationnel car nous pensons que le contrôle interne constitue un des éléments clés d'une application réussie des Accords de Bâle II

Conclusion : la réforme Bâle II impose des changements radicaux dans l'organisation du métier de la banque. Il s'agit d'un dispositif transverse impliquant toutes les directions et tous les marchés d'un établissement. Sa mise en place nécessitera l'instauration d'une véritable « culture Bâle II » à laquelle le personnel devra adhérer. Les principaux aspects organisationnels impacteront le domaine de l'informatique et aussi la sphère commerciale nécessitant de nombreuses actions de formation et de communication et d'importants investissements. En outre, des critiques à l'encontre du nouveau ratio ont été formulées, mettant notamment en avant la caractère procyclique du ratio, les limites de l'autocontrôle et les coûts de mise en place. Nous allons démontrer que l'autocontrôle occupe une place prépondérante dans le nouveau dispositif et que le contrôle interne évalué à la fois par les établissements eux-mêmes puis par le régulateur est un des éléments clés de cette réforme.

Section 3. Autocontrôle et régulation privée au cœur du nouveau dispositif, le rôle clef du contrôle interne

Les acteurs économiques privés ont joué une influence non négligeable dans l'évolution des règles prudentielles (Chavageux, 1997, 2000 et 2003), pour promouvoir leurs modèles internes et, plus récemment, avec l'introduction de notations privées dans le ratio Mac Donough. Au départ, c'est la banque JP Morgan qui fut à l'origine du développement de l'autocontrôle comme principe prudentiel de gestion des risques de marché (voir section 1.3).

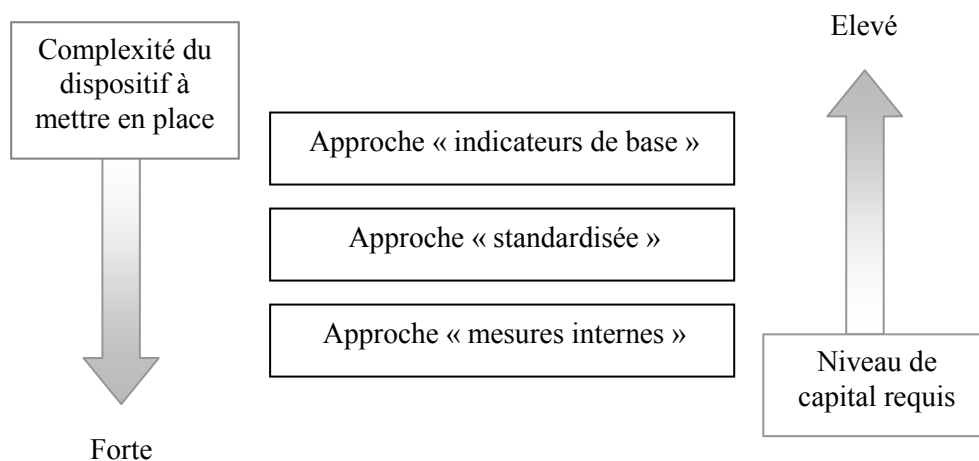
Avec la deuxième version des Accords de Bâle, les rôles attribués aux modèles internes et, conséquemment, à l'autocontrôle s'accroissent puisqu'ils impactent à la fois les risques de crédit, de marché et le risque opérationnel. Comme nous l'avons souligné précédemment, le nouvel Accord donne aux établissements une certaine flexibilité avec la possibilité de recourir à leurs systèmes de notations internes pour évaluer leurs risques, déterminer eux-mêmes le montant des fonds propres réglementaires et ainsi bénéficier d'une plus faible exigence de fonds propres réglementaires. Mais le choix de l'approche n'est pas neutre en terme de charge en capital, d'organisation à mettre en place et de contrôles à réaliser.

Les solutions proposées par le Comité doivent s'adapter à la taille de chaque établissement et à la nature de ses activités. Seuls les établissements techniquement capables et ayant un niveau d'organisation adapté à ces nouvelles méthodes de gestion des risques recevront l'accord préalable des Autorités de régulation et pourront utiliser les méthodes avancées. Ces méthodes font appel à des techniques de mise en œuvre complexes et bouleversent l'organisation de l'entreprise. Elles se concrétisent par un niveau croissant de difficulté de mise en œuvre et une exigence décroissante d'allocation de fonds propres (Siruguet et *alii*, 2006, voir schémas ci-après).

Dans la mesure où la conséquence de l'application des Accords de Bâle devrait se matérialiser par une moindre exigence en fonds propres pour les établissements ayant opté pour les méthodes avancées, il est donc indispensable de s'assurer de la pertinence de ces nouveaux outils, de leur exactitude et de leur fiabilité.

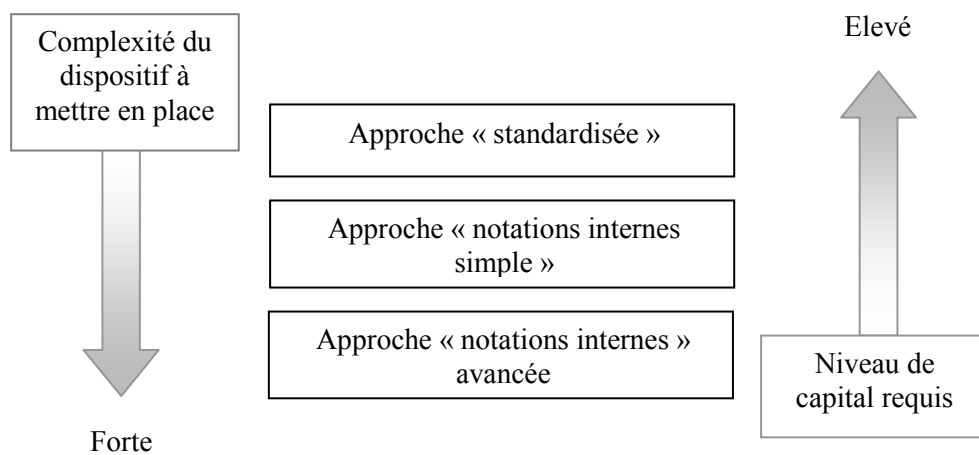
Les schémas ci-après illustrent le niveau croissant de difficulté de mise en œuvre des méthodes sophistiquées et les exigences décroissantes de fonds propres associées pour les risques opérationnels et le risque de crédit :

Schéma 11 : Complexité du nouveau dispositif et exigences en fonds propres pour les risques opérationnels



Source : Siruguet et *alii*, 2006

Schéma 12 : Complexité du nouveau dispositif et exigences en fonds propres pour le risque de crédit



D'après Siruguet et *alii*, 2006

La pluralité d'options offertes par le régulateur, que ce soit pour la gestion du risque de crédit ou du risque opérationnel incite donc à une meilleure gestion des risques dans la mesure où plus l'option retenue sera sophistiquée (et donc plus complexe à mettre en oeuvre), moins les exigences de fonds propres devraient être élevées. Les établissements n'ayant pas les moyens techniques, financiers et humains pour appliquer les méthodes avancées du calcul du risque de crédit devront recourir aux évaluations externes pour quantifier leurs fonds propres réglementaires.

Quelle que soit la méthode choisie, les acteurs privés ont désormais un rôle « incontournable »: agences de notation financière privées dans le cas de la méthode standardisée du calcul du risque crédit, autocontrôle et organisation interne des banques dans le cas de méthodes sophistiquées du calcul des risques de crédit et opérationnels.

Le contrôle interne opéré par les établissements eux-mêmes constitue la première étape de ce dispositif, vient ensuite la nécessaire validation du régulateur.

3.1 Le rôle des acteurs privés dans le nouveau dispositif prudentiel

La réforme accorde une place importante à la régulation privée. De manière simplificatrice, on peut avancer l'idée selon laquelle, avec la réforme, les banques ont la possibilité de se doter de leurs propres normes de fonds propres basées sur une évaluation autonome du risque (version IRB avancée pour le risque de crédit et méthode AMA pour le risque opérationnel, voir *infra*). Cette possibilité n'est toutefois offerte qu'aux établissements qui disposent de systèmes de gestion des risques performants et validés par les Autorités de contrôle. Cette régulation privée est présente dans le nouvel Accord à deux niveaux à la fois incontournables et porteurs d'un risque systémique: l'autocontrôle et le rôle des agences de notation dans l'évaluation du risque. L'autocontrôle s'exercera pour les établissements qui auront la possibilité d'opter pour une évaluation plus fine de leurs risques, les autres, établissements de plus petite taille notamment, auront recours aux agences de notation privées.

Nous n'aborderons ici que la question du rôle des agences de notation dans la nouvelle réglementation prudentielle, la méthodologie des agences et le cas particulier de

l'appréciation du gouvernement d'entreprise seront traités dans la deuxième partie de notre étude.

3.1.1 Le rôle des agences de notation

Le premier pan de la régulation privée institué par Bâle II est le rôle central attribué aux agences de notations privées. Reconnaisant la capacité des agences de notation à émettre un avis sur le risque de défaut d'une contrepartie, le nouvel Accord introduit l'analyse d'agences privées dans le calcul du ratio de solvabilité (risque de crédit du pilier 1, voir le paragraphe 2.2.1). En effet, les établissements qui auront opté pour l'approche standardisée dans le calcul d'exigences en fonds propres relatives au risque de crédit devront faire appel aux services d'agences de *rating* reconnues. L'inclusion des notations externes dans la supervision réglementaire peut paraître paradoxale, voire constituer un « cadeau empoisonné » fait aux agences de rating car ce nouveau champ d'action est susceptible de modifier la nature même de leur activité qui consiste à fournir un avis indépendant pour les investisseurs et non à constituer un maillon dans la chaîne du contrôle bancaire (Veverka, 2003). De plus, la mise en œuvre de la réforme devrait nécessiter une multiplication des agences de notation pour étendre les ratings à d'autres populations que les grands emprunteurs *corporate* et proposer des notations à des coûts raisonnables pour les prêteurs (Dietsch, 2003).

L'approche standardisée s'adresse avant tout aux établissements de petite taille et/ou aux établissements n'ayant pas les moyens techniques, financiers et humains pour développer des systèmes de notations internes sophistiqués et, conséquemment, n'ayant pas obtenu l'accord préalable du régulateur. En effet, les méthodes sophistiquées de calcul des risques requièrent des compétences spécifiques, des données et historiques fiables pour procéder à la segmentation des clients, des moyens financiers suffisants pour mettre en place une organisation idoine et des contrôles efficaces.

Pour autant, les évaluateurs externes n'ont pas vocation à constituer la pièce maîtresse du nouveau dispositif mais doivent intervenir à titre transitoire ou comme soutien technique auprès des établissements ne pouvant pas accéder aux méthodes sophistiquées. De plus, le champ d'application des agences de rating peut s'avérer limité car la notation financière

concerne essentiellement les grands émetteurs qui ont recours à des financements non bancaires et exclut les petites et moyennes entreprises.

Dans le texte du dispositif relatif au nouvel Accord et au recours aux notations externes, les coefficients de pondération s'appuient, à titre d'exemple, sur la méthodologie utilisée par l'agence de notation Standard and Poor's, en précisant toutefois que d'autres organismes externes de crédit peuvent être utilisés sous réserve de satisfaire certains critères d'exigibilité (voir annexe 2 sur les évaluations externes du crédit). Toutefois, même si les agences de rating doivent satisfaire des critères spécifiques pour obtenir l'agrément du régulateur, elle ne font pas, pour le moment, l'objet d'une supervision et d'un monitoring de la part des Autorités de contrôle. La seule forme de contrôle gouvernemental est constituée par l'agrément donné par le régulateur (Schwarcz, 2001) selon des critères, jugés par cet auteur, parfois vagues voire insuffisamment formalisés.

L'incorporation de notations privées dans le calcul du ratio de solvabilité fait débat et soulève de nombreuses interrogations. Se pose ainsi la question de savoir si les agences de notation doivent faire l'objet d'une plus large surveillance réglementaire. Se pose aussi le problème de la méthodologie de la notation. Le risque étant d'avoir des notations surévaluées dans une phase de boom économique et dégradées lors de ralentissements économiques. Il se produirait alors un effet pervers de la notation qui conduirait les banques à réduire leurs réserves de capitaux lors d'une expansion économique et à les augmenter en phase de récession (Jackson, 2001).

Par ailleurs, même si l'approche standardisée ne s'adresse pas à la totalité des établissements bancaires, elle fait cependant appel à des organismes privés dont les méthodes de travail, voire l'honnêteté, sont mises sur la sellette depuis la dernière crise financière. Le point central des débats repose sur les conflits d'intérêts existant entre l'agence de notation et son client, l'émetteur (A. Burlaud, P. Zarlowski, 2003). Il y a conflits d'intérêts car l'agence note son client et peut, à ce titre, être tentée de surévaluer la note dans le but de conserver ou développer les relations commerciales qu'elle entretient avec celui-ci. De plus, l'agence peut aussi intervenir en tant que consultante auprès des émetteurs qu'elle note. Quelquefois, les émetteurs demandent aux agences de notation des conseils sur la structure de leurs émissions dans l'espoir de s'assurer une note favorable. Les agences se retrouvent alors à la fois juges et parties. Dès l'élaboration de la réforme du ratio Cooke, De Boissieu (1999) avait déjà soulevé

ces problèmes et soulignait alors que, face au rôle attribué aux agences privées, il n'était pas prévu de notation des agences et de contrôle de la qualité de leurs jugements.

Par ailleurs, avec l'incorporation de ratings privés dans le ratio de solvabilité, la pression sur les agences de notation risque de s'accroître. Une entreprise emprunteuse aura intérêt à être bien notée et pourra, le cas échéant, être tentée d'exercer des pressions sur l'agence de rating. L'entreprise emprunteuse cherchera à obtenir une bonne notation pour diminuer ses charges d'emprunts et cela, en raison de l'incidence de la notation sur la charge en capital pour la banque, cette dernière répercutant une partie du coût de la charge en fonds propres supplémentaires sur le taux du crédit octroyé. Parce que des risques de contournements réglementaires peuvent se produire, des auteurs comme Jackson (2001) plaident en faveur d'un contrôle gouvernemental des agences de notation. A cet effet, des projets de loi et code de bonne conduite ont vu le jour. Aux Etats-Unis, l'organisation Internationale des Régulateurs Boursiers (OICV) a publié, en 2004, un code de bonne conduite à portée non réglementaire mais visant à définir des principes normatifs garantissant l'intégrité et la crédibilité du processus de notation³⁴. En Europe, une résolution identique a été adoptée par le parlement européen sur le rôle et les méthodes des agences et la Commission européenne a été mandatée par le parlement pour mener des réflexions sur la création d'une « Autorité européenne d'enregistrement des agences ». A notre connaissance, pour le moment le principe de l'autorégulation prévaut et le Comité des régulateurs européens (CESR) a recommandé, en 2005, de promouvoir un système d'autorégulation pour laisser aux agences le temps de prendre en compte les recommandations de l'OICV.

Les dernières turbulences intervenues sur les marchés financiers depuis la crise du *subprime* ont contribué à décrédibiliser les agences de notation privées et à alimenter le débat sur leur nécessaire réglementation. En effet, durant l'été 2008, les trois plus grandes agences de notation financières ont été accusées, par l'Autorité américaine de régulation des marchés boursiers, la S.E.C (Securities and Exchange Commission), d'avoir contribué à la crise du crédit immobilier en donnant à tort des notes très élevées à des produits issus de la titrisation de crédits immobiliers. Même si les agences se défendent de noter favorablement les émetteurs pouvant constituer des sources futures de revenus, la SEC a relevé des irrégularités

³⁴ Le code de bonne conduite de l'OICV s'articule autour de 4 principes: la qualité et l'intégrité du processus de notation, l'indépendance et la prévention des conflits d'intérêts, la transparence et l'opportunité de la diffusion des informations, le traitement de l'information confidentielle par les agences.

et des faits avérés de collusion entre les services commerciaux et les services d'analyse financière des agences de notation. Ces accusations ne font qu'alimenter la polémique actuelle sur les agences de rating et induisent des soupçons de relèvement des notes dans le but d'entretenir de bonnes relations commerciales et obtenir ainsi plus de contrats de la part des émetteurs. Ces accusations, certes isolées, vont à l'encontre même des principes fondateurs de la réglementation prudentielle qui préconise une analyse et une évaluation impartiale du risque de défaut d'un émetteur. Nous reviendrons sur le rôle des agences de notations dans la deuxième partie de notre étude pour aborder notamment la question de l'évaluation du gouvernement d'entreprise par les agences de notations privées.

L'autre pan de la régulation privée instituée par Bâle 2 est l'autocontrôle laissé aux établissements qui auront opté pour les méthodes sophistiquées de calcul d'exigences de fonds propres

3.1.2 L'autocontrôle, un principe prudentiel

Nous reprendrons ici la définition de Chavaigneux (2003) relative à l'autocontrôle institué par les Accords de Bâle:

« L'autocontrôle représente la possibilité laissée aux établissements financiers d'utiliser des modèles internes pour contrôler et gérer leurs risques financiers. Un modèle interne se définit par trois composantes: une méthodologie d'ensemble et des algorithmes de calcul, une organisation des responsabilités et des procédures de contrôle, un système d'enregistrement et de traitement des opérations ».

Comme nous l'avons souligné précédemment, avec l'introduction en 1996 des risques de marché dans le ratio Cooke, les établissements eurent la possibilité d'utiliser leurs modèles internes. Ce principe constitua une première étape du développement de l'autocontrôle comme principe prudentiel. Avec la réforme, se produit une montée en puissance de l'autocontrôle. Désormais, que ce soit pour le calcul du risque de crédit ou du risque opérationnel, le nouvel Accord donne aux établissements la possibilité de choisir leur méthode de calcul parmi trois options fixées par le régulateur. Le profond changement intervenu entre Bâle I et Bâle II peut être considéré comme « le passage d'une réglementation

fondée sur des règles à une réglementation axée sur les méthodes » (Karacadag, Taylor, 2001). L'objectif du régulateur est donc d'encourager les établissements à mieux identifier, quantifier, suivre et contrôler leurs risques; cette orientation est clairement affichée dans la méthode avancée beaucoup plus sophistiquée que la méthode simple et sensée réduire l'exigence en fonds propres. Cette innovation importante permet aux banques de choisir l'option qui correspond le mieux à leurs activités et évite ainsi une approche uniforme de ces risques.

Il convient de noter que le système de notation interne du risque de crédit doit répondre non seulement aux exigences réglementaires mais doit avoir aussi une portée opérationnelle. Le régulateur a, en effet, souhaité que ces nouveaux outils soient aussi utilisés de manière opérationnelle dans le processus d'approbation du crédit (aide à la décision), la gestion du risque, l'allocation interne de fonds propres, la tarification et, plus globalement, le gouvernement d'entreprise. La portée des Accords de Bâle 2 va donc bien au delà de la simple réglementation prudentielle et la réforme impacte le fonctionnement global et courant des organisations bancaires. Les banques, en interne, devront s'assurer que leurs systèmes de notations sont fiables, efficaces et, à la fois en adéquation avec les exigences du régulateur et la politique stratégique de l'établissement. Cette intégration des systèmes à la gestion courante de la firme bancaire impacte directement la gouvernance d'entreprise et nécessite une implication de la direction générale. Nous reviendrons sur ces points dans la deuxième partie de notre étude.

L'esprit de Bâle 2 repose sur une liberté « encadrée » donnée aux institutions financières en leur permettant de s'appuyer sur de nombreux processus internes destinés à couvrir leurs risques. L'objectif est une meilleure allocation des fonds propres (Lauretou, Zanota, 2005). Il reste, toutefois, à démontrer que les établissements seront en mesure de s'autocontrôler et que les Autorités de supervision auront les moyens de déceler d'éventuelles failles³⁵ dans les systèmes internes.

L'autocontrôle est donc au cœur du nouveau dispositif avec l'instauration d'une décentralisation du contrôle et un régulateur dont la mission première est de s'assurer de la

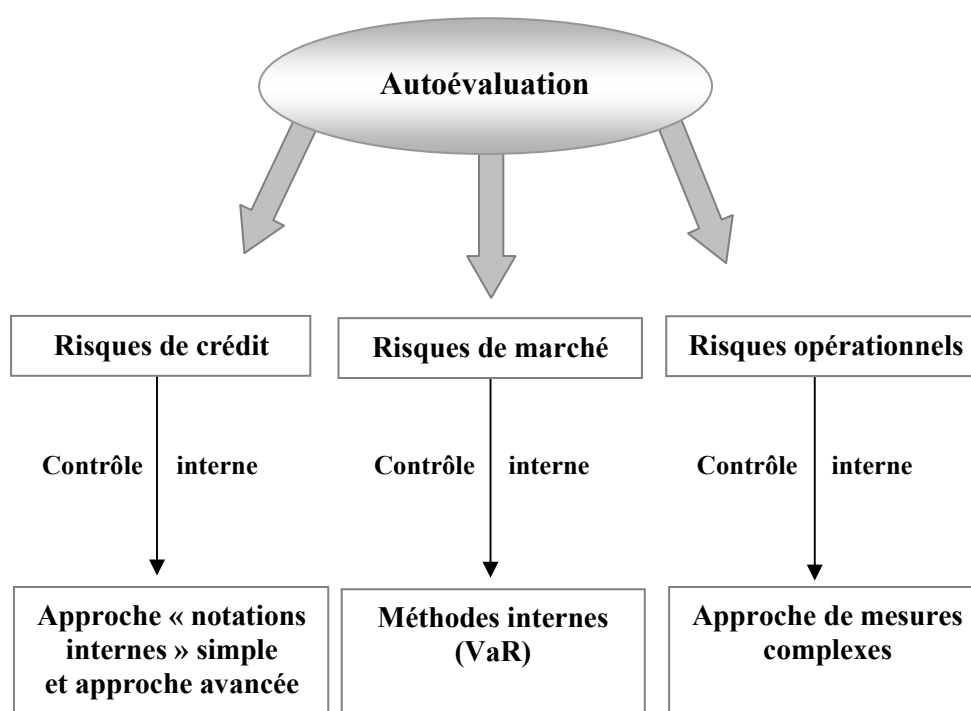
³⁵ Dans son article, Chavagneux (2003), cite les résultats de travaux relatifs aux lacunes de l'autocontrôle: problèmes d'ordre technique (Kjeldsen, 1997 ; Krugman, 1999), managériaux (Kaufman, 1999). Peuvent aussi survenir des problèmes organisationnels et technologiques.

qualité et cet autocontrôle. Ce nouveau dispositif impose une fiabilité parfaite des systèmes de notations internes, de leur utilisation et de leurs contrôles.

Le nouveau système bâlois fait appel aux systèmes de notation à la fois dans leurs conceptions méthodologiques et dans leur mise en œuvre opérationnelle. Cette réforme a des impacts non négligeables sur l'organisation du travail et exige de profonds bouleversements méthodologiques. Elle impose une qualité du fichier clients, une segmentation des activités par marché qui nécessite un lourd travail de traitement des données. La conception et le fonctionnement des systèmes de notation doit faire l'objet d'un suivi en interne *via* une documentation détaillée. Cette dernière doit attester du respect des exigences réglementaires relatives à la différenciation des portefeuilles, aux critères de notation, aux responsabilités des personnes chargées de noter et d'affecter les débiteurs et les expositions, à la fréquence de révision de ces notations et aux modalités de surveillance du système de notation. Notons, cependant, que seuls les établissements ayant obtenu l'accord du régulateur pourront opter pour ces options. Les autres établissements seront contraints d'opter pour les méthodes simples ou standardisées pour les risques de crédit ou le risque opérationnel.

Le recours aux méthodes de mesures internes induit nécessairement l'existence d'un système de contrôle interne fiable et efficace. Nous pensons, en effet, que face à ces évolutions majeures, le système de contrôle interne est un élément clef de la bonne application des principes réglementaires. Il garantit en quelque sorte la « maintenance » du dispositif une fois l'homologation attribuée par le régulateur. Associé au gouvernement d'entreprise, le contrôle interne est la pierre angulaire du nouveau dispositif.

Schéma 13 : Réglementation Bâle II et place de l'autocontrôle



Le contrôle interne constitue donc la première étape de validation de ces processus. Il illustre la responsabilité première des établissements sur la qualité de leurs systèmes d'évaluation des risques et répond à des exigences déterminées par les Autorités de contrôle. La supervision constitue la deuxième étape du dispositif, le régulateur effectuant une appréciation, un audit du contrôle interne.

3.2 Le rôle clé du contrôle interne

L'autocontrôle laissé aux établissements dans l'appréciation de leurs risques impose une maîtrise technique des outils de simulation, une organisation sans faille, un contrôle opéré en continu au sein de l'entreprise et *in fine* un contrôle du régulateur sur l'aptitude des établissements à mettre en œuvre les règles prudentielles.

Nous défendons la thèse selon laquelle une étape incontournable de cet autocontrôle laissé aux banques est constituée par le contrôle interne opéré, dans un premier temps, par les établissements eux-mêmes. Vient ensuite la nécessaire validation de ce contrôle interne par les Autorités de supervision. Ce dispositif impose un rythme d'innovation suffisant pour mettre en œuvre rapidement les recommandations des institutions de contrôle en matière de contrôle interne. Il s'agit de vaincre à la fois des difficultés managériales, organisationnelles et budgétaires dans le but d'organiser efficacement les processus de contrôle. Avec la réforme Bâle II, le périmètre du contrôle interne s'est étendu. Les nouvelles prérogatives du contrôle interne concernent désormais :

- les systèmes internes de notation des contreparties et des transactions
- le cadre d'évaluation et de gestion des risques opérationnels
- le processus de production du ratio réglementaire

Même si, avant l'application de la réforme, le contrôle interne couvrait déjà de multiples domaines (risques de taux, de liquidité, qualité des systèmes d'information, etc.), les évolutions induites par Bâle II ont contribué à élargir le champ d'application du contrôle interne. Un exemple de classification des principaux éléments de la réforme à intégrer au dispositif de contrôle interne est donné dans le tableau ci-après.

Tableau 6 : Les principaux éléments de la réforme à intégrer au dispositif du contrôle interne, un exemple de classification

Domaine	Contenu	Contrôle permanent (responsable)	Contrôle périodique
Risque de crédit	<ul style="list-style-type: none"> ● Systèmes de notations internes ● Mise en œuvre du <i>use test reportings</i> et <i>back tests</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ● Contrôle interne + ● Direction des risques 	<ul style="list-style-type: none"> ● Audit interne / Inspection
Données et systèmes	<ul style="list-style-type: none"> ● Qualité des données source ● Traitement, interface ● Restitutions 	<ul style="list-style-type: none"> ● Contrôle interne ● Direction des systèmes d'information 	<ul style="list-style-type: none"> ● Audit interne / Inspection
Risque opérationnel	<ul style="list-style-type: none"> ● Cartographie ● Recensement des incidents et chiffrage des pertes associées ● Evaluation quantitative par les modèles (méthode AMA) ● Indicateurs clés de risque opérationnel 	<ul style="list-style-type: none"> ● Contrôle interne et/ou Direction des risques (département risque opérationnel) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Audit interne / Inspection
Risque pilier II	<ul style="list-style-type: none"> ● Risque de concentration du crédit ● Risque de taux, de change ● Risque de liquidité 	<ul style="list-style-type: none"> ● Direction des risques (risque de concentration) ● Direction financière (autres risques) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Audit interne / Inspection
Gouvernement d'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ● Pilotage des fonds propres ● Adéquation avec la stratégie ● <i>Reporting</i> à l'organe de gestion et à la direction générale 	<ul style="list-style-type: none"> ● Contrôle interne 	<ul style="list-style-type: none"> ● Audit interne / Inspection
Production du ratio Bâle II	<ul style="list-style-type: none"> ● Processus de production et de publication du ratio ● Cohérence comptable 	<ul style="list-style-type: none"> ● contrôle interne ● Direction financière 	<ul style="list-style-type: none"> ● Audit interne / Inspection

Source : Castanier M., Tordjman E. (2007)

Les évolutions induites par la réforme imposent aux banques une nouvelle organisation des processus de contrôle. Nous aborderons les différentes composantes du contrôle interne dans la deuxième partie de notre étude et définirons la nouvelle architecture du contrôle interne. Par ailleurs, compte tenu du niveau de technicité requis, les banques devront s'adapter et mettre en œuvre les moyens nécessaires pour répondre aux exigences baloises. Elles devront s'appuyer sur des experts métiers compétents dans divers domaines et capables d'exercer des activités de contrôles transverses.

Schéma 14 : Les attentes de Bâle 2 en matière d'audit interne pour le pilier 1

	Risques	Approches	Rôle de l'audit interne
Premier pilier	Risque de crédit	Approche standardisée Notations internes	Réexamen du système de mesure lié à la prise de sûretés Evaluation des paramètres de notation Réexamen annuel du système de notation Réexamen du système de validation du dispositif de titrisation
Exigences minimales de fonds propres	Risque opérationnel	Indicateur de base Approche standardisée Mesures complexes	Sans objet Service d'audit adaptée Examen périodique des processus de gestion et de mesure des risques opérationnels

Source : d'après Lauretou et Zanota (2005)

Schéma 15 : Les attentes de Bâle 2 en matière d'audit interne pour le pilier 2

	Principe	Caractéristiques	Rôle de l'audit interne
<p>Deuxième pilier</p> <p>Processus de surveillance prudentielle</p>	<p>Adéquation globale des fonds propres par rapport au profil de risque et stratégie de maintien des fonds propres</p>	<p>Evaluation saine des fonds propres</p>	<p>Assurance sur l'identification et la mesure des risques, les processus de contrôle et l'intégrité du processus de gestion</p>
		<p>Analyse par le contrôle interne</p>	<p>Assurance du caractère approprié du système de contrôle interne</p> <p>Réexamen périodique des processus de gestion des risques (intégrité, fiabilité, pertinence)</p>

source : d'après Lauretou et Zanota (2005)

En résumé, nous pouvons dire qu'avec les Accords de Bâle II, le périmètre du contrôle interne s'étend aux trois piliers de la réforme :

- **au titre du pilier 1**, pour les banques souhaitant utiliser les méthodes avancées de mesure des risques de crédit et du risque opérationnel le contrôle interne garantit la fiabilité et la conformité du dispositif aux exigences réglementaires.
- **au titre du pilier 2**, par un réexamen périodique du contrôle interne sur le processus de gestion des risques et de l'adéquation globale des fonds propres.
- **au titre du pilier 3**, par la publication d'informations relatives au contrôle interne, élément désormais « incontournable » dans l'appréciation de la solidité d'un établissement.

Le régulateur avait, par ailleurs, accordé une place prépondérante au contrôle interne avant la mise en œuvre de la réforme Bâle 2. Dans les textes réglementaires relatifs³⁶ au contrôle interne de 1997 et 1998, on notait déjà qu' « un système de contrôle interne efficace est une composante essentielle de la gestion d'un établissement et constitue le fondement d'un fonctionnement sûr d'une organisation bancaire ».

La BRI a commencé à évaluer les aspects technologiques, organisationnels et managériaux des modèles internes à la fin des années 90. Elle mena une enquête auprès de trente établissements financiers en 1998 afin de rendre compte de ces aspects opérationnels. Les conclusions furent plutôt pessimistes (Chavagneux, 2000):

- si la sensibilité des dirigeants de banques aux risques opérationnels s'est accrue, la mise en œuvre sur le terrain n'en est qu'au début.
- les dirigeants soulignent le fait que les risques encourus par un défaut d'organisation du contrôle interne peuvent être supérieurs aux risques de marché ou de contrepartie.
- certains établissements admettent avoir subi de lourdes pertes par défaut d'organisation.
- le rapport de la BRI met en avant de lourds conflits de pouvoir au sein des établissements entre les services opérationnels et les services de contrôle des risques.

Plus récemment, des études américaines ont démontré l'existence de défaillances au sein des méthodes de calcul des modèles internes et ont remis en cause leur fiabilité. Ces études menées au Etats-Unis (*quantitative impact survey, QIS4*) ont cherché à évaluer les incidences de l'adoption des méthodes IRB avancées. Les banques ayant participé aux simulations enregistraient en moyenne une diminution de leur capital réglementaire de l'ordre de 15% et pour la moitié d'entre elles une diminution de 25%. Plus inquiétantes sont les interrogations nées à l'occasion de ces études quant à la fiabilité des modèles internes utilisés. Cette étude remet en cause certains principes fondateurs du nouvel Accord. En effet, certaines banques ont présenté des différences de notation dans des risques apparemment proches (crédit hypothécaire par exemple). Ces différences pouvaient aller de 1% à 60%.

³⁶ Le Comité de Bâle a publié en septembre 1997 un document intitulé « principes fondamentaux pour un contrôle interne efficace et en septembre 1998 « cadre pour les systèmes de contrôle interne dans les organisations bancaires ».

De plus, la complexité de certains produits, comme les dérivés de crédit, pose des problèmes d'évaluation et de gestion du risque :

« Il existe un risque de modèle et les résultats sont très sensibles aux hypothèses (sans évoquer le risque opérationnel généralement non pris en compte). Or, la gestion des risques ne relève pas d'une science exacte, les modélisations sont basées sur des comportements passés des marchés et des données historiques, ce qui ne préjuge pas de manière infaillible de l'évolution future. Il n'existe pas de modèle standard.», (Lubochinsky, 2008, p.103).

Par ailleurs, les établissements qui auront la possibilité d'opter pour les méthodes avancées devraient disposer d'un avantage concurrentiel. Les modèles avancés offrent aux établissements qui auront la possibilité de les mettre en oeuvre, une plus faible consommation de fonds propres. Se pose alors la question du sort des autres banques qui n'auront pas la possibilité d'opter pour les méthodes avancées en raison des coûts d'installation et de suivi du système de notation. Le rapport entre les gains en fonds propres et les coûts de mise en oeuvre et de suivi du système de notation peut s'avérer défavorable pour les établissements de petites tailles. Ces derniers se retrouveront en situation concurrentielle asymétrique et seront, éventuellement, plus facilement rachetables.

Le contrôle interne opéré par les établissements eux-mêmes est la première étape du processus de validation du dispositif. Il nécessite une mobilisation transversale des ressources de l'entreprise et s'articule principalement autour de deux axes :

- les aspects techniques
- les aspects organisationnels

Des défaillances du contrôle interne peuvent avoir des impacts non négligeables pour une banque, entacher sa réputation et engendrer des pertes financières. Face à la complexité de certaines opérations, à des produits de plus en plus sophistiqués, l'écueil principal est de laisser la gestion de certains produits à des spécialistes opérationnels à la recherche de profits à court terme (Kaufman, 1999).

La BRI (1998)³⁷ s'est intéressée au contrôle interne bien avant la publication de l'Accord final du ratio de solvabilité. Elle a relevé des cas de défaillances de contrôles internes pour en tirer des enseignements prudentiels. Ces défaillances sont multiples : culture

³⁷ « cadre pour les systèmes de contrôle interne dans les organisations bancaires », Banque des Règlements Internationaux, septembre 1998.

du contrôle insuffisante au sein de l'organisation bancaire, systèmes d'évaluation et de reconnaissance des risques inopérants, non respect du principe de la séparation des tâches entre les unités opérationnelles et les unités en charge des contrôles, inefficacité des services d'audit, surveillance du système de contrôle interne insuffisante. Près de dix ans après leur formulation, ces cas de défaillance des contrôles sont toujours d'actualité et les derniers scandales financiers liés à la crise du *subprime* ou aux déboires de la Société Générale démontrent que l'efficacité des contrôles est incontournable.

Nous verrons dans la deuxième partie de notre étude comment, en France, le contrôle interne est mis en œuvre *via* le règlement 97-02 du Comité de la Réglementation Bancaire et proposerons, à la lumière d'une étude de terrain dans une banque coopérative, une grille d'évaluation du contrôle interne.

Conclusion

L'utilisation de modèles internes dans le calcul des risques a commencé, en 1996, avec l'introduction des risques de marché dans le ratio Cooke. Avec la réforme Bâle II, l'évolution de la réglementation a favorisé une montée en puissance des acteurs privés (Chavagneux, 1997, 2000, 2003).

Le premier pan de l'introduction des acteurs privés dans la réglementation prudentielle concerne le recours aux évaluations externes dans le calcul des risques de crédit. Certes limité aux établissements n'ayant pas accès aux méthodes plus sophistiquées, le recours aux agences de rating transforme les agences de notation en un maillon non négligeable de la chaîne du contrôle bancaire. Cette évolution suscite des interrogations sur le contrôle de ces agences, leur impartialité, et leur méthodologie de calcul. La crise du *subprime* a d'ailleurs relancé le débat sur la réglementation des agences de rating, leur rôle réactif plutôt que prédictif, leur propension à exacerber la panique et la contagion sur les marchés financiers *via* les effets d'annonce et les dégradations de notations.

Le deuxième pan de la régulation privée est constitué par le développement des modèles internes dans le calcul des risques et la fixation d'exigences en fonds propres. Initialement limités aux risques de marché, les modèles internes sont désormais applicables au risque de crédit et au risque opérationnel. Ainsi, avec les Accords de Bâle II, l'autocontrôle devient un principe prudentiel.

Si l'objectif de la réforme est une meilleure quantification des risques et, partant, une meilleure adéquation des fonds propres, il n'en demeure pas moins que l'autocontrôle opéré par les établissements eux-mêmes sur la qualité de leurs modèles occupe une place prépondérante dans le nouvel Accord. Cet autocontrôle concerne non seulement tous les aspects techniques des modèles mais impacte aussi la gouvernance d'entreprise. Pour le risque de crédit par exemple, le régulateur a, en effet, souhaité que ces nouveaux outils de notation interne soient aussi utilisés de manière opérationnelle (aide à la décision d'octroi de prêt, tarification, gestion du risque). La portée des Accords de Bâle II va donc bien au delà de la simple réglementation prudentielle, le fonctionnement global et courant des organisations bancaires s'en voit bouleversé.

L'autocontrôle est donc au cœur du nouveau dispositif avec l'instauration d'une décentralisation du contrôle et un régulateur dont la mission première est de s'assurer de la qualité et cet autocontrôle. Face à la liberté laissée aux banques d'utiliser leurs modèles internes d'évaluation des risques, le contrôle interne apparaît désormais comme la pierre angulaire du système. Il responsabilise les établissements et constitue une première reconnaissance, en interne, de la qualité des processus. Les Autorités de supervision devront ensuite intervenir pour vérifier l'efficacité et la fiabilité du contrôle interne.

CONCLUSION DU CHAPITRE 2

Nous nous sommes attardés dans ce chapitre sur le contenu des Accords de Bâle pour mettre en évidence la place de la régulation privée dans le nouveau dispositif prudentiel. Dans cette optique, il nous est apparu nécessaire de détailler, dans un premier temps, le ratio Cooke pour présenter, ensuite, les apports du ratio Mac Donough et les « incontournables » évolutions techniques associées. Si le nouvel Accord présente des avancées significatives en terme de quantification des risques et d'allocation optimale des fonds propres, il accorde une place centrale aux acteurs privés :

- **Les agences d'évaluation externe** du crédit deviennent ainsi un maillon de la chaîne du contrôle bancaire avec l'inclusion de ratings privés dans la méthode standardisée de calcul du risque de crédit. Il convient toutefois de noter que les évaluateurs externes n'ont pas vocation à constituer la pièce maîtresse du nouveau dispositif mais doivent

intervenir à titre transitoire ou comme soutien technique auprès des établissements ne pouvant pas accéder aux méthodes sophistiquées.

- **Le recours aux modèles internes** et, partant, l'autocontrôle opéré en interne par les établissements bancaires sont désormais un principe prudentiel. Initialement réservé aux risques de marché, ce principe est maintenant applicable aux risques de crédit et au risque opérationnel.

Ces récentes avancées prudentielles trouvent leur application dans un contexte de crise financière mondiale et appellent de nombreuses interrogations : d'une part, sur la capacité et la volonté des agences de notation à noter de manière impartiale leurs clients et d'autre part sur la capacité des organisations financières à s'autocontrôler et assurer ainsi une première reconnaissance des outils d'évaluation interne des risques. Si l'esprit de Bâle 2 repose sur une liberté « encadrée » donnée aux institutions financières pour s'appuyer sur de nombreux processus internes destinés à couvrir leurs risques, l'autocontrôle se retrouve au cœur du nouveau dispositif. Ce dernier impose une maîtrise technique des outils de simulation, une organisation sans faille, un contrôle opéré en continu au sein de l'entreprise et *in fine* un contrôle du régulateur sur l'aptitude des établissements à mettre en œuvre les règles prudentielles.

Face à ces bouleversements à la fois techniques et organisationnels, le contrôle interne nous semble constituer la pierre angulaire du nouveau dispositif. Il constitue la première étape de validation du processus, permet d'accéder aux méthodes sophistiquées de quantification des risques et garantit un suivi des outils de notation. Le contrôle interne dépasse le strict cadre d'application des nouvelles règles prudentielles. Il concerne la totalité de la sphère organisationnelle de la banque et touche tous les métiers de l'établissement.

SYNTHESE DE LA PARTIE 1

La première partie de notre étude définit des facteurs de crises bancaires, justifie l'existence de la réglementation prudentielle et apporte un éclairage sur les dernières évolutions réglementaires du Comité de Bâle.

La nature des activités bancaires est particulière : financer des activités dont l'horizon temporel est généralement plus lointain que celui des dépôts. Cette activité de transformation justifie l'existence des banques mais génère aussi une vulnérabilité. En effet, comme l'illustre le **chapitre 1**, l'activité de transformation des banques les expose directement à deux types de risques : illiquidité et insolvabilité. D'un côté, les banques supportent les risques liés aux asymétries d'information et de l'autre, elles doivent être capables de répondre à tout moment aux besoins de liquidité des déposants. Du côté du passif, un risque de *run* peut se produire si les déposants, face à un retournement d'opinion massif, s'affolent et retirent prématurément leurs dépôts. Du côté de l'actif, dans son activité d'octroi de prêts, la banque peut subir des asymétries d'information *ex post* ou s'engager dans des processus de sélection adverse *ex ante*. Les projets les plus risqués et les moins économiquement profitables peuvent alors être financés. L'emballement du crédit (*overbanking*) a souvent été mis en cause, il constitue le fondement de certaines crises bancaires, le rôle joué par le boom du crédit bancaire dans le déclenchement des crises financières a été démontré par de nombreux auteurs.

Des phases d'euphories caractérisées par une distribution massive de crédits encourageant la spéculation et le comportement moutonnier des investisseurs sont suivies d'un retournement de tendance, de panique et d'une crise définissant ainsi un « cycle des affaires ». La complexité des dernières crises financières, leur diversité, et notamment la crise du *subprime* illustrent le risque systémique qui peut devenir difficilement maîtrisable dans un contexte d'affolement des marchés.

La réglementation est un moyen de prévenir les crises. Le **chapitre 2** aborde les Accords prudentiels institués par le Comité de Bâle et illustre comment les Autorités de régulation ont cherché, à compter des années 80, à conforter le système bancaire tout en s'adaptant aux diverses mutations de la sphère financière. En passant des Accords de Bâle I à Bâle II, les Autorités de régulation ont cherché à mieux intégrer la complexité accrue de l'activité bancaire tout en laissant aux établissements financiers une certaine autonomie dans

le choix des options possibles pour définir le minimum de fonds propres nécessaires à la couverture des pertes potentielles. Ainsi, le nouveau dispositif repose sur trois piliers : exigences minimales de fonds propres, surveillance par les Autorités prudentielles de l'adéquation des fonds propres, transparence et discipline de marché.

Toutefois, le rôle attribué à l'autocontrôle et aux acteurs privés s'accroît puisque les modèles internes concernent désormais à la fois les risques de crédit, de marché et le risque opérationnel et que les agences de rating deviennent un maillon de la chaîne du contrôle bancaire. Les nouvelles méthodes de quantification des risques font appel à des techniques de mise en œuvre complexes et bouleversent l'organisation de l'entreprise. Elles se concrétisent par un niveau croissant de difficulté de mise en œuvre et une exigence décroissante d'allocation de fonds propres.

Dans la mesure où la conséquence de l'application des Accords de Bâle II devrait se matérialiser par une moindre exigence en fonds propres pour les établissements ayant opté pour les méthodes avancées, il est donc indispensable de s'assurer de la pertinence de ces nouveaux outils, de leur exactitude et de leur fiabilité.

Le contrôle interne constitue la clef de voûte du nouveau dispositif, son périmètre s'étend aux trois piliers de la réforme. Il nécessite une mobilisation transversale des ressources de l'entreprise et s'articule principalement autour de deux axes : les aspects techniques et les aspects organisationnels, comme la partie suivante s'attachera à l'illustrer.

**2ème PARTIE : NOTATION PRIVEE, NOTATION
PRUDENTIELLE, STRATEGIE ET EVALUATION DU
CONTROLE INTERNE**

La littérature sur les théories de l'organisation et du contrôle est très abondante : de la théorie classique (Fayol, Taylor) à la théorie du contrôle de gestion par les résultats (Antony) et, plus récemment à la théorie des conventions (Orlean, 1989, Amblard, 2002). Ainsi, quatre modes historiques de convergence des buts, au sens de méthodes dont l'entreprise dispose pour faire adhérer les membres de l'organisation aux objectifs de l'entreprise, sont identifiés (Fiol, 1991) : le contrôle par les règlements et procédures, le contrôle par les facteurs de satisfaction, le contrôle de gestion par les résultats, et enfin, le contrôle par l'adhésion aux valeurs communes.

Définir le contrôle interne n'est pas un exercice facile, la notion de contrôle renvoyant aussi bien à la maîtrise d'un processus qu'à sa vérification. Le contrôle interne s'inscrit dans le contrôle des comportements et des actions défini par Petitjean (2001) dans sa typologie qui synthétise les différents courants de littérature en contrôle organisationnel. Longtemps assimilé dans l'entreprise à l'autorité, la contrainte voire la sanction, le contrôle interne a été perçu à compter des années 90 comme un moyen de maîtriser l'ensemble des activités de l'organisation.

Dans l'industrie bancaire, le contrôle interne constitue un moyen de concilier atteinte des objectifs et maîtrise des risques. Il permet de limiter les risques de pertes imprévues, de sauvegarder la réputation d'un établissement et de favoriser la stabilité globale du système financier. Piloté par la direction d'un établissement, il est étroitement lié au gouvernement d'entreprise qui s'avère atypique dans la banque. En effet, dans l'industrie financière, les problèmes d'agence sont plus complexes qu'ailleurs (Alexandre, Bouaiss, 2008) en raison, notamment, de la forte présence des Autorités de régulation qui introduit un autre acteur, une forme de gouvernance externe à l'entreprise, indépendante du marché et qui influence les gestionnaires et propriétaires de la firme (Ciancanelli, Reyes Gonzales, 2000).

Par ailleurs, le problème des conflits d'intérêts (Dembinski, 2003) est « incontournable » lorsqu'on aborde l'activité bancaire et des situations de tiraillement entre différentes logiques d'action (Honoré, 2004) peuvent se produire pouvant aller jusqu'à des comportements déviants.

Le contrôle interne bancaire repose sur des principes d'indépendance, d'universalité, d'impartialité, et d'adéquation des moyens à la taille de l'entreprise. Encadré par les Autorités

de régulation, ses finalités sont multiples: contribuer à l'atteinte d'objectifs de rentabilité à long terme, assurer la fiabilité de la communication en interne comme en externe, garantir le respect des obligations réglementaires, éviter les pertes imprévues et limiter le risque d'atteinte à la réputation de l'établissement. En France, le règlement n° 97-02 du Comité de la Réglementation Bancaire fixe les modalités du contrôle interne et son champ d'application. Des évaluations externes du contrôle interne sont régulièrement effectuées à la fois par les agences privées et par le régulateur.

Cette deuxième partie, divisée en deux chapitres, traite des sources du contrôle interne et du cas particulier du contrôle interne bancaire. Après avoir recensé les différentes sources du contrôle interne, le **chapitre 3** présente le contrôle interne bancaire et ses évaluations externes. A la lumière de l'étude bilancielle, sur la période 1994-2007, de deux établissements bancaires à statuts juridiques et stratégies opposés, le groupe des Caisses d'Epargne et la Société Générale, la question de la nécessaire adaptation des processus de contrôle à la stratégie de l'entreprise sera discutée.

Le **chapitre 4** présentera une étude de terrain relative au contrôle interne d'une banque coopérative régionale. A la lumière des résultats d'une recherche qualitative, des matrices des risques et des contrôles clef sont proposées et discutées.

CHAPITRE 3. LE CONTROLE INTERNE BANCAIRE ET SES EVALUATIONS EXTERNES

Dans la première section de ce chapitre sont abordés les sources du contrôle interne, ses fondements et sa mise en œuvre au sein de l'entreprise; l'évaluation du contrôle interne bancaire est traitée dans la section 2. Dans la section 3 est illustrée la nécessaire adaptation du contrôle interne à la stratégie de l'entreprise à la lumière de l'étude bilancielle de deux établissements.

Section 1. Le contrôle interne bancaire : fondements et mise en œuvre

Différents courants de pensée et théories traitent la question du contrôle dans les organisations, de nombreuses typologies de synthèse listent les différents types de contrôles traités dans la littérature (Chiapello, 1996, Petitjean, 2001). La définition du contrôle interne bancaire renvoie aussi bien à la maîtrise d'un processus qu'à sa vérification.

1.1 Les sources du contrôle interne

L'objet de ce paragraphe est de définir les sources du contrôle interne à partir de différents *corpus* théoriques et d'aborder sa mise en œuvre au sein de l'organisation.

1.1.1 Des théories classiques du contrôle à la théorie des conventions

Notre objectif n'est pas de faire une présentation exhaustive des théories du contrôle mais de comprendre dans quels courants de pensée s'inscrit le contrôle interne. La littérature sur les théories de l'organisation et du contrôle est très abondante et fait appel à plusieurs disciplines dont notamment, l'économie, les sciences de gestion, les sciences humaines, la sociologie.

Nous n'avons pas cherché à faire une recension de l'ensemble des *corpus* théoriques mais avons délibérément opté pour une démarche orientée vers une compréhension des conceptions du contrôle pouvant constituer des sources du contrôle interne. Nous avons ainsi cherché à illustrer les complémentarités du contrôle interne avec d'autres modes d'exercices du contrôle.

La notion de contrôle est apparue au début du XX^{ème} siècle avec les travaux de Fayol (1916) et de Taylor (1957). Ces auteurs, considérés comme les fondateurs de l'Ecole classique du management, se sont attachés à énoncer des règles et principes visant à assurer un fonctionnement optimal de l'entreprise.

Fayol s'est intéressé plus particulièrement aux problèmes de la direction des entreprises, le « contrôle suivi » consistant à assurer le bon fonctionnement de l'organisation, à vérifier que les ordres sont correctement exécutés et, le cas échéant, engager des actions correctives. Fayol privilégie la hiérarchie, l'autorité hiérarchique légitimant ici l'activité de contrôle. D'autres auteurs, Gulick, Urwick et *alii* (1937), Follett (1918), Weber (1947), ont contribué au développement de cette théorie et ont énoncé divers principes que Charreaux et Pitou-Belin (1992) résumant ainsi : spécialisation des tâches, standardisation des opérations, uniformité des procédures, unité de commandement, limitation de l'éventail de supervision ou de contrôle, centralisation de la prise de décision, organisation par département.

Taylor s'attache plus particulièrement à la gestion des postes de travail, accordant plus d'intérêt aux individus qu'aux groupes de personnes ; l'amélioration de la productivité passant par une analyse scientifique des tâches et une amélioration du rendement de l'ouvrier. Les principes de hiérarchie, division du travail, règles et procédures sont également présents dans le modèle de la bureaucratie défini par le sociologue allemand Max Weber.

Dans ce processus, le contrôle, au service de la mesure de la productivité apparaît alors normatif, formalisé et impersonnel. Il s'apparente au contrôle décrit par Hofstede (1978): contrôle routinier dans le cas de tâches répétitives, contrôle par expert, contrôle par essais et erreurs. Il s'agit d'un fonctionnement de nature cybernétique³⁸, assurant sa propre maîtrise et à l'origine de la mise en place des techniques classiques du contrôle. Le contrôle permet alors de mesurer les écarts entre une norme préalablement définie et la performance effectivement réalisée. L'approche cybernétique du contrôle implique une utilisation plus rapide des informations, débouche sur la notion de contrôle en temps réel et sur le concept de régulation par rétroaction ou *feed-back*, (Teller, 1999). Plusieurs critiques ont été formulées à l'encontre de ces théories : non prise en compte de l'environnement de l'organisation, vision mécanique de l'organisation et des hommes qui la composent, motivation centrée exclusivement sur le revenu salarial.

³⁸ La cybernétique ou science de la commande des systèmes est une discipline grâce à laquelle est étudié le comportement des systèmes finalisés, c'est à dire pouvant atteindre leur objectif en s'adaptant aux conditions de l'environnement. Elle permet l'étude des systèmes sous l'angle de la commande et de la communication et la mise en évidence du rôle central joué par l'information dans le processus de contrôle.

Avec le développement des entreprises et la nécessité de prendre en compte leur environnement externe, la notion de contrôle a évolué vers une décentralisation du contrôle³⁹. Les travaux d'Anthony (1965) fondent la discipline du contrôle de gestion⁴⁰. La définition du contrôle de gestion (Besson, 2000) remonte à R. N Anthony (1965); au départ, l'accent était mis sur la comptabilité des ressources :

« le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation » (1965, p.17).

Vingt trois ans plus tard, Anthony proposa une nouvelle définition du contrôle de gestion axée sur des concepts de stratégie et d'influence organisationnelle et plaça la notion d'influence au cœur du processus :

« le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de cette organisation » (1988, p. 32).

Le processus du contrôle de gestion suit souvent le cycle d'enchaînement d'activités: prévision, planification, suivi des résultats, évaluation. La dimension stratégique, présente dans la définition d'Anthony, permet de ne pas limiter le contrôle de gestion à la seule mesure des écarts entre les résultats de l'entreprise et ses objectifs et évite de limiter le contrôle à sa seule dimension comptable et financière. Nous verrons un peu plus loin, à la lumière des travaux de Bécour et Bouquin (1996), que, si les notions de contrôle interne et de contrôle de gestion sont différentes, elles s'avèrent toutefois complémentaires.

Fiol (1991) a réalisé une typologie des quatre modes historiques de convergence des buts, au sens de méthodes dont l'entreprise dispose pour faire adhérer les membres de l'organisation aux objectifs de l'entreprise. Sont ainsi distingués (Löning et *alii*, 2003):

- **le contrôle par les règlements et procédures** apparu au début du XXème

³⁹ Le lecteur intéressé par un développement sur le concept de décentralisation appliqué au contrôle de gestion pourra se référer à Fiol (2005) : « Ralph Cordiner : une philosophie de la décentralisation comme fondement du contrôle de gestion » in *Les grands auteurs en contrôle de gestion*, H. Bouquin (Ed.), Editions Management & Société, 2005, p. 95-108.

⁴⁰ Pour un développement sur les enjeux actuels du contrôle de gestion, ses aspects académiques et son exercice dans les entreprises, se référer à Bouquin et Fiol (2006).

siècle dans les travaux de Taylor et Fayol et appliqués notamment dans les usines Ford. Comme nous l'avons déjà souligné, ce mode de convergence souffre de rigidité et s'avère déshumanisant.

- **Le contrôle par les facteurs de satisfaction** issu de l'Ecole des relations humaines dans les années 1930. Ce mode de convergence est axé sur le caractère incitatif de l'accroissement des facteurs de satisfaction de l'individu au travail. Cette approche est restée essentiellement théorique en raison de la difficulté existant à démontrer que l'accroissement généralisé des conditions matérielles serait créateur d'une incitation positive.
- **Le contrôle de gestion par les résultats** né dans les années 1950 et 1960 reposant sur la délégation de la prise de décision avec instauration d'un suivi des résultats permettant de mesurer l'atteinte des objectifs. Plusieurs critiques ont été formulées à l'encontre du contrôle de gestion: son caractère essentiellement financier des systèmes de mesure et l'approche exclusivement économique du système de motivation, son caractère insuffisamment anticipateur (le contrôle par les résultats étant par définition opéré *a posteriori*), sa vision « court-termiste » visant à privilégier la rentabilité à brève échéance.
- **Le contrôle par l'adhésion aux valeurs communes**, approche culturelle consistant à ne pas privilégier les modes de contrôle *a posteriori* mais, en amont, agir sur les individus *via* les recrutements et la culture d'entreprise. Ici la notion d'un contrôle de la culture d'entreprise signifie l'adhésion à des valeurs communes (Pettigrew, 1979); l'organisation étant appréhendée comme un système d'influence et comme un espace de coopération (Derbel, Ben Ammar Mamlouk, 2003). Le contrôle s'exerce à la fois par les règlements et les procédures mais aussi par la culture et les facteurs de satisfaction des hommes qui composent l'organisation. Plusieurs critiques ont été formulées à l'encontre de ce type de management : difficulté de mise en pratique, caractère manipulateur, caractère sclérosant d'une organisation trop homogène en termes de valeurs et de comportements et ne laissant que peu de place à l'innovation.

Nous verrons que le contrôle interne bancaire repose à la fois sur des règlements et procédures (Bensalem, 2003) mais aussi sur l'instauration d'une véritable « culture du

contrôle », terme largement utilisé par la B.R.I dans ses communications sur la gouvernance (voir *infra*) et qui a été très souvent employé par nos interlocuteurs durant notre étude de terrain. Par « culture du contrôle », on entend l'ensemble des valeurs, attitudes, compétences et comportements individuels et collectifs qui déterminent l'engagement de l'entreprise envers la gestion et la reconnaissance des processus de contrôle. Lors de nos entretiens, nos interlocuteurs soulignèrent à plusieurs reprises que l'instauration d'une culture du contrôle est un élément nécessaire mais cependant non suffisant pour garantir l'efficacité du processus de contrôle. Burlaud (2000) définit plusieurs formes de contrôle par la culture d'entreprise : l'adhésion à des valeurs communes se construisant progressivement au sein de la collectivité mais aussi un modelage, une orientation de ces valeurs par l'instauration d'un langage commun ou par la communication interne :

« Le langage façonne la pensée. Par exemple en introduisant le langage de la finance dans une organisation (les mots mais aussi des indicateurs servant de repères), on place sur le devant de la scène des préoccupations financières et on ouvre la porte à des stratégies financières. D'ailleurs on constate d'une façon générale que les grandes réformes ou les grandes mutations comportent presque toujours un volet sémantique », p. 525.

Une autre forme de contrôle par la culture a été défini par Ouchi (1977, 1980) avec la notion de contrôle clanique qui constitue une autre forme de contrôle, opérée en situation de résultats difficilement mesurables, et nécessitant une forte autonomie des intervenants et une certaine confiance à leur égard. Le contrôle intervient en amont, lors de la sélection du personnel; l'implication du personnel et son adhésion aux objectifs de l'organisation limite ainsi les coûts de transaction. Ce contrôle clanique est fortement présent dans certaines organisations professionnelles ayant leurs propres règles et respectant des codes d'éthique ou de déontologie.

La prise en compte de l'environnement influence considérablement les modes d'exercice du contrôle et les travaux de Mintzberg (1982) sont « incontournables » lorsqu'on s'intéresse aux modèles organisationnels et à la manière dont les entreprises s'organisent en interne. Mintzberg identifie des facteurs de contingence propres à la taille, la jeunesse de l'entreprise, son environnement, la complexité des tâches effectuées. Cet auteur propose une typologie des formes organisationnelles dans laquelle il identifie cinq configurations: l'organisation entrepreneuriale ou à structure simple (dispositif centralisé caractérisé par un

contrôle exercé par un directeur général souverain), la bureaucratie mécaniste (existence de plusieurs strates de direction et de procédures formalisées), la bureaucratie professionnelle (contrôle fondé sur l'expérience partagée et des normes édictées par des corps de professionnels indépendants), l'adhocratie ou organisation innovatrice (caractérisée par des équipes souples et transversales permettant d'innover en fonction des besoins et de l'environnement). A chacune de ces configurations correspond un système de coordination: la supervision directe, la standardisation des procédés, la standardisation des qualifications et enfin l'ajustement mutuel.

Les travaux de Chiapello (1996) nous paraissent également « incontournables » lorsqu'on aborde les théories du contrôle. Dans son essai d'organisation de la littérature, Chiapello synthétise différents courants de pensée relatifs aux modes de contrôle et à leurs facteurs de contingence et donne une définition qui permet de comprendre toutes les dimensions du contrôle :

« Nous définissons le contrôle comme toute influence créatrice d'ordre, c'est à dire d'une certaine régularité. On est dans une situation de contrôle, selon cette définition, lorsque le comportement d'une personne est influencé par quelque chose ou quelqu'un. Nous appuyant sur Lebas (1980), nous précisons aussi que le contrôle a pour résultat de réduire les degrés de liberté laissés aux personnes dans les organisations, soit en empêchant certaines actions, soit en accroissant le caractère désirable d'autres actions » p. 52.

Nous avons retenu cette définition car l'auteur n'exclut aucune influence créatrice d'ordre, elle englobe deux types de contrôle, ceux mis au point par le management pour agir sur les comportements et ceux émergeant des interactions de toutes les influences pesant sur les comportements. Il peut, en effet, exister des influences intentionnelles c'est à dire spécifiquement orchestrées par le management dans le but d'obtenir des résultats précis comme, par exemple, le contrôle de gestion ou *a contrario* des influences plus difficilement identifiables ou quantifiables que Bouquin (2001) appelle le « contrôle invisible⁴¹ » (culture d'entreprise par exemple ou conventions).

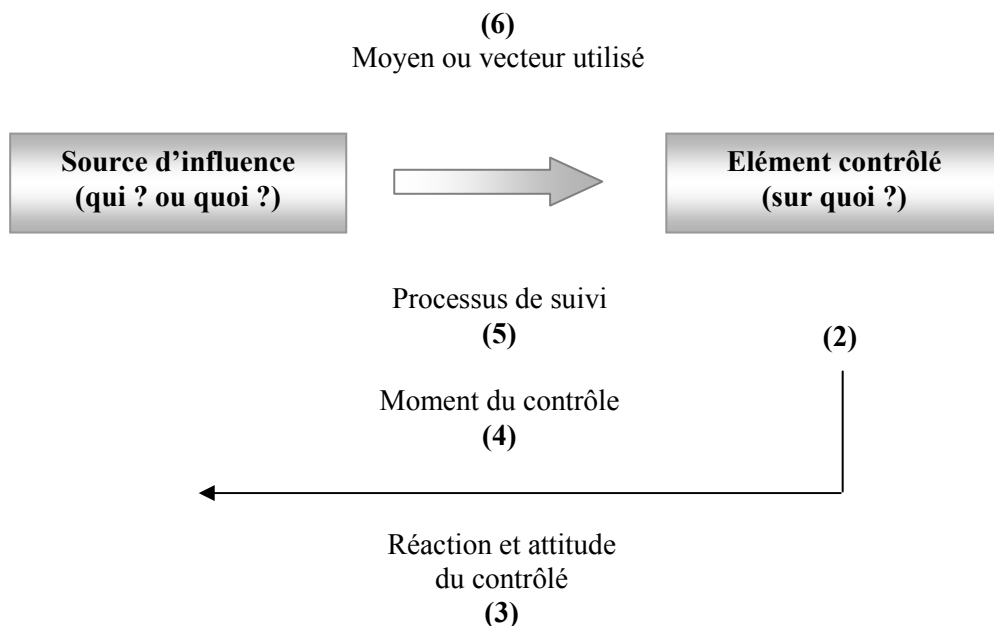
⁴¹ Bouquin (2001) indique que le contrôle dans une organisation « repose sur des dispositifs créés en son sein, des procédures, des incitations, des règlements divers, mais aussi sur des facteurs qui constituent ce que l'on pourrait appeler un contrôle invisible, et qui poussent les acteurs à interpréter les mêmes faits de diverses manières, à écarter certains choix ou comportements comme inappropriés au profit d'autres jugés normaux, à trouver légitimes certains modes de direction et à contester certains autres, à adhérer à certains buts et à en rejeter d'autres comme inacceptables », p. 36.

Chiapello distingue le terme *contrôle* pour qualifier la résultante de l'ensemble des influences à l'œuvre et le terme *modes de contrôle* pour définir les facteurs d'influence particuliers. Dans son essai d'organisation de la littérature et sa typologie générale des modes de contrôle, Chiapello identifie six dimensions d'analyse des modes de contrôle en organisation :

- **la source du contrôle (1)** : l'organisation, le groupe social, le pouvoir d'une personne, l'individu " contrôlé " lui-même.
- **l'objet du contrôle (2)** : les actions, les résultats, les caractéristiques du personnel, la culture et les normes, les objectifs et les stratégies.
- **la réaction ou l'attitude déclenchée par le contrôle (3)**: adhésion, neutralité, rejet.
- **le moment de sa mise en œuvre (4)**: avant l'action (finalisation), pendant (pilotage), après l'action (post-évaluation).
- **la nature des processus mis en œuvre (5)** : du conformisme cybernétique à la facilitation de l'émergence de normes ou de solutions nouvelles.
- **les moyens du contrôle (6)** : l'organisation (règlements, contrôle de gestion, structure), le marché, la culture de l'organisation ou des professionnels, les relations inter-individuelles.

Le schéma ci-après synthétise les six axes d'analyse des modes de contrôle, selon Chiapello : « un mode de contrôle est toute configuration cohérente intégrant les six éléments ci-dessus » p. 54.

Schéma 16 : La notion de mode de contrôle



Source : Chiapello (1996)

Petitjean (2001) a également effectué une typologie de synthèse des différents types de contrôle organisationnel. Cette dernière distingue trois grands types de contrôles :

- en fonction de leurs objets : contrôle des comportements, des résultats ou performances, des caractéristiques du personnel ou des qualifications
- en fonction de leurs mises en œuvre : pilotage direct, pilotage mécanique assuré par une standardisation des outils de travail : procédures, routines etc.
- en fonction de l'acteur exerçant le contrôle

Le tableau ci-après permet d'illustrer les trois grands types de contrôle organisationnel : administratif, marchand et culturel.

Tableau 7 : Les trois grands types de contrôle

Type de contrôle	Objet du contrôle	Type de pilotage	Mécanisme de contrôle (axe sémiotique)	Acteur principal (axe politique)
Administratif et bureaucratique	Comportements et actions	Contrôle personnel centralisé	Supervision directe (Mintzberg)	Principal
		Contrôle bureaucratique impersonnel	Standardisation des procédés (Mintzberg) Règlements et procédures (Fiol) Routines (Nelson et Winter)	Principal essentiellement et agent pour le contrôle d'exécution
marchand	Résultats	Contrôle des outputs	Incitations Standardisation des résultats (Mintzberg)	Principal et agent
Social et culturel	Identité Culture	Contrôle culturel	Standardisation des normes et des qualifications (Mintzberg) Contrôle par la culture	Acteur essentiellement (autocontrôle)

Source : Petitjean (2001)

Nous ne pouvons terminer cette rapide revue des modes de contrôle organisationnel sans aborder la question de la théorie des conventions et son application au domaine du contrôle, l'approche par les conventions constituant une piste d'exploration pertinente. Ce courant de recherche transdisciplinaire, qui s'est développé en France dans le milieu des années 1980, mérite en effet une réflexion sur son contenu et ses liens avec les théories du contrôle :

« Ce concept de conventions fait partie des outils récents qui favorisent l'analyse transversale en sciences de gestion et bousculent les cloisonnements entre l'économie, le droit, la sociologie et les sciences de gestion » (Bensoussan, 2003), p.8.

Detchessahar (2003) définit la convention comme :

« un accord autour de règles de pensée ou d'actions qui vont servir de référence au comportement des acteurs au sein d'un groupe spécifique. Pour les conventionnalistes, l'adhésion des individus à la convention n'a d'autres ressorts que leur croyance en une adhésion partagée par les autres individus; les conventions naissent de façon spontanée (Gomez, 1995), au sens où on ne peut isoler une décision consciemment fondatrice (Favereau, 1986), en vertu du mimétisme rationnel des acteurs. La convention permet d'éviter l'incertitude sur l'action des partenaires d'interaction en produisant une mise en œuvre des comportements, c'est à dire en déterminant ce qui est bon ou mauvais, beau ou laid, valorisé ou sanctionné au sein du groupe. », p. 205.

Dans une organisation, régulations et conventions permettent, *via* certains accords, coordinations et arrangements, un fonctionnement spécifique qui canalise les actions de chacun. Le recours à la théorie des conventions permet de comprendre certains phénomènes de construction et de fonctionnements organisationnels au travers de règles formelles et informelles (Reynaud, 1988). Pour autant, la convention n'est pas une « culture » car elle représente un modèle général pouvant s'appliquer dans des contextes socio-économiques différents et parce qu'elle ne nécessite pas forcément de partages de valeurs (Heem, 2000). Il est possible de classer les conventions en deux grandes catégories : les conventions « explicites », clairement définies et résultant d'un accord conscient entre les différents acteurs (sens proche de la notion de contrat) et les conventions « spontanées », fruits « d'un consentement coutumier » (Amblard, 2002), d'un accord implicite commun (Gomez, 1995), qui nous intéressent ici. Amblard énonce ainsi les principales caractéristiques des conventions (p. 194):

- « *c'est l'adhésion de la collectivité à la convention qui lui permet d'exister* » : chacun est convaincu que les autres adhèrent à la convention.
- « *la convention s'autoconforte* » : en agissant de manière identique, les individus contribuent à renforcer la convention.
- « *la convention ne s'impose pas* » : la convention n'agit pas sous un mode contraignant mais sert de repères.
- « *la convention entraîne un état de soumission librement consenti* » : l'individu agit comme ses pairs dans un état conformément à la convention.
- « *la convention évolue* » : la convention peut changer au fil du temps voire disparaître.

Mimétisme et incertitude radicale (Orlean, 1989) sont deux notions essentielles attachées au contexte conventionnaliste. Pour justifier le recours à une convention, l'agent économique doit se trouver en situation d'incertitude radicale au sens de Knight (1921), c'est à dire dans une situation où le futur ne peut pas être appréhendé grâce à un calcul rationnel de probabilité. Ce contexte engendre alors des comportements mimétiques qui deviennent alors rationnels, le mimétisme rationnel devenant alors en quelque sorte « le miroir conceptuel de l'incertitude » (Gomez, 1995). Dans les approches conventionnalistes le contrôle cherche à améliorer la communication, la coopération entre les individus et la coordination.

Le tableau ci-après synthétise les différences entre approches contractualistes et conventionnalistes.

Tableau 8 : Le contrôle dans les théories économiques des organisations

	Approches contractualistes	Approches conventionnalistes
Problème nécessitant l'existence d'un contrôle	Opportunisme des acteurs	Incertitude sur le comportement des acteurs
Finalités du contrôle	Incitations « automatiques » au respect des contrats	Ajustement « automatique » des décisions individuelles
Apparition du contrôle	Imposé (règles externalisées)	Emergent (règles internalisées)
Exercice du contrôle	Centralisé	Autocontrôle communautaire
Rôle du contrôleur	Mesurer la performance et attribuer des rétributions	Expliciter les conventions Favoriser la communication, la formation, l'apprentissage
Intervention du contrôle par rapport aux décisions des acteurs	<i>A posteriori</i>	<i>A priori</i>
Circulation de l'information	Verticale	Transversale
Forme du contrôle	Individualisé	Uniformisé, standardisé

Source : Heem (2000), p. 88

Le secteur de la banque n'échappe pas à la théorie des conventions. Nous aborderons un peu plus loin la question de l'application des conventions au domaine bancaire avec les travaux de Heem (2000), Honoré (2003) et Maymo (2007).

Après cette brève revue des différents modes de contrôle organisationnel, nous allons nous intéresser au contrôle interne.

1.1.2 Définitions et revue de la littérature du contrôle interne

Définir le contrôle interne n'est pas un exercice facile, la notion de contrôle renvoyant aussi bien à la maîtrise d'un processus qu'à sa vérification. Le contrôle interne est quelquefois assimilé, à tort, au contrôle de gestion ou à l'audit. Des auteurs (Collins Valin, 1992 ; Bécour, Bouquin, 1996), ont levé ces ambiguïtés et clarifié ces différentes notions. Nous allons nous attacher dans ce paragraphe à cerner le concept de contrôle interne à la lumière de différents travaux.

Si l'organisation est considérée comme ensemble de relations contractuelles ou « nœud de contrats » (Charreaux, 1997) passés entre les diverses parties prenantes, appelés aussi « réseaux de contrats »⁴² par Fama (1980), alors le contrôle interne constitue un moyen pour les différents acteurs de l'entreprise de s'assurer de la bonne exécution de ces contrats. Ces notions renvoient à la théorie de l'agence, théorie que nous aborderons un peu plus loin avec la question de la gouvernance bancaire. La théorie de l'agence nous enseigne que les comportements potentiellement intéressés des individus constituent un postulat de base et justifient la mise en place de systèmes de surveillance (Monin, Wirtz, 2008).

Le contrôle interne s'inscrit dans une organisation hiérarchique, sa légitimité « bureaucratique⁴³ » est fondée sur le respect de règles dictées par la réglementation et la conformité procédurale en est le référentiel (Burlaud, 2000, p. 528). Ce type de supervision s'inscrit dans le contrôle des comportements et des actions défini par Petitjean (2001) dans sa

⁴² Fama (1980) définit ainsi les relations au sein de l'entreprise : « Each factor in a firm is own by somebody. The firm is just a set of contracts covering the way inputs are joined to create outputs ant the way receipts from outputs are shared among inputs. In this "nexus of contracts" perspective, ownership of the firm is an irrelevant concept », p. 290.

⁴³ La notion de « contrôle bureaucratique » renvoie aux travaux de Child (1973), il s'agit d'un contrôle impersonnel axé sur la spécialisation des tâches, l'utilisation de règlements, de procédures et une automatisation du travail.

typologie qui synthétise les différents courants de littérature en contrôle organisationnel (voir *supra*). Le contrôle interne repose sur le caractère rationnel et impersonnel des règles. Besson (2000) reprenant Weber cite deux autres formes d'organisations : le modèle charismatique reposant sur le dévouement des membres de l'organisation à un « héros » pouvant être un leader et le modèle traditionnel procédant de la soumission des membres de l'organisation à des coutumes et à la croyance dans le caractère sacré des gouvernants. Il souligne cependant que les organisations mélangent ces trois types d'idéaux avec toutefois une prédominance de la forme bureaucratique.

Néanmoins, nous verrons plus loin que la dimension culturelle du contrôle interne ne peut pas être négligée. Comme le souligne la BRI (1998)⁴⁴ au sujet des principaux éléments du processus de contrôle interne, une véritable « culture du contrôle » doit être instaurée par les instances dirigeantes.

La vision purement comptable du contrôle interne est ancienne et remonte à 1948. Le contrôle interne se définissait alors comme l'organisation rationnelle de la comptabilité et du service comptable visant à prévenir ou tout au moins à découvrir sans retard les erreurs et fraudes. L'objectif premier de lutte contre la fraude est devenu ensuite secondaire. La conception du contrôle interne a ensuite évolué vers une maîtrise globale de l'organisation.

Les objectifs du contrôle interne sont multiples (Colins, Valin, 1992): maîtrise de l'entreprise, sauvegarde des actifs, qualité de l'information, application des instructions de la direction, amélioration des performances. Mikol (1991, 2000) souligne que le contrôle interne repose sur des principes généraux souvent recommandés par des organismes professionnels d'experts comptables, de commissaires aux comptes ou d'auditeurs:

- principe d'organisation (formalisation des procédures)
- principe de séparation des fonctions dans les activités nécessitant une « muraille de chine » dans l'exécution de certaines fonctions
- principe d'intégration: les procédures doivent permettre le contrôle mutuel et des recoupements de l'information
- principe de bonne information: l'information doit être utile et vérifiable
- principe de qualité du personnel: compétence et intégrité

⁴⁴ Le document de 35 pages de la BRI, « cadre pour le systèmes de contrôles internes dans les organisations bancaires » ne comporte pas moins de 21 fois le terme « culture du contrôle » et renvoie à tous les dispositifs incitatifs en matière de motivation, rémunération, exemplarité de la direction etc.

- principe d'harmonie: les procédures doivent être adaptées à l'entreprise
- principe d'universalité: les procédures doivent être appliquées dans toute l'entreprise
- principe d'indépendance: les objectifs du contrôle interne doivent être atteints quels que soient les moyens techniques utilisés
- principe de permanence: pérennité des procédures

Le contrôle interne constitue aussi un moyen de déceler des dysfonctionnements internes et de lutter contre les comportements de « passager clandestin » ou *free rider* (Olson, 1971). Le passager clandestin peut effectuer les missions qui lui sont confiées de manière partielle en se reposant sur les autres intervenants. Il ne supportera que faiblement les conséquences de ses actes alors que son comportement individuel pèsera sur l'ensemble de l'organisation.

D'autres définitions du contrôle interne ont été proposées, soulignant l'ambiguïté de la notion de contrôle interne et notamment ses liens avec le contrôle de gestion ou l'audit⁴⁵. Toutefois, le contrôle interne ne correspond ni à un service ni à une fonction (à l'inverse de l'audit), il est présent dans les multiples activités de l'entreprise. Bécour et Bouquin (1996) soulignent que :

« les ambiguïtés peuvent être tranchées en notant que le contrôle interne est le résultat de l'existence de sécurités (ou contrôles) qui organisent et garantissent les opérations et permettent à la direction de disposer de systèmes de suivi et d'aide à la décision adéquats, fiables, efficaces et efficients, lui permettant de maîtriser l'entreprise » p. 51.

Le contrôle de gestion et le contrôle interne sont différents mais peuvent s'avérer complémentaires. En effet, si le contrôle interne ne détermine pas les objectifs d'ensemble de l'entreprise, ses missions et ses choix stratégiques et n'assure pas le suivi de ses performances (Bouquin, Fiol, 2006), il permet d'agir sur les comportements, de prévenir les risques et de combattre l'inefficience organisationnelle.

⁴⁵ l'audit, défini comme « l'activité qui applique en toute indépendance des procédures cohérentes et des normes d'examen en vue d'évaluer l'adéquation, la pertinence, la sécurité et le fonctionnement de tout ou partie des actions menées dans une organisation par référence à des normes », évalue le contrôle interne et vérifie qu'il produit bien les actions souhaitables (Bécour et Bouquin, 1996), il permet de s'assurer que le contrôle interne est adapté et efficient (Pigé, 2001).

Pour être efficace, le contrôle interne doit s'avérer plus préventif que répressif. Il doit garantir que les opérations effectuées sont exécutées conformément aux procédures établies et validées par la direction. Cependant, comme le souligne Mikol (1991), le contrôle interne ne doit pas être bloquant dans la réalisation des objectifs de rentabilité de l'entreprise :

« Le contrôle interne n'est pas sclérosant pour autant, car respecter des formalités avant de décider ou d'agir évite les actions redondantes et réduit les risques : en éliminant les frictions, en prévoyant les automatismes locaux d'adaptation ou, à défaut, le déclenchement de clignotants, le contrôle interne met l'entreprise en état de mieux résister aux incidents intérieurs comme aux aléas et, le cas échéant, aux agressions d'origine extérieure. » p. 70.

Nous retiendrons ici la définition du contrôle interne de Colins et Valin (1993) :

« le contrôle interne est mis en place par la Direction d'une entreprise pour assurer la légitimité de ses activités, la protection des ses actifs, la fiabilité de ses informations et l'utilisation efficace de ses moyens humains et matériels. Il comprend un plan d'organisation et un ensemble cohérent de moyens, de méthodes et de procédures permettant la maîtrise du fonctionnement et de l'évolution de l'entreprise par rapport à son environnement » p. 49.

Le contrôle interne constitue donc d'abord un système d'organisation et de gestion au service de la direction avant d'être un ensemble de procédures aidant le commissaire aux comptes lors de ses vérifications (Heem, 2003).

Analysons à présent les différentes formes de mise en oeuvre du contrôle interne au sein d'une organisation.

1.1.3 Mise en oeuvre du contrôle interne au sein de l'entreprise

Longtemps assimilé dans l'entreprise à l'autorité, la contrainte et, le cas échéant, la sanction, le contrôle interne a été perçu à compter des années 90 comme un moyen de maîtriser l'ensemble des activités de l'organisation. Au plan international, la pratique du

contrôle interne a ainsi fait l'objet d'un référentiel connu sous le nom de « COSO report⁴⁶ » élaboré en 1992 aux Etats Unis par la commission Treadway et modifié en 2004.

Pigé (2008, p. 147), reprenant les principaux concepts du COSO, définit ainsi les champs d'action du contrôle interne :

- le contrôle interne est un processus. C'est un moyen pour une fin et non une fin en soi.
- Le contrôle interne est assuré par des personnes. Ce n'est pas seulement des manuels de procédures et des consignes, mais des personnes aux différents niveaux d'une organisation.
- Le contrôle interne ne peut fournir qu'une assurance raisonnable, et non une assurance absolue, à la direction et au conseil d'une entité.
- Le contrôle interne est adapté à la réalisation d'objectifs dans des catégories distinctes mais qui se chevauchent.

L'adoption du COSO comme référentiel a été favorisée par la promulgation par le congrès américain, en 2002, de la loi Sarbanes Oxley⁴⁷, suite à divers scandales financiers et comptables qui ont secoué les entreprises américaines à la fin des années 90 et au début des années 2000. Cette loi oblige les sociétés faisant appel public à l'épargne à évaluer leur contrôle interne et à en publier leurs conclusions dans les états demandés par la S.E.C. (Securities and Exchange Commission), Autorité de réglementation des activités boursières aux Etats Unis. L'article 404 de cette loi exige que la Direction Générale engage sa responsabilité sur l'établissement d'une structure de contrôle interne comptable et financier et qu'elle évalue, annuellement, son efficacité au regard d'un modèle de contrôle interne reconnu. Les commissaires aux comptes valident cette évaluation.

En France, l'équivalent de la loi Sarbanes Oxley, la Loi de Sécurité Financière (L.S.F) adoptée par le parlement français le 17 juillet 2003 afin de renforcer les obligations légales en matière de gouvernement d'entreprise, a également contribué à la diffusion du COSO. Cette

⁴⁶ Le 1^{er} rapport, COSO 1 (acronyme abrégé de « Committee of Sponsoring Organizations of Treadway commission), préparé par une commission réunissant aux Etats Unis des représentants des grandes entreprises, des cabinets d'audit et des organisations professionnelles, donne au contrôle interne 3 objectifs visant à maîtriser et réduire les risques : la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières, la conformité aux lois et à la réglementation en vigueur. Suite aux divers scandales financiers survenus dans les années 2000, aux différentes évolutions technologiques, un nouveau référentiel (COSO 2) a vu le jour en 2004 et élargit le concept de contrôle interne à celui de management des risques d'entreprise, il définit un 4^{ème} objectif de maîtrise des risques lié à la stratégie de l'entreprise et à son organisation. Il introduit la notion d'appétence au risque (*risk appetite*), niveau de prise de risque accepté par l'entreprise dans le but d'accroître sa valeur.

⁴⁷ Le lecteur intéressé par un développement sur la loi Sarbanes Oxley et le contrôle interne pourra se référer à l'article de H. Stolowy, E. Pujol et M. Molinari (2003).

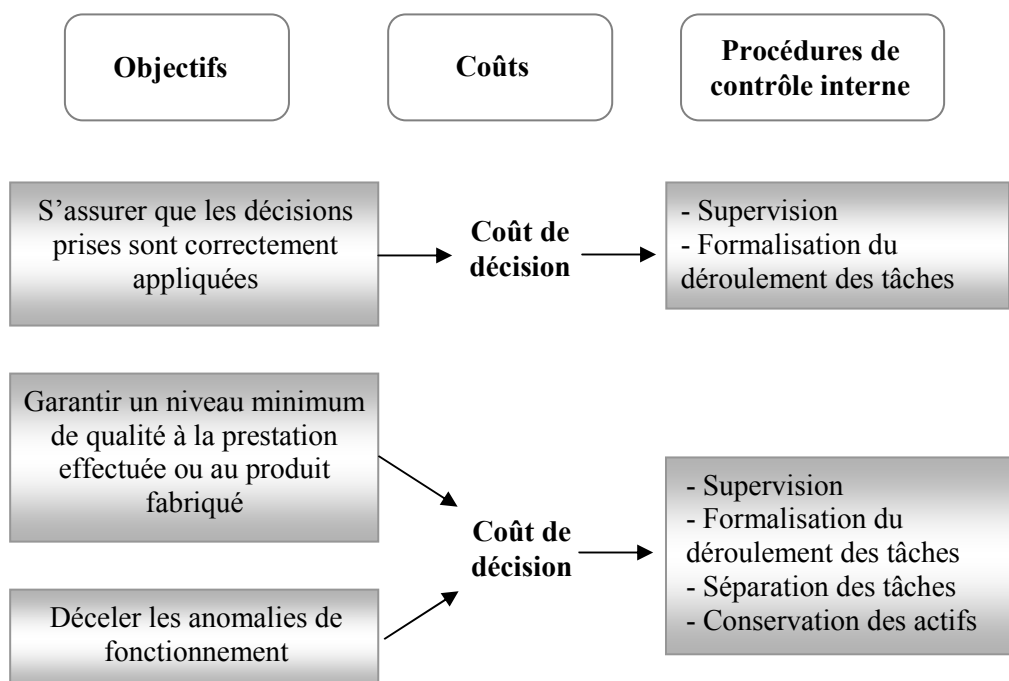
loi repose sur trois principes fondamentaux : la transparence des informations financières, le renforcement du contrôle interne et la réduction des sources de conflits d'intérêts. En outre, l'A.M.F a publié en mai 2006 un cadre de référence portant sur l'ensemble du processus de contrôle interne des sociétés faisant appel public à l'épargne, complété, en décembre 2006, par un guide d'application pour les procédures de contrôle interne relatives à l'information financière et comptable. Le cadre de référence ainsi établi est largement inspiré du COSO. Le contrôle interne constitue ici un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions contribuant à la maîtrise des activités d'une entreprise, à l'efficacité de ses opérations, à l'utilisation efficiente de ses ressources. Il doit permettre à une entreprise de prendre en compte de manière appropriée les risques opérationnels, financiers ou de conformité.

La mise en œuvre du contrôle interne au sein de l'organisation, dans un but de maîtrise des coûts de transaction, peut prendre quatre formes (Ebondo, Pigé, 2002 ; Pigé, 2008) :

- **la supervision** qui permet de vérifier que les décisions prises au quotidien par les membres de l'organisation sont conformes à l'intérêt global de l'entreprise. Cette préoccupation est particulièrement présente dans les organisations de taille importante où l'équipe de direction abandonne le contrôle de certaines décisions à des niveaux hiérarchiques inférieurs. Nous verrons plus loin que le contrôle interne bancaire de premier niveau vise à responsabiliser les équipes opérationnelles en leur confiant un autocontrôle opéré en continu.
- **la formalisation du déroulement des tâches** qui organise une coordination des actions au sein de l'entreprise
- **la séparation des tâches** qui permet de lutter contre les potentiels conflits d'intérêts et risques de fraude en attribuant certaines fonctions et attributions à des personnes et/ou services distincts (typiquement, l'autorisation ou l'initialisation de la transaction, la manipulation et le contrôle des actifs liés à la transaction, l'enregistrement de la transaction).
- **la conservation des actifs** qui vise à entretenir le patrimoine de l'entreprise.

Nous verrons dans les développements ultérieurs que ces principes sont particulièrement prégnants dans le cadre de l'organisation bancaire. Les objectifs et la mise en œuvre du contrôle interne peuvent être synthétisés par le schéma ci-après.

Schéma 17 : Objectifs du contrôle interne et procédures à mettre en place

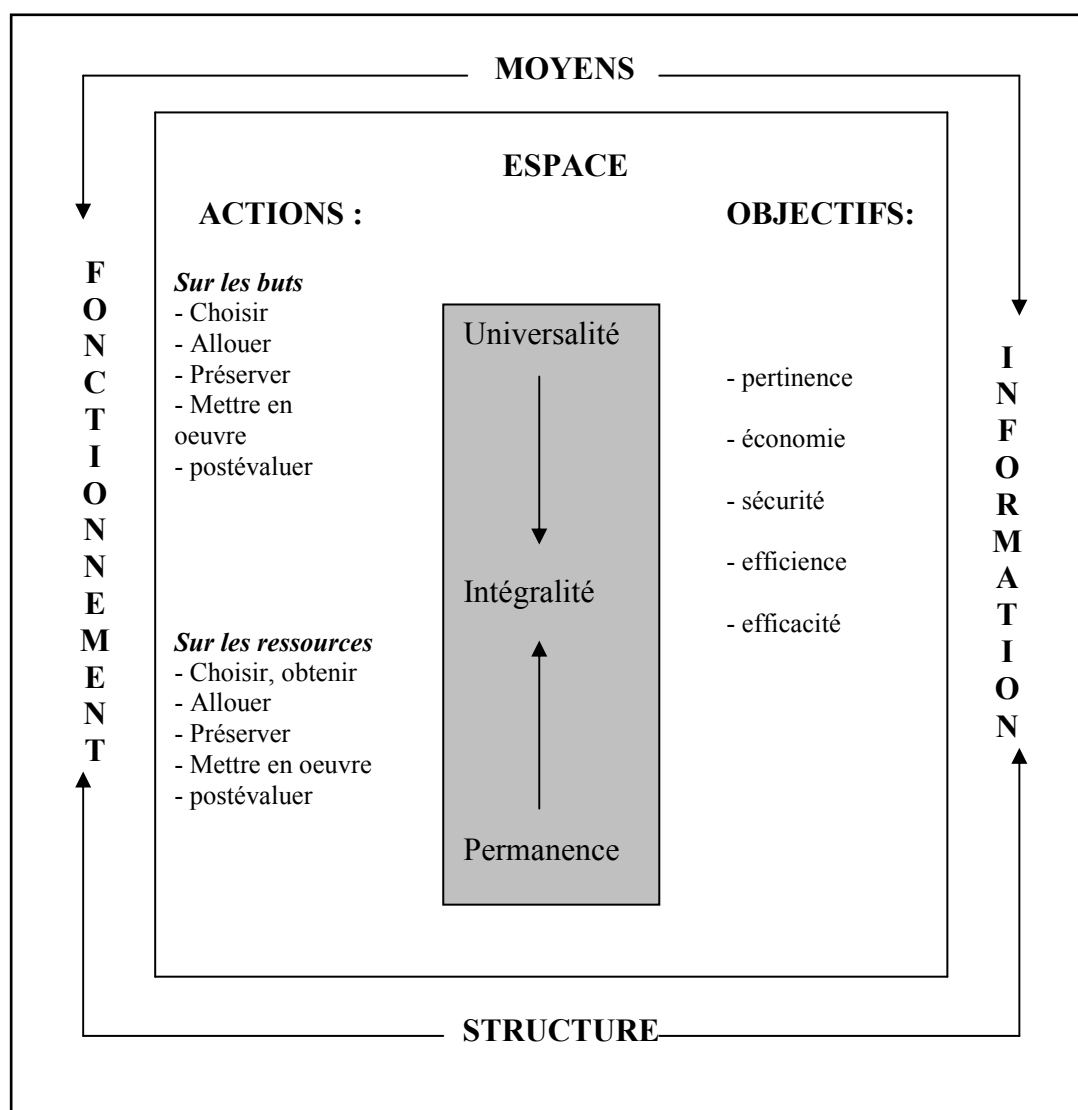


Source: Ebondo, Pigné, 2002

Pour mettre en œuvre un contrôle interne efficace, l'entreprise doit se doter de moyens. Il est nécessaire de définir une organisation du contrôle interne et d'y affecter les ressources nécessaires. Le contrôle interne doit être adapté à la taille de l'entreprise et les responsabilités doivent être clairement définies grâce à la diffusion d'organigrammes précisant les relations hiérarchiques et les responsabilités de chacun. Ce dispositif doit donc s'appuyer à la fois sur des moyens humains (qualifications professionnelles et effectifs adaptés) et sur des matériels performants (enregistrement des données, mesure des résultats etc.).

En outre, le contrôle interne doit reposer sur un ensemble de méthodes et procédures formalisées et facilement accessibles (Bensalem, 2003). Au final, la direction générale, aidée le cas échéant d'auditeurs externes, devra évaluer la complétude des contrôles, la cohérence d'ensemble du dispositif et son efficacité. Le schéma ci-après synthétise les points clés du contrôle interne.

Schéma 18 : La problématique du contrôle interne



Source : Bécour, Bouquin (1996)

Un détour par la théorie de l'enracinement des dirigeants⁴⁸, théorie complémentaire à celle de l'agence permet d'expliquer le comportement quelquefois opportuniste de certains managers qui privilégient leurs propres intérêts aux dépens de ceux de l'entreprise et cherchent à s'enraciner dans leurs fonctions et à accroître leur espace discrétionnaire (Paquerot, 1997). Alexandre et Paquerot (2000) ont confronté les théories de l'agence et de l'enracinement des dirigeants sur l'efficacité des systèmes de contrôle. Si la théorie de l'agence met en avant la motivation des contrôleurs et leur compétence, la théorie de

⁴⁸ La théorie de l'enracinement des dirigeants, développée à la fin des années 80 (Shleifer, Vishny, 1989) analyse les stratégies opportunistes des dirigeants. Les managers, pour se rendre indispensables aux yeux des actionnaires, valoriseront leur présence au sein de l'entreprise et chercheront à rendre coûteux leur remplacement ou leur révocation.

l'enracinement insiste sur une troisième dimension: l'indépendance des contrôleurs à l'égard des dirigeants. Pour ces auteurs ces trois éléments sont essentiels et constituent les facteurs d'efficacité des formes organisationnelles. Appliqué au contrôle interne, nous verrons que l'indépendance des contrôleurs, que ce soit à l'égard des managers ou des personnes contrôlées, constitue un principe de base.

Pour autant, le contrôle interne peut donner lieu à des défaillances et certains scandales financiers illustrent ce phénomène (Pesqueux et *alii*, 2004). Parce qu'il émane avant tout de jugements humains, le contrôle interne peut être faillible. Il peut aussi faire l'objet de collusions internes ou externes à l'organisation. Son coût de mise en oeuvre peut s'avérer dissuasif et inciter certains dirigeants à ne pas le mettre en oeuvre ou différer son exécution.

L'efficacité du contrôle interne constitue donc les fondements d'une bonne gouvernance d'entreprise, *a fortiori* dans le monde bancaire faisant courir un risque systémique à l'ensemble de l'économie. Dans l'industrie bancaire, le contrôle interne constitue un moyen de concilier atteinte des objectifs et maîtrise des risques. Il permet de limiter les risques de pertes imprévues, de sauvegarder la réputation d'un établissement et de favoriser la stabilité globale du système financier. Piloté par la direction d'un établissement, il est étroitement lié au gouvernement d'entreprise qui s'avère atypique dans la banque.

1.2 La spécificité de la gouvernance bancaire

De nombreux travaux ont souligné la singularité de la gouvernance bancaire par rapport aux autres firmes (Pastré, 2003). Cette particularité provient notamment de la complexité de la relation d'agence et de l'importance de la réglementation.

1.2.1 Asymétries d'information, opacité des bilans bancaires et réglementation

La relation d'agence⁴⁹ est définie comme « un contrat par lequel une (ou plusieurs) personnes a recours aux services d'une autre personne (ou plusieurs personnes) pour

⁴⁹ Ce courant de recherche a été initié par Berle et Means (1932) qui, à l'instar de Smith au XVIII^e siècle, remettaient en cause l'efficacité du capitalisme en raison des relations de délégation existant entre les dirigeants propriétaires et les tiers chargés d'accomplir des missions sous la direction des premiers. Plus tard, Jensen et Meckling (1976) développèrent la théorie de l'agence qui illustre les relations pouvant exister entre les différentes catégories de mandants et de mandataires : dirigeants et salariés, actionnaires et dirigeants, etc.

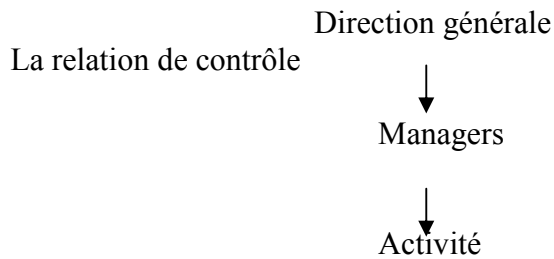
accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent » (Jensen, Meckling, (1976), p. 308). Cette théorie, qui considère l'entreprise comme un nœud de contrats définis dans des situations d'asymétrie informationnelle, se base sur une opposition existant entre deux agents: le détenteur des moyens de production, appelé « actionnaire », ou de manière générale, « le principal », et « l'agent » qui exploite les moyens de production à la demande du « principal ». Ces personnes n'ayant pas les mêmes intérêts, le même horizon temporel, la même aversion pour le risque, les mêmes informations, des coûts d'agence vont naître. Ces coûts sont des coûts de surveillance et d'opportunité (volonté délibérée de l'agent de faire valoir ses propres intérêts au détriment des objectifs fixés par le principal). Ils sont la résultante de l'asymétrie informationnelle, de l'incertitude, de l'imprévisibilité des efforts de l'agent dans l'accomplissement des missions confiées et des coûts d'établissement et d'exécution des contrats. Chaque partie cherchant à maximiser ses intérêts, des coûts d'agence surviennent alors pour vérifier que chacun agit de son mieux.

Le contrôle constitue ainsi une manifestation de ces coûts d'agence. Le contrôle interne s'inscrit dans l'approche contractualiste du contrôle de gestion de Baiman⁵⁰. Thiéry-Dubuisson (2005) montre que Baiman a étudié les notions de « contrôlabilité » et de mise en place de contrôles formels dans une perspective d'agence, l'information de gestion étant utilisée pour orienter les comportements et évaluer les performances.

Reprenant les travaux d'Anthony, Besson (2000), place la relation d'influence et la nécessaire implication de la direction générale au cœur de la relation d'agence. Le contrôle apparaît comme indissociable de la volonté de la direction générale assurant ainsi la bonne mise en œuvre des objectifs de cette dernière. On se retrouve ici dans une configuration d'agence dans laquelle la relation d'influence opère entre le mandant et le mandataire, le mandant étant ici pleinement conscient des risques opérationnels pouvant survenir. Nous verrons plus loin que le contrôle interne bancaire ne peut s'exercer correctement sans une véritable « culture du contrôle » insufflée par la direction de l'établissement.

⁵⁰ Le lecteur intéressé par un synthèse des différents travaux de Baiman se référera à Thiéry-Dubuisson, (2005).

Schéma 19 : La relation de contrôle comme relation d'agence



Source : Besson (2000)

Le rôle de la direction générale et du conseil d'administration dans l'application, la surveillance de l'efficacité et la culture de contrôle est primordial. Pour Jensen (1993), le système de contrôle interne repose sur le conseil d'administration qui constitue un mécanisme interne de contrôle du dirigeant. En effet, l'analyse des systèmes de contrôle de la gestion des dirigeants est « incontournable » pour comprendre le fonctionnement d'une organisation. Gouvernement d'entreprise et contrôle interne sont imbriqués, dépendants l'un de l'autre et indissociables. La gouvernance ou gouvernement d'entreprise est l'ensemble des processus, lois et réglementations qui organisent le fonctionnement des relations de pouvoir entre les différents constituants de l'entreprise : actionnaires, dirigeants, conseil d'administration mais aussi d'autres parties prenantes comme les employés, les fournisseurs, les clients, les créanciers.

Pigé (2008) donne une définition « élargie » de la gouvernance qui va bien au delà de la seule prise en compte du pouvoir des dirigeants⁵¹. Cette définition tient compte d'une triple dimension, contractuelle, institutionnelle ou réputationnelle :

« ...la gouvernance serait l'ensemble des mécanismes qui contribuent à aligner la réalité du fonctionnement d'une Organisation sur les objectifs qui lui sont assignés. Cette définition évite de limiter le rôle de la gouvernance à la seule réduction du conflit potentiel entre actionnaires et dirigeants. Ces mécanismes peuvent aussi bien englober des mécanismes contractuels (à travers les contrats que les acteurs peuvent passer entre eux), que des

⁵¹ Au sens de Charreaux (1997) qui définit le gouvernement des entreprises comme: «l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui "gouvernent" leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire. », p.21.

mécanismes institutionnels (à travers la législation ou la réglementation) ou des mécanismes réputationnels (qu'il s'agisse de la confiance entre certains acteurs ou de l'éthique individuelle ou collective) » p. 7.

Néanmoins, la gouvernance de l'industrie bancaire est, par définition, atypique. Si la définition de la gouvernance est commune à l'ensemble des entreprises, la spécificité de la gouvernance bancaire a été démontrée par de nombreux auteurs. Dans l'industrie financière, les problèmes d'agence sont plus complexes qu'ailleurs car l'asymétrie d'information ne touche pas seulement la relation entre les actionnaires et le dirigeant mais aussi (Alexandre, Bouaïss, 2008) :

- La relation entre les déposants, la banque et les Autorités de régulation
- La relation entre les actionnaires, le dirigeant et les Autorités de régulation
- La relation entre les emprunteurs, le dirigeant et les Autorités de régulation

L'industrie bancaire présente deux principales spécificités. D'une part, les banques sont plus opaques que les entreprises non financières en raison d'asymétries d'information existant sur la qualité de leurs engagements et sur le risque de dépréciation de leurs actifs. D'autre part, la forte réglementation est dans l'industrie bancaire plus forte que dans d'autres secteurs (Ciancanelli et Gonzalez, 2000 ; Llewellyn, 2001 ; Booth et al., 2002 ; Macey et O'Hara, 2003). Notons, toutefois, que la pression réglementaire peut générer des contournements. Llewellyn (2001) cite cinq éléments qui rendent la gouvernance bancaire singulière :

- La réglementation pesant sur les banques.
- Une supervision opérée en continu par les organismes de régulation en plus du *monitoring* exercé par les actionnaires.
- La relation de confiance que les banques doivent entretenir avec leurs clients parce qu'elles sont, en quelque sorte, détentrices de leur richesse.
- Le risque systémique que les banques font courir à l'ensemble de l'économie et les coûts sociaux engendrés par une faillite bancaire.
- Les filets de sécurité imposés (protection des déposants).

L'opacité s'exerce à trois niveaux. Au niveau des emprunteurs, l'asymétrie d'information peut autoriser les managers à opter pour des logiques de rentabilité à court

terme et octroyer des prêts à des emprunteurs à fort risque de défaillance en contrepartie d'une prime de risque. Au niveau de la complexité de certaines opérations effectuées pour le compte de clients ou pour la banque elle-même. Enfin, au niveau de la discipline de marché, l'opacité peut fausser la concurrence. Les relations de long terme que les banquiers doivent tisser avec leurs clients pour mieux les connaître et ainsi mieux appréhender leur profil de risque rendrait la concurrence moins forte que dans les industries non bancaires (Levine, 2003).

Ciancanelli et Reyes Gonzales (2000) font un lien entre le concept microéconomique de la gouvernance bancaire et la réglementation, concept macroéconomique. Ils démontrent que la théorie de l'agence ne peut s'appliquer que partiellement dans le cas de l'industrie bancaire en raison notamment de la discipline réglementaire. Ciancanelli et Reyes Gonzales (2000) recensent quatre effets de la réglementation sur la gouvernance bancaire:

- La régulation de l'activité bancaire biaise la discipline de marché au profit d'une discipline réglementaire. La réglementation affaiblirait la discipline de marché et modifierait ainsi les paramètres de la gouvernance dans les banques, limitant l'application de la théorie de l'agence.
- La réglementation introduit dans la relation d'agence, un autre acteur, une forme de gouvernance externe à l'entreprise, indépendante du marché qui influence les gestionnaires et propriétaires de la firme.
- La réglementation, initialement destinée à contrôler le marché, agit aussi sur la gouvernance interne.
- L'aléa moral consécutif au principe de prêteur en dernier ressort, qui inciterait les banques à prendre plus de risques, serait plus fort que les conflits d'intérêts entre les propriétaires et les dirigeants d'une banque. La discipline de marché ne peut s'exercer pleinement car le risque est alors partagé avec un acteur externe, les Autorités de régulation, et non seulement supporté par les *shareholders*.

Pollin (2005) situe essentiellement la spécificité de la gouvernance bancaire dans la relation de crédit et défend la thèse selon laquelle les emprunteurs doivent faire valoir leurs intérêts et avoir un droit de regard sur la politique de crédit de la banque. Cette position se retrouve, en théorie, dans la conception du mutualisme avec le statut du client sociétaire.

Dès 1999, le Comité de Bâle a émis des recommandations visant à renforcer la gouvernance d'entreprise dans les établissements bancaires, ces conseils s'inspiraient des principes publiés, la même année, par l'Organisation pour la Coopération et le Développement Economique (OCDE)⁵². Le comité de Bâle a révisé ces recommandations en 2006 afin d'aider les établissements bancaires à consolider leur cadre de gouvernance d'entreprise, et les superviseurs à en évaluer la qualité. Ces recommandations visent à guider l'action des administrateurs, des dirigeants et des superviseurs dans un contexte international de pluralité de systèmes juridiques et réglementaires différents et à donner les fondements essentiels d'une bonne gouvernance. Huit principes de bonne gouvernance d'entreprise bancaire sont considérés comme les fondements indispensables du processus de gouvernance d'entreprise⁵³. Le rôle attribué au conseil d'administration et à la direction générale est crucial pour instaurer un climat de confiance entre la banque et les déposants, lutter contre le risque de défaillance et préserver à la fois les intérêts de la banque et de ceux des actionnaires tout en luttant contre les conflits d'intérêts potentiels.

1.2.2 Gouvernance bancaire et risque comportemental

Le problème des conflits d'intérêts est « incontournable » lorsqu'on aborde l'activité bancaire. Au delà des conflits d'intérêts pouvant exister entre les actionnaires et les dirigeants (*residual loss*, Jensen et Meckling, 1976) se pose la question du biais comportemental (Charreaux, 2004) qui est cœur de la relation de la relation de crédit et qui peut conduire à des comportements déviants. Le risque est alors que des comportements de transgression des règles (*organizational misbehaviour*, Vardi, Wiener, 1996) fassent dévier le fonctionnement de l'organisation de ses objectifs productifs et stratégiques.

⁵² « Principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE », juin 1999, mis à jour en avril 2004. Ces principes constituent l'une des douze normes fondamentales pour la stabilité des systèmes financiers retenues par le Forum sur la stabilité financière.

⁵³ Huit principes détaillés par la BRI (2006) : 1- les administrateurs doivent avoir les compétences requises pour diriger un établissement bancaire et porter un jugement avisé sur ses activités. 2- les objectifs stratégiques de l'établissement doivent être approuvés par le conseil d'administration qui doit aussi se charger du suivi de leur application. 3- le conseil d'administration doit établir et faire respecter une hiérarchie et des responsabilités claires à tous les niveaux de l'établissement. 4- le conseil d'administration doit veiller à ce que la direction générale exerce une surveillance conforme à la politique qu'il a définie. 5- le conseil d'administration et la direction générale devraient utiliser efficacement l'audit interne, les auditeurs externes et les fonctions de contrôle interne. 6- le conseil d'administration devrait s'assurer que la politique et les pratiques de rémunération sont en conformité avec la culture d'entreprise, les objectifs et la stratégie à long terme ainsi qu'avec la structure de contrôle de la banque. 7- la banque doit être administrée de manière transparente. 8- le principe de « connaissance des structures » par le conseil d'administration et la direction générale doit être strictement appliqué lorsque les établissements opèrent dans des juridictions ou par l'intermédiaire de structures faisant écran à la transparence.

Nous ne traiterons pas ici des transgressions opérées dans le but de faire évoluer les règles : transgressions résultant de prises d'initiatives de la part des exécutants et qui peuvent alors s'avérer positives pour l'organisation (Babeau, Chanlat, 2008). Nous pensons que, dans le cas de l'industrie bancaire, la transgression des règles peut s'avérer dangereuse en raison du risque systémique associé. De plus, les banques se doivent d'instaurer un climat de confiance avec leur clients et la révélation publique de comportements de transgression des règles tend à écorner leur réputation ; les déboires de la fraude historique de la Société Générale, qui défraient encore la chronique aujourd'hui, en sont un exemple. En outre, face à la forte réglementation pesant sur le secteur bancaire, l'évolution des règles ne peut pas être la résultante d'actes isolés. Les règles doivent évoluer de manière consensuelle et en concertation avec les différents acteurs.

Honoré (2004) défend la thèse selon laquelle les situations de travail sont potentiellement, pour l'individu, des situations de tiraillement entre différentes logiques d'actions liées à l'entreprise ou au contexte extérieur à l'entreprise. Cette problématique est particulièrement forte dans le domaine bancaire :

«Ainsi, au moment d'accorder ou de refuser un financement, le responsable d'agence bancaire doit tenir compte des règles d'octroi de crédit dans sa banque. Il peut aussi être tenté de tenir compte du contexte local. Il peut être tenté d'agir en fonction d'une logique de notabilisation ou en considérant la position de son client dans son réseau relationnel » (Honoré, p 115).

Cet auteur présente différents exemples de transgression des règles correspondant à plusieurs problématiques :

- Une problématique d'identité professionnelle qui pousse certains individus à se référer à leur savoir faire plutôt qu'à la norme définie par l'entreprise.
- Une problématique d'efficacité économique qui pousse un individu à transgresser des règles pour améliorer l'efficacité au travail. Cette problématique se retrouve avec l'application pratique du nouvel Accord. En effet, la réforme Bâle II a considérablement alourdi certaines tâches (notation systématique des clients dès l'octroi d'un engagement par exemple) et cela peut pousser certains à ne pas respecter les procédures pour gagner du temps et atteindre plus rapidement leurs objectifs

commerciaux.

- Une problématique sociale qui tient compte de l'impact social de l'activité de la banque et peut, par exemple, pousser un chargé d'affaires à outrepasser ses délégations et soutenir de manière abusive une entreprise cliente afin qu'elle ne dépose pas le bilan.
- Une problématique relationnelle qui met en avant l'importance du réseau des relations personnelles dans la détermination des attitudes et comportements et qui apparaît dans la relation bancaire lorsqu'un chargé d'affaires développe des relations personnelles avec son client. Ce phénomène est particulièrement accru lorsque le client rencontre des difficultés financières et qu'il espère être soutenu par l'établissement bancaire ou du moins par l'employé avec lequel il a tissé des relations personnelles ou quand les conditions tarifaires privilégient l'intérêt du client au détriment des critères de rentabilité de la banque.
- Une problématique de la socialisation dans le groupe professionnel qui pousse un individu à se référer à la logique d'organisation d'un groupe constitué à l'intérieur de l'entreprise plutôt qu'aux règles de l'entreprise, dans le but de ne pas être marginalisé.

Au delà des conflits d'intérêts et des comportements déviants au cœur de la relation de crédit, la gouvernance bancaire se doit de ne pas encourager les comportements à risque en récompensant, par exemple, des responsables qui privilégient la rentabilité et l'atteinte des objectifs et négligent le contrôle interne. Ce dernier apparaîtrait alors comme secondaire par rapport aux objectifs de rentabilité. Une direction qui accorde des promotions et gratifications aux personnes adoptant ce type de comportement, s'expose à voir s'instaurer au sein de l'établissement un affaiblissement de la culture du contrôle interne et de sa qualité. Si des dispositifs de motivation par la rémunération existent dans la quasi totalité des fonctions bancaires (*trading*, chargé de clientèle, encadrement, etc.), ils ne doivent pas constituer une source de prise de risque supplémentaire et privilégier la rentabilité à court terme au détriment de la prudence. Les déboires de la Société Générale ont amené des réflexions et débats sur les bonus et primes octroyés aux traders et plus globalement sur le lien entre les systèmes de rémunération et les comportements individuels (Godechot, 2008). Plusieurs pistes de réflexions sont évoquées :

- Rémunérer pour partie les traders en actions pour les intéresser à la santé financière de leur société sur le long terme et lier ainsi leur rémunération aux pertes potentielles. Ce dispositif permettrait d'éviter que les traders perçoivent des primes importantes quand

les marchés vont bien et ne soient pas associés aux pertes qu'ils peuvent générer. En effet, les prises de risques se font très souvent à court terme alors que les risques sont différés.

- Une autre piste de réflexion privilégie le contrôle prudentiel des politiques de rémunération bancaire. Les rémunérations pourraient être contrôlées au même titre que les autres risques. Les régulateurs pourraient alors faire des recommandations sur les effets pervers de la politique de rémunération d'un établissement.

Par ailleurs, la question des conflits d'intérêts se pose aussi dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise et dans les intérêts antagonistes existant entre les équipes opérationnelles et les unités en charge de la mise en œuvre de la politique des risques et de son contrôle (Langevin, Picq, 2000). Le gouvernement d'entreprise se doit de dissocier hiérarchiquement et fonctionnellement les métiers opérationnels des contrôleurs ou des directions des risques. Rendre une division des risques hiérarchiquement indépendante des divisions opérationnelles permet aussi de minimiser les luttes de pouvoir entre les services en charge du développement (donc de la rentabilité) et ceux chargés du contrôle des risques.

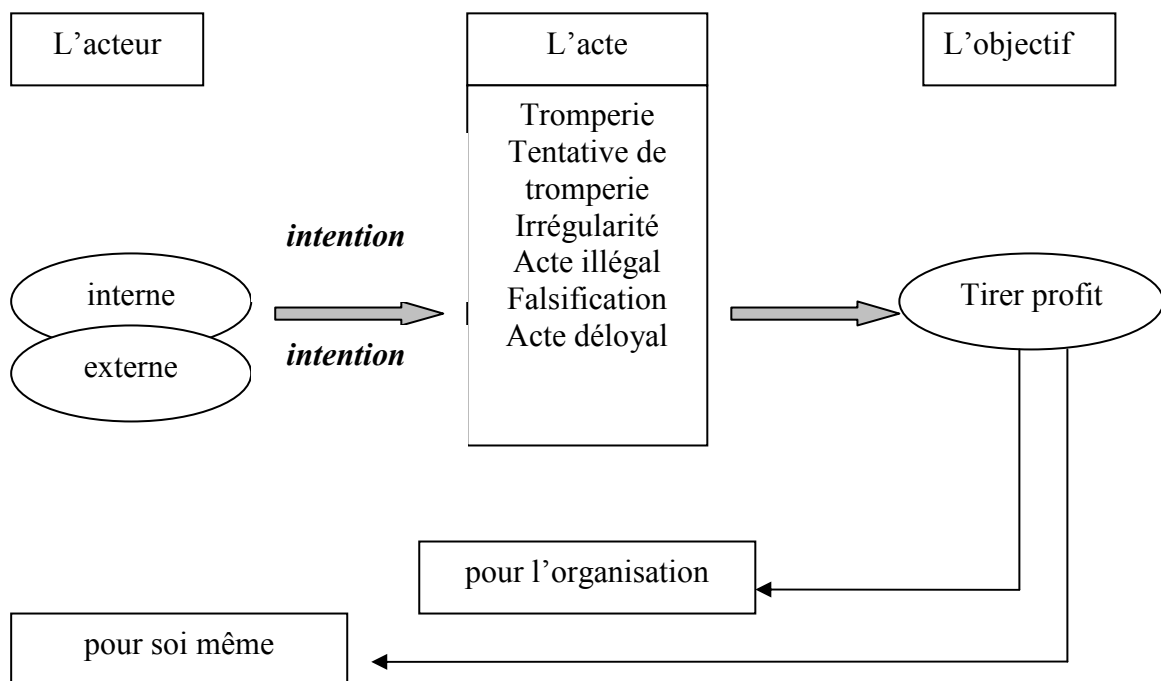
Si des comportements déviants peuvent exister, ils ne répondent pas forcément à une logique d'enrichissement personnel ou à des manœuvres frauduleuses mais, comme nous l'avons vu, à des situations de tiraillement entre différentes logiques d'actions. En revanche, la révélation publique d'une escroquerie, accroît la détresse financière et précède souvent un krach ou une panique. Ces malversations peuvent revêtir diverses formes : délits d'initié, détournements de fonds, manipulation de cours boursiers, falsification de bilans comptables et, lors d'une panique, les comportements douteux peuvent alors se multiplier dans le but de sauvegarder ses propres intérêts (Kindleberger, 1994).

1.2.3 Le cas particulier de la Gouvernance bancaire et de la fraude

Les irrégularités ou comportements déviants constituent une première étape vers des comportements frauduleux. En effet, tolérer des irrégularités, des pratiques administratives laxistes, des exceptions et dérogations excessives aux règlements peut encourager la fraude. La frontière entre irrégularités et fraude est ténue, *a fortiori* dans l'activité bancaire. Car le risque de fraude fait partie intégrante de l'activité bancaire, la quasi totalité des opérations

ayant des conséquences financières. La fraude est un risque difficile à évaluer, identifier et appréhender car elle est très souvent le fruit d'une imagination débordante : « en constante évolution, les pratiques frauduleuses progressent plus vite que les lois » (Siruguet et *alii*, 2006, p. 5). Ces auteurs identifient deux dénominateurs communs à la fraude : la tromperie et l'intention. Le schéma ci-après synthétise les comportements frauduleux.

Schéma 20 : La fraude, synthèse



Source : Siruguet et *alii*, 2006

Les impacts de la fraude peuvent s'avérer désastreux et dépasser le strict cadre de l'impact financier pour l'organisation. Au sein de l'entreprise, la révélation d'une fraude interne peut mettre à mal la culture interne de l'organisation, *a fortiori* si cette fraude a été opérée par un dirigeant. A l'extérieur, la révélation publique d'une fraude interne ou externe pourra porter atteinte à la réputation d'un établissement et entacher la confiance de ses partenaires, qu'ils soient clients ou partenaires (actionnaires, organes de tutelles etc.), d'où l'intérêt quelquefois, et, lorsque les montants de pertes ne sont pas élevés, de passer sous silence les activités frauduleuses dont les banques ont pu être les victimes. *A contrario*, l'ampleur de certaines pertes impose une révélation publique des malversations subies.

Encadré 4 : Traders et défaillance du contrôle interne

- Sumitomo corporation (1986-1996) : un trader opérant sur les activités de marché pour le cuivre effectua des activités frauduleuses pendant une décennie générant une perte, pour la maison de courtage japonaise, de 2,6 milliards de dollars.
- Baring (février 1995) : la banque britannique accuse une perte de 1,1 milliard d'euros suite aux agissements d'un trader qui spéculait sur les marchés de produits dérivés asiatiques. Le trader qui s'autocontrôlait a ainsi provoqué la faillite de la banque.
- Allfirst (février 2002) : un courtier travaillant dans la filiale américaine de la première banque irlandaise a dissimulé 691 millions de dollars de pertes sur des opérations de change en réalisant des opérations fictives.
- Caylor (septembre 2007) : la banque de financement et d'investissement du Crédit Agricole perd 250 millions d'euros suite à la prise de risques excessifs et aux dépassements de limites d'un courtier opérant sur le marché du crédit.
- Société Générale (janvier 2008) : la banque enregistre la plus importante perte de l'histoire de la finance, 4,9 milliards d'euros, suite à des défaillances de son contrôle interne dans le suivi des activités d'un seul trader. Blâmée par la Commission bancaire pour "carences graves du système de contrôle interne" elle est condamnée, en juillet 2008, à payer une amende de 4 millions d'euros.

La gestion des ressources humaines est un vecteur de lutte contre la fraude, le personnel restant l'élément clef de la bonne exécution du contrôle interne et de la prévention des risques opérationnels (Aubry, 2005). Les sources de la motivation relèvent essentiellement de la gestion des ressources humaines :

« le fait qu'il y ait une nécessaire congruence du système de contrôle et du système de motivation entraîne que le contrôle ne peut être conçu indépendamment de la gestion des ressources humaines » (Burlaud, p 530).

Les politiques de gestion des ressources humaines doivent privilégier l'embauche de personnes motivés et sensibilisées au risque. La formation ne doit pas uniquement se focaliser sur les tâches et les aspects techniques d'un poste mais se doit d'instaurer une culture du

contrôle interne et de tolérance-zéro en matière de fraude. Le système de rémunération doit être transparent (lisibilité de la grille des salaires), équitable, compétitif, pour garantir l'engagement et la motivation du personnel et lutter contre les risques de fraude interne. De plus, l'établissement doit afficher sa volonté de lutte contre la fraude en prenant les sanctions nécessaires contre les personnes ayant fraudé (licenciement immédiat).

Néanmoins, face à la multiplication d'actes frauduleux, les Autorités ont mené des réflexions au plan international et considèrent désormais la fraude comme un risque à part entière. Le Comité de Bâle a intégré la fraude dans les risques opérationnels, les banques doivent quantifier les incidences financières de ces risques pour en assurer une couverture minimale en fonds propres (voir première partie). La détermination des sources de fraude et l'élaboration d'une cartographie des risques potentiels n'est pas un exercice facile (Deniau, Renoux, 2006), la fraude pouvant émaner de collaborateurs en interne ou de clients. Nous aborderons plus particulièrement ces aspects de la fraude dans le chapitre 3.

Le contrôle interne est un des moyens de limiter les risques de fraude. Néanmoins, il n'existe pas de moyen infaillible pour éliminer définitivement ce risque, le problème de contournement des mécanismes de contrôle interne restant entier. Il y aura toujours des individus qui adopteront des comportements déviants et ce, malgré des codes de bonne conduite et en dépit d'une gouvernance efficace (Monin, Wirtz, 2008). Toutefois, comme indiqué par Bécour et Bouquin (1996), le contrôle interne reste un outil préventif :

« le contrôle interne ne supprime jamais totalement les risques d'erreur, de fraude, d'insuffisance, d'inefficience, d'incohérence, d'inconsistance, mais il permet de les prévenir, de les limiter autant qu'il est possible, de déceler leur réalisation, et donc d'intervenir », p. 53.

1.3 Le contrôle interne bancaire

Au départ centré sur une approche exclusivement quantitative, le contrôle interne bancaire a ensuite évolué vers une approche plus **qualitative**. A la fin des années 80 et au début des années 90, le contrôle interne portait essentiellement sur les conditions d'enregistrement et d'évaluation comptables d'opérations. Aujourd'hui, le contrôle interne s'effectue en continu et s'exerce à tous les niveaux d'un l'établissement bancaire. Nouy (2005) définit ainsi la prise en compte de risques bancaires qualitatifs :

« On peut regrouper par ce terme l'ensemble des risques qui n'affectent pas directement la valeur des actifs patrimoniaux d'un établissement (à la différence de la variation des prix de marché ou la défaillance d'une contrepartie), mais qui peuvent mettre en danger l'appréciation faite par des tiers de la qualité de leur gestion au regard des exigences réglementaires, ou plus largement de la vie des affaires (risque de non-conformité, de réputation). L'expérience montre que ces risques qualitatifs peuvent bien entendu avoir indirectement et *a posteriori* des conséquences patrimoniales importantes, bien que ces dernières ne puissent pas être mesurées *a priori* quantitativement ».

Les publications du Comité de Bâle sur le contrôle interne ont également contribué à faire évoluer la conception du contrôle interne bancaire.

1.3.1 Les réflexions internationales en matière de contrôle interne

Dès 1998, le Comité de Bâle⁵⁴ a défini les nouvelles dimensions du contrôle interne: « Le processus de contrôle interne, qui visait traditionnellement à réduire la fraude, les détournements de fonds et les erreurs, a pris une dimension plus vaste et recouvre l'ensemble des risques encourus par les organisations bancaires ».

Cette démarche orientée vers les aspects qualitatifs du contrôle vise à organiser une prévention systématique proche des réalités opérationnelles. Destiné initialement à la lutte contre la fraude, les erreurs et les détournements de fonds, le contrôle interne concerne désormais l'ensemble des risques encourus par une banque. Il contribue à l'atteinte de 3 objectifs : un objectif de performance, un objectif d'information et un objectif de conformité aux obligations réglementaires. Les finalités sont multiples: meilleure atteinte des objectifs de rentabilité à long terme, assurer la fiabilité de la communication en interne comme en externe, garantir le respect des obligations réglementaires, éviter les pertes imprévues et limiter le risque d'atteinte à la réputation de l'établissement. Pour atteindre les objectifs de performance, l'entreprise doit veiller à ce que les intérêts de la banque soient recherchés dans le respect des règles de déontologie et d'éthique⁵⁵.

⁵⁴ Le Comité de Bâle a publié en septembre 1997 un document intitulé « principes fondamentaux pour un contrôle interne efficace » et en septembre 1998 « cadre pour les systèmes de contrôle interne dans les organisations bancaires ».

⁵⁵ Pour un développement sur la question de l'éthique des comportements des banques, se référer à Pesqueux et *alii* (2004).

Le document de la BRI (1998) énumère 13 principes garants d'un contrôle interne efficace. Ces principes sont regroupés en thèmes :

- surveillance par la direction et culture de contrôle
- reconnaissance et évaluation des risques
- activités de contrôle et séparation des tâches
- information et communication
- surveillance des activités et correction des déficiences
- évaluation des systèmes de contrôle interne par les Autorités prudentielles

Dans ce document, la BRI expose quelques exemples de défaillances de contrôle interne qu'elle a relevées suite à une enquête menée auprès d'établissements en difficulté. Les carences relevées sont classées en cinq catégories :

- défaillances dans la surveillance et l'exercice des responsabilités de la part de la Direction et absence d'une forte culture de contrôle au sein de la banque,
- reconnaissance et évaluation inadéquates du risque inhérent à certaines activités bancaires, tant de bilan que de hors-bilan,
- absence ou déficience de structures et d'éléments clés du contrôle, tels que séparation des tâches, approbations, vérifications, contrôles par rapprochement, analyses des résultats d'exploitation,
- mauvaise communication de l'information entre les niveaux de direction, spécialement vers le haut pour signaler les problèmes,
- programmes d'audit et autres activités de surveillance inadéquats ou inefficaces.

Au plan international, la version révisée des principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, approuvée en avril 2004, invita « les gouvernements et les instances chargées de la réglementation à offrir aux institutions financières et aux entreprises de leurs pays un cadre réglementaire de qualité propre à encourager l'adoption de pratiques exemplaires ».

Le Comité de Bâle, conscient que les recommandations actualisées de l'OCDE pourraient aussi aider les organisations bancaires, publia également, en février 2006, un document relatif au renforcement de la gouvernance d'entreprise dans les établissements bancaires. L'objectif de cette version révisée du document initial de 1999 fut d'aider les établissements bancaires à renforcer leur cadre de gouvernance et les superviseurs à évaluer la qualité.

Avec l'entrée en vigueur des Accords de Bâle II, le rôle du contrôle interne se voit renforcé. Comme évoqué précédemment dans le chapitre 2, le périmètre du contrôle interne est désormais élargi :

- Au titre du pilier 1, les méthodes avancées de mesure du risque de crédit et du risque opérationnel requièrent un contrôle interne performant pour assurer une excellence des systèmes d'information et de mesure des risques.
- Au titre du pilier 2, le contrôle interne doit effectuer une revue du processus de l'adéquation globale des fonds propres au regard des risques encourus par un établissement bancaire, en fonction de la nature, de l'étendue et de la complexité de ses activités.
- Au titre du pilier 3, la publication d'informations relatives au contrôle interne du risque de crédit et du risque opérationnel renforce significativement l'importance accordée à la qualité du contrôle interne dans l'appréciation de la solidité d'un établissement.

En France, le contrôle interne est encadré par le Comité de la Réglementation Bancaire et Financière (CRBF). L'obligation pour les établissements de crédit de se doter d'un système de contrôle interne date de 1990 (règlement n°90-08 du CRBF). Les principes prudentiels ont fait l'objet d'évolutions visant à passer d'une approche comptable et quantitative à une approche qualitative. Actuellement, c'est le règlement n° 97-02, modifié par l'arrêté du 31 mars 2005, qui précise les modalités du contrôle interne. Ce texte ne donne pas de définition du contrôle interne mais précise son champ d'application :

« Ce contrôle interne comprend notamment : un système de contrôle des opérations et des procédures internes, une organisation comptable du traitement de l'information, des systèmes de mesure des risques et des résultats, des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques, un système de documentation et d'information, un dispositif de surveillance des flux d'espèces et de titres » (article 1).

Le texte de référence n'impose aucune organisation mais dicte un certain nombre de principes. Les dispositions introduites dans le règlement n° 97-02 modifié visent à accompagner, en le formalisant, le renforcement du dispositif de veille et de contrôle de la conformité déjà mis en place par plusieurs établissements, et à assurer sa pleine reconnaissance nationale et internationale. Les principales innovations de ce règlement sont de deux ordres :

- la distinction introduite entre contrôle permanent et contrôle périodique
- l'introduction du risque de non conformité⁵⁶

Nous allons maintenant détailler les dispositifs en vigueur en France.

1.3.2 les dispositifs en vigueur en France

A- Les principales dispositions introduites par le règlement 97-02 modifié

Une analyse détaillée du texte de référence permet de dégager les points fondamentaux suivants.

a) Dispositif de contrôle des opérations et des procédures internes

➔ **objectifs** : vérifier :

- la conformité des opérations réalisées et des procédures internes aux lois et règles en vigueur, normes et usages professionnels et déontologiques, aux orientations de l'organe exécutif⁵⁷
- le strict respect des limites
- la qualité de l'information comptable et financière en interne comme en externe, son évaluation et sa conservation (piste d'audit indispensable)
- la qualité des systèmes d'information et de communication

➔ **moyens** :

⁵⁶ Le risque de non conformité se définit comme « le risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, de perte financière significative ou d'atteinte à la réputation, qui naît du non respect de dispositions propres aux activités bancaires et financières, qu'elles soient de nature législatives ou réglementaires, ou qu'il s'agisse de normes professionnelles et déontologiques, ou d'instruction de l'organe exécutif prises notamment en application des orientations de l'organe délibérant » article 4.

⁵⁷ L'organe exécutif est défini comme « les personnes qui assurent la détermination effective de l'orientation de l'activité de l'entreprise ». L'organe délibérant est représenté, selon la structure juridique de la banque, soit par le conseil d'administration, le conseil de surveillance, l'assemblée des associés, le conseil d'orientation et de surveillance (Caisse d'Epargne et de Crédit Municipal). L'organe délibérant peut créer un Comité d'audit pour l'assister dans l'exercice de ses missions.

- contrôle permanent des entités opérationnelles pour garantir la régularité, la sécurité et la validation des opérations réalisées
- stricte indépendance entre les unités chargées de l'engagement des opérations et les unités chargées de leur validation, notamment comptable, et de leur règlement ainsi que du suivi des diligences liées à la surveillance des risques.
- nomination d'un responsable du contrôle interne
- adéquation des moyens mis en œuvre avec la taille de l'entreprise, obligation d'établir un programme de missions de contrôle *a minima* annuel
- examen périodique du système de mesure des risques et de détermination des limites pour vérifier leurs adéquations avec l'évolution de l'activité, de l'environnement des marchés ou des techniques d'analyse.
- examen particulier requis pour les opérations portant sur de nouveaux produits (analyse des risques, adéquation des procédures de mesure, limites, contrôles)
- mise en place d'un dispositif de contrôle de la conformité avec nomination d'un responsable indépendant si la taille de l'entreprise le justifie (dans le cas contraire, le responsable du contrôle permanent peut assumer cette fonction)

b) L'organisation comptable et du traitement de l'information

➔ **objectifs** : s'assurer de l'existence d'une piste d'audit permettant de garantir une information et des méthodes d'évaluation et de comptabilisation fiables, exhaustives, et de qualité permettant :

- de reconstituer dans un ordre chronologique les opérations
- de garantir la traçabilité de l'information

➔ **moyens** :

- contrôle périodique portant sur l'adéquation des méthodes et des paramètres retenus pour l'évaluation des opérations dans les systèmes de gestion
- contrôle périodique portant sur la pertinence des schémas comptables : sécurité, prudence, conformité aux règles de comptabilisation en vigueur
- pour les opérations qui font courir des risques de marché, rapprochement, *a minima*, mensuel entre les résultats de la gestion opérationnelle et les résultats comptabilisés et analyse des éventuels écarts

- sécurité informatique : appréciation régulière du niveau de sécurité informatique, existence de procédures de secours si survenance de difficultés graves (plan de reprise de l'activité)
- contrôle des systèmes d'information portant sur la conservation des informations, la documentation relative aux analyses, la programmation et à l'exécution des traitements.

c) Les systèmes de mesure des risques et des résultats

➔ **objectifs globaux** : mettre en place un système de mesure des risques adapté à la stratégie de l'entreprise et permettant de mesurer les risques de taux, marché, liquidité, crédit, règlement, intermédiation.

La sélection et la mesure du risque de crédit :

➔ **objectifs** : identifier et centraliser les risques de contreparties de bilan et hors bilan à partir d'informations qualitatives et quantitatives.

➔ **moyens** :

- vérifier que les crédits octroyés ont fait l'objet d'une étude sur la situation financière du bénéficiaire, sa capacité de remboursement, et le cas échéant des garanties reçues ; pour les crédits aux entreprises, s'ajoutent à ces critères : l'étude de l'environnement économique, les caractéristiques des associés ou actionnaires et des dirigeants ainsi que des documents comptables les plus récents
- constituer des dossiers de crédit destinés à recueillir les informations sur la contrepartie
- faire une revue trimestrielle des contreparties dont les créances sont impayées ou douteuses ou qui présentent des risques ou des volumes significatifs
- procéder au moins semestriellement à une analyse *a posteriori* de la rentabilité des opérations de crédit. Cette analyse doit porter sur les coûts opérationnels et de financement, sur la charge correspondant à une estimation du risque de défaut du bénéficiaire au cours de l'opération de crédit et sur le coût de rémunération des fonds propres

- le processus d'octroi de prêt ou d'engagement doit faire l'objet de délégations clairement formalisées et adaptées à la taille et à l'organisation de l'établissement ainsi qu'à la nature de son activité. Pour certaines opérations jugées complexes ou risquées, nécessité d'obtenir un avis d'une unité spécialisée indépendante des entités opérationnelles et/ou une décision collégiale.
- une attention particulière est requise pour les prêts octroyés aux actionnaires principaux ou dirigeants de l'établissement
- les systèmes de mesure des risques de crédit doivent identifier, mesurer et agréger les risques de contrepartie présents dans le bilan et hors bilan
- la mesure du risque de crédit généré par des instruments négociés sur des marchés de gré à gré ou des marchés organisés doit faire l'objet d'une méthode d'évaluation au prix de marché qui prenne en compte un facteur de risque futur
- les systèmes statistiques de sélection et de mesure des risques de crédit doivent être évalués régulièrement au regard des incidents de paiement constatés dans le passé récent et en tenant compte de l'évolution de l'environnement économique et juridique.
- l'analyse et l'évolution de la qualité des engagements doivent faire l'objet d'une étude *a minima* trimestrielle, cette étude permettra, notamment, le classement de certaines créances en catégories douteuses ou de procéder à des provisionnements qui feront l'objet d'une évaluation récente et prudente des garanties

La mesure des risques de marché :

→ Objectifs : suivi des opérations effectuées par l'établissement pour son propre compte et mesure des risques de marché

→ Moyens :

- enregistrer *a minima* quotidiennement les opérations de change et les opérations portant sur le portefeuille de négociation et calculer leurs résultats, et déterminer les positions selon la même périodicité
- mesurer *a minima* quotidiennement les risques résultant des positions du portefeuille de négociation ainsi que l'adéquation des fonds propres de l'entreprise

- procéder à une mesure globale du risque sur la notion de perte potentielle maximale
- exercer contrôle périodique sur la validité et la cohérence des paramètres et des hypothèses retenus dans l'évaluation des risques de marché
- communication du résultat de ces mesures à l'organe exécutif et à l'organe délibérant.

La mesure du risque de taux d'intérêt global

➔ **Objectifs** : appréhender les positions et les flux résultant de l'ensemble des opérations de bilan et hors-bilan et leurs facteurs de risque de taux d'intérêt global et évaluer périodiquement l'impact de ces différents facteurs, dès lors qu'ils sont significatifs, sur les résultats et les fonds propres.

➔ **Moyens** :

- évaluer, de façon régulière, les risques en cas de fortes variations des paramètres de marché ou de ruptures des hypothèses retenues en matière de simulation
- exercer un contrôle périodique sur la validité et la cohérence des paramètres et des hypothèses retenus dans l'évaluation des risques de taux d'intérêt
- communication du résultat de ces mesures à l'organe exécutif et à l'organe délibérant.

La sélection et la mesure du risque d'intermédiation⁵⁸

➔ **Objectifs** : assurer la bonne exécution des opérations effectuées dans le cadre de services d'investissement (réception, exécution, gestion de portefeuille pour compte de tiers, négociation pour compte propre, prise ferme et placement). Lutter contre le risque de défaillance d'un donneur d'ordres ou d'une contrepartie à l'occasion d'une transaction sur instruments financiers dans laquelle l'établissement apporte sa garantie de bonne fin.

⁵⁸ Ce risque ne concerne que les établissements ou prestataires offrant des services d'investissement qui apportent leur garantie de bonne fin à l'occasion de transactions sur instruments financiers : réception et transmission d'ordres pour le compte de tiers, exécution d'ordres pour le compte de tiers, négociation pour compte propre, gestion de portefeuille pour le compte de tiers, prise ferme et placement.

→Moyens :

- existence d'une procédure formalisée et d'un système de suivi des opérations permettant d'appréhender les engagements à l'égard des donneurs d'ordres et des contreparties et de recenser les garanties constituées sous forme de dépôts d'espèces ou d'instruments financiers.
- analyse de la situation financière du donneur d'ordre et des caractéristiques des opérations qu'il transmet.
- existence d'un système de suivi des opérations d'intermédiation qui permet d'enregistrer sans délai les opérations déjà réalisées et de calculer à la fin de chaque journée la valeur de marché des positions acheteuses ou vendeuses des donneurs d'ordres, d'établir la chronologie des opérations et d'évaluer à la fin de chaque journée la valeur de marché des instruments financiers apportés en garantie par les donneurs d'ordres
- d'enregistrer à la fin de chaque journée et de retracer individuellement toutes les erreurs dans la prise en charge et l'exécution des ordres et d'organiser un suivi des erreurs au delà d'un certain seuil.
- communication du résultat de ces mesures à l'organe exécutif et à l'organe délibérant.

La mesure du risque de liquidité et de règlement

→Objectifs : éviter le risque pour l'entreprise de ne pas pouvoir faire face à ses engagements ou de ne pas pouvoir dénouer ou compenser une position en raison de la situation du marché, risque encouru au cours de la période qui sépare le moment où l'instruction de paiement ou de livraison d'un instrument financier vendu ne peut plus être annulée unilatéralement et la réception définitive de l'instrument financier acheté ou des espèces correspondantes.

→Moyens :

- disposer d'un système de mesure du risque de liquidité et de procédures permettant de connaître l'exposition actuelle et future au risque de règlement et de prendre en

compte les flux certains ou prévisibles d'espèces ou de titres liés à des opérations à terme ou à des opérations sur instruments financiers à terme.

- surveillance des systèmes de règlement-livraison jusqu'au dénouement effectif de l'opération avec un traitement particulier des opérations en suspens qui doivent être apurées dans les plus brefs délais.
- disposer d'un système de mesure des ressources titres ou espèces aisément mobilisables afin de respecter les engagements pris à l'égard des contreparties dans le respect de leurs obligations dans le cadre des systèmes de règlement-livraison.
- établir des simulations de l'exposition au risque de liquidité et de règlement en cas de forte variation des paramètres de marché ou dans l'hypothèse de la défaillance des donneurs d'ordre.
- exercer un contrôle périodique sur la validité et la cohérence des paramètres et des hypothèses retenus dans l'évaluation des risques de liquidité et de règlement.
- communication du résultat de ces mesures à l'organe exécutif et à l'organe délibérant.

d) Les systèmes de surveillance et de maîtrise des risques

➔ **Objectifs** : mettre en place des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques opérationnels, juridiques, de crédit, de marché, de taux d'intérêt global, d'intermédiation, de règlement et de liquidité faisant apparaître des limites internes et les conditions dans lesquelles ces limites sont respectées.

➔ **Moyens** :

- fixation de limites globales tenant compte des fonds propres de l'entreprise et revue de ces limites au moins une fois par an et fixation de limites opérationnelles au niveau de différentes entités d'organisation interne cohérentes avec les limites globales
- pour les activités de marché, les limites globales sont définies par type de risque encouru, pour le risque d'intermédiation, les limites globales sont définies par entité juridique

- surveillance permanente du respect des procédures et des limites fixées et analyse des causes éventuelles du non respect des procédures et des limites
- information des personnes désignées des causes des dépassements de limites et actions correctrices proposées
- si le suivi du respect des limites est contrôlé par un comité des risques, s'assurer de la compétence de ses membres, de leur indépendance avec les unités opérationnelles, de la représentation des unités opérationnelles et de l'organe exécutif
- informer *a minima* trimestriellement le comité des risques et/ou l'organe exécutif du respect des limites *via* des états de synthèse adaptés et lorsque les limites globales risquent d'être atteintes
- surveillance accrue des activités externalisées : contrôle, qualité, existence de mécanismes de secours chez le prestataire de services

e) *Le système de documentation et d'information*

➔ **Objectifs** : au moins deux fois par an (ou seulement une fois par an s'il existe un Comité d'audit), l'organe délibérant doit procéder à l'examen de l'activité et des résultats du contrôle interne.

➔ **Moyens** :

- élaboration et mise à jour régulière de manuels de procédures relatifs aux différentes activités décrivant les modalités d'enregistrement, de traitement et de restitution des informations, les schémas comptables et les procédures d'engagement des opérations
- élaboration d'une documentation sur le contrôle interne décrivant les différents niveaux de responsabilité, les attributions dévolues et les moyens affectés au fonctionnement des dispositifs de contrôle interne, les règles qui assurent l'indépendance de ces dispositifs, les procédures relatives à la sécurité des systèmes d'information et de communication, une description des systèmes de mesure des risques, une description des systèmes de surveillance et de maîtrise des

risques, le mode d'organisation du dispositif de contrôle de la conformité, le mode d'organisation de la gestion de la trésorerie.

- au moins une fois par an, un rapport sur les conditions dans lesquelles le contrôle interne est assuré doit détailler :
 - un inventaire des enquêtes réalisées faisant ressortir les principaux enseignements et, en particulier, les principales insuffisances relevées ainsi qu'un suivi des mesures correctrices prises
 - une description des modifications significatives réalisées dans le domaine du contrôle interne au cours de la période sous revue, en particulier pour prendre en compte l'évolution de l'activité et des risques
 - une description des conditions d'application des procédures mises en place pour les nouvelles activités
 - un développement relatif au contrôle interne des succursales à l'étranger
 - la présentation des principales actions projetées dans le domaine du contrôle interne
 - une annexe recensant les conventions et opérations conclues avec les dirigeants et actionnaires principaux
- au moins une fois par an, un rapport consolidé sur la mesure et la surveillance des risques auxquels les établissements sont exposés doit être fait
- les rapports sont communiqués à l'organe délibérant, au comité d'audit, à l'organe central, aux commissaires aux comptes et à la Commission Bancaire

Après avoir présenté les principales dispositions réglementaires françaises, nous allons maintenant étudier leur mise en place au sein des établissements bancaires français.

B- Les implications pratiques et les aspects organisationnels

Après une phase de transition relative à la mise en place des systèmes de notation et de leur accréditation par la Commission Bancaire, les banques entrent désormais dans un processus de maintenance de leur dispositif d'évaluation des fonds propres. Le contrôle interne est la clé de voûte du nouveau dispositif, il se retrouve garant de la bonne application des nouveaux Accords et de la pérennité du nouveau dispositif. Bien que très structuré par le règlement n° 97-02 du CRBF, le contrôle interne a dû s'adapter pour répondre aux nouvelles exigences bâloises.

Les deux volets du contrôle interne : contrôle permanent et contrôle périodique

Comme nous l'avons vu, une des principales innovations de la réglementation bancaire est l'instauration de deux typologies de contrôles : le contrôle permanent et le contrôle périodique. Ces dernières années, le contrôle interne a évolué en fonction de la réglementation, de l'identification de nouveaux risques (risques opérationnels par exemple), de la progression des activités de marché. Bipolaire il y a environ dix ans car partagé entre une inspection générale centralisée et un système de contrôles opérationnels de terrain décentralisés, le contrôle a ensuite évolué vers une organisation centrée sur des équipes spécialisées : audits distincts de l'inspection générale et spécialisés par métiers, directions des risques et, plus récemment, équipes chargées de la conformité et de la lutte anti-blanchiment (Godiveau, 2001). Aujourd'hui, avec la nouvelle réglementation bancaire, le contrôle interne est assuré à la fois par les équipes opérationnelles et par des équipes spécialisées. L'architecture du contrôle interne s'articule autour de l'efficacité des processus opérationnels.

Le contrôle interne comporte désormais deux volets :

- **le contrôle permanent** ou surveillance opérationnelle qui représente la clef de voûte du dispositif,
- **le contrôle périodique** généralement assuré par des missions ponctuelles d'audit.

Trois niveaux de contrôle peuvent être identifiés (Levy-Garboua, 2005):

- *le premier niveau* : les personnes qui effectuent des opérations (guichetier dans une agence ou trader dans une salle de marché, par exemple) assurent un premier contrôle

validé par leur hiérarchie immédiate. Chaque direction opérationnelle est chargée d'identifier, de mesurer, et de suivre en permanence les risques inhérents au fonctionnement de son activité. Des procédures de contrôle sont intégrées aux processus opérationnels, chaque processus comportant ses propres procédures de contrôle.

- *le deuxième niveau* : des équipes spécialisées dans le contrôle de terrain et extérieures aux opérations ou aux actions commerciales effectuent un contrôle de deuxième niveau. Elles sont chargées de vérifier que les procédures ont été correctement appliquées et décèlent les erreurs ou anomalies. Ce travail est confié à des équipes de terrain, des services de *back-office* ou de *middle office*.

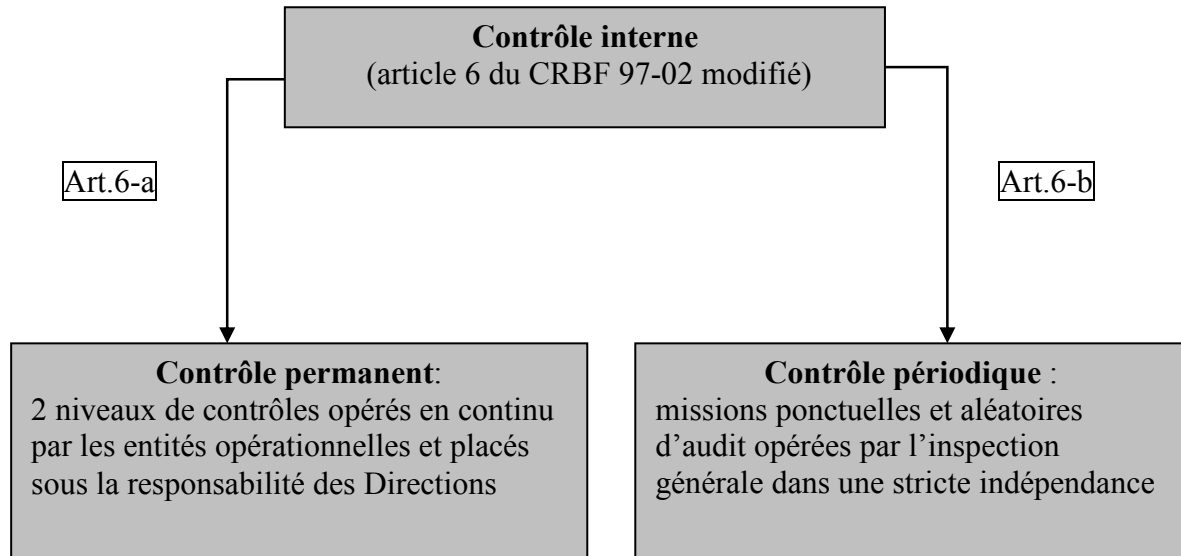
Ces deux premiers niveaux constituent les **contrôles permanents**, leurs champs d'application sont très vastes. Ils comportent les contrôles comptables, les vérifications de caisse et la maîtrise des risques. La surveillance permanente comporte donc deux volets : la sécurité au quotidien qui concerne l'ensemble du personnel et nécessite un strict respect des règles et procédures et la supervision formalisée qui impose à la hiérarchie de vérifier que les procédures et règles sont correctement appliquées.

- *le troisième niveau* : des équipes d'audit spécialisées et/ou l'inspection générale effectuent des missions ponctuelles par métier, territoire ou filiale et émettent des recommandations devant être mises en place. L'inspection générale est hiérarchiquement rattachée à la direction générale, elle est indépendante des métiers et des fonctions qu'elle contrôle. Ses domaines d'intervention sont illimités, ils comprennent également l'audit des contrôles permanents. Elle doit inspecter *a minima* tous les quatre ans l'ensemble des structures de la banque.

Ce troisième niveau de contrôle constitue le **contrôle périodique**, ce dernier, assuré *ex post* au moyen d'enquêtes, doit inspecter l'ensemble des activités de la banque et un audit complet de l'ensemble du dispositif du contrôle interne.

Le schéma ci-après illustre l'architecture du contrôle interne définie par le règlement du C.R.B.F n° 97-02 modifié.

Schéma 21 : L'architecture du contrôle interne



En effet, l'article 6 du CRBF 97-02 stipule que :

« Les entreprises assujetties doivent, selon des modalités adaptées à leur taille et à la nature de leurs activités, disposer d'agents réalisant les contrôles, permanents ou périodiques, conformément aux dispositions ci-après :

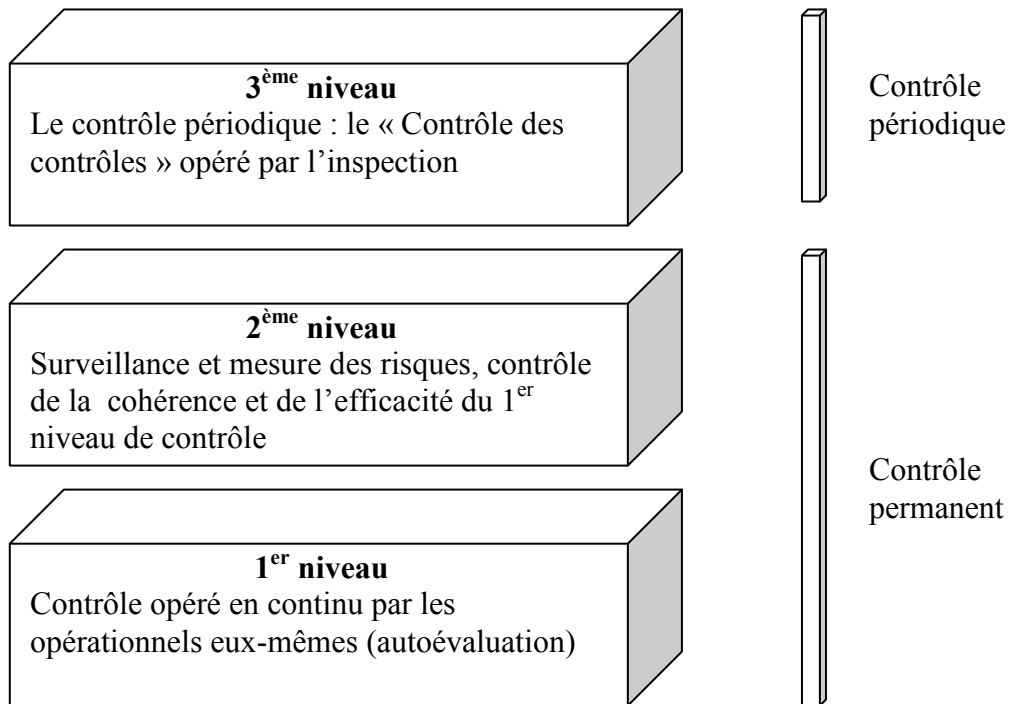
a) Le contrôle permanent de la conformité, de la sécurité et de la validation des opérations réalisées et du respect des autres diligences liées à la surveillance des risques de toute nature associés aux opérations est assuré, avec un ensemble de moyens adéquats, par:

- certains agents, au niveau des services centraux et locaux, exclusivement dédiés à cette fonction,
- d'autres agents exerçant des activités opérationnelles.

b) Le contrôle périodique de la conformité des opérations, du niveau de risque effectivement encouru, du respect des procédures, de l'efficacité et du caractère approprié des dispositifs mentionnés au « a » est assuré au moyen d'enquêtes par des agents au niveau central et, le cas échéant, local, autres que ceux mentionnés au point « a » ci-dessus ».

Le dispositif d'organisation du contrôle interne peut ainsi être schématisé :

Schéma 22 : Les trois niveaux du contrôle interne



Le nouvel Accord et les évolutions du contrôle interne associées ont fait évoluer les conceptions du contrôle, ce dernier repose à la fois sur l'implication des opérationnels et sur des fonctions d'audit.

L'idée maîtresse du nouveau dispositif est la **responsabilisation des équipes opérationnelles** qui sont ainsi pleinement responsables des risques qu'ils peuvent générer. L'implication des équipes opérationnelles demeure la clef de voûte du système de contrôle permanent. Cette surveillance permanente s'exerce par des dispositions mises en œuvre en continu pour garantir au niveau opérationnel la conformité, la validité et la sécurité des opérations réalisées. Cette implication permet d'éviter que le contrôle ne soit qu'une affaire de spécialistes dédiée à une structure *ad hoc*, déresponsabilisant ainsi les unités opérationnelles.

L'autoévaluation permet ainsi le transfert d'un savoir faire de l'audit vers l'opérationnel et évite la mise en place d'une fonction d'audit trop lourde et parfois mal perçue par les opérationnels. Les opérationnels deviennent ainsi responsables de leurs propres contrôles et l'attestent sur une base déclarative. L'autoévaluation permet aussi de conforter la hiérarchie dans la complétude des contrôles (Bécour, 2000). Ce principe impose donc un contrôle interne (et externe dans le cas de l'industrie bancaire) de second et de troisième niveau. Pour cela, l'entreprise doit disposer d'un service d'inspection indépendant, reconnu pour ses qualités professionnelles et disposant d'une reconnaissance suffisante dans l'organisation.

En effet, confier une partie du contrôle aux opérationnels peut s'avérer dangereux, *a fortiori* dans les fonctions commerciales où la culture du résultat à court terme est souvent la règle ou dans des fonctions où les rémunérations comportent d'importants bonus (*trader* par exemple). Les contrôles peuvent alors être bâclés, voire contournés au détriment de l'atteinte d'objectifs de rentabilité. C'est pour cela que les contrôles permanents de deuxième niveau, sous la responsabilité des directions et les contrôles périodiques confiés à l'inspection générale indépendante des structures et activités qu'elle vérifie, s'avèrent indispensables. Une évaluation du premier niveau du contrôle interne s'impose car des défaillances peuvent avoir lieu. Elles sont essentiellement liées à trois facteurs que Pigé (2008), reprenant les normes internationales d'audit (*International Standard on Auditing, I.S.A.*), énonce ainsi:

- le contrôle interne n'est pas infaillible car il repose sur le jugement humain et, partant, peut souffrir d'erreurs ou d'incompréhensions
- les contrôles peuvent être circonvenus par la collusion de personnes internes ou externes à l'entreprise
- le management peut choisir de limiter les contrôles pour des raisons de coût de mise en œuvre ou de ralentissement des processus.

Les contrôles permanents de deuxième niveau sont souvent confiés à une Direction des risques qui prend en charge la surveillance et la mesure des risques financiers, opérationnels et de contrepartie. En pratique, ce sont souvent les directions opérationnelles qui ont en charge les contrôles de deuxième niveau. Il apparaît en effet peu efficace de confier ces missions à des contrôleurs internes généralistes. C'est le cas, par exemple, des hypothèses de modélisation pour les modèles internes de crédit, de la pertinence des back-tests périodiques

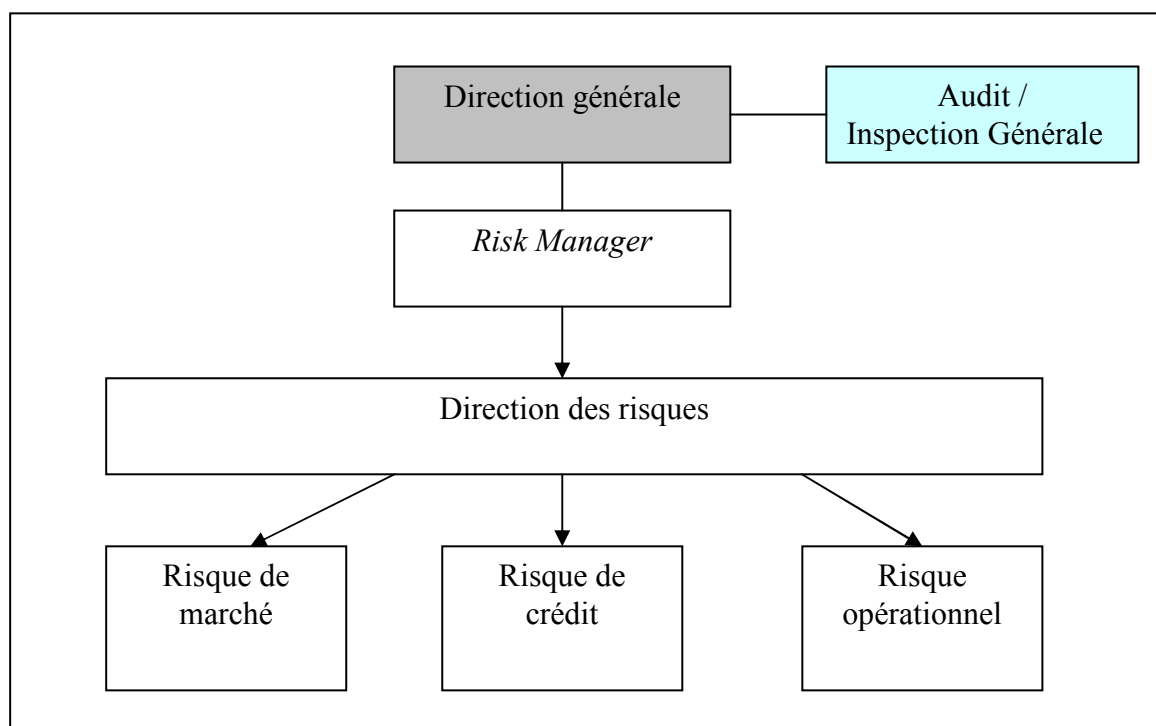
sur ces mêmes modèles, de la conformité réglementaire des calculs paramétrés dans les systèmes (moteur de calcul Bâle II). Ces domaines requièrent des compétences spécifiques (connaissances statistiques ou de programmation informatique) dont les contrôleurs internes sont, souvent, dépourvus, et qui ne peuvent être exercées que par des membres des directions métiers (Castagnier, Tordjman, 2007).

Le contrôle périodique, « contrôle des contrôles », est confié à l'inspection générale qui exerce ses missions dans la plus stricte indépendance. Ce contrôle, distinct et indépendant des fonctions opérationnelles, est mis en œuvre par les départements d'audit interne pour chaque pôle d'activité et par l'inspection générale. La fréquence des missions d'audit interne varie selon la spécificité des activités et leur degré de risque. Les auditeurs évaluent l'efficacité du contrôle permanent et relèvent d'éventuels dysfonctionnements. L'inspection générale mène des missions de vérification et s'assure de la qualité du contrôle interne. La fonction d'auditeur tend à évoluer vers une nécessaire spécialisation, le statut d'inspecteur généraliste ayant tendance à s'effacer au profit d'experts. En effet, compte tenu du niveau de technicité introduit par le nouveau dispositif dans les systèmes de contrôle, certains établissements ont dû s'appuyer sur des experts métiers suffisamment compétents afin de maîtriser tous les aspects essentiels et « incontournables » du contrôle.

Les dispositions introduites par les Accords de Bâle II donnent également à l'audit interne une occasion de renforcer son rôle, en raison notamment de la fixation d'objectifs de maîtrise des risques de plus en plus ambitieux. La réglementation impose, en France, que tous les établissements de crédit disposent d'un service d'audit indépendant des unités opérationnelles qui assure une évaluation de la qualité et du fonctionnement de leur dispositif de contrôle. Cette fonction, qui ne se confond pas avec les contrôles permanents, est très précisément encadrée par la réglementation. Elle est assurée par la direction de l'audit des établissements, qui réalise périodiquement des contrôles au sein des différentes unités de l'entreprise. Les auditeurs internes doivent être hiérarchiquement et fonctionnellement indépendants des activités qu'ils contrôlent pour pouvoir effectuer leurs missions avec la plus stricte objectivité. Leur fonction requiert à la fois des compétences techniques et un respect du code de déontologie en vigueur. Il est à noter que dans l'industrie bancaire, le recrutement dans un premier temps, et la formation continue dans un second temps, constituent la pierre angulaire du dispositif de contrôle en raison de la complexité de certaines activités et de leur compréhension par un petit nombre de spécialistes.

Charge aux banques de construire, à la lumière des éléments définis par le règlementation, une architecture du contrôle interne suffisamment efficiente pour satisfaire aux exigences bâloises et obtenir l'agrément de la Commission Bancaire en matière de notations internes du risque de crédit. Le schéma qui suit illustre les recommandations du Comité de Bâle II en matière d'organisation.

Schéma 23 : Les recommandations du Comité de Bâle II: proposition d'organisation du dispositif de contrôle interne



Source : Mekouar, 2003

Par ailleurs, les évolutions réglementaires ont participé à la création d'une nouvelle fonction, la conformité ou *compliance* et ont accru le rôle des Comités.

Des fonctions et structures clefs : conformité et Comités

Ce rapide descriptif des dispositifs du contrôle interne en vigueur aujourd'hui en France ne doit pas ignorer la création d'une nouvelle fonction au sein des organisations bancaires, la fonction de conformité, et la multiplication de Comités et de chartes.

La fonction de « *compliance* » ou conformité aux lois et aux règlements a été créée en Europe sous l'impulsion de la BRI⁵⁹ en 2003. En France, le règlement n° 97-02 (article 5) prévoyait déjà une exigence générale en matière de contrôle de la conformité. La révision de ce règlement compléta le dispositif existant pour assurer une plus grande comparabilité au plan national et international et donner à l'ensemble des professionnels des lignes directrices pour une bonne maîtrise des risques de non-conformité. La *compliance* doit orienter les comportements et ainsi pousser les individus à suivre de manière régulière et méthodique les informations, les procédures et les points critiques. Elle a pour objectif de contrôler le risque de non-respect des réglementations et des normes propres aux activités bancaires et financières. Une attention particulière est accordée, d'une part, aux risques induits par la création de nouveaux produits et, d'autre part, à la formalisation de procédures. La conformité doit assurer la cohérence d'ensemble du dispositif de contrôle interne, déceler d'éventuels dysfonctionnements et organiser des actions correctives. L'équilibre à trouver entre un contrôle rigoureux et une prise de risque nécessaire n'est pas un exercice facile. Par ailleurs, les personnels *via* les alertes professionnelles ont la possibilité de signaler au responsable de la conformité leurs interrogations vis à vis d'une opération. L'apport majeur du texte modifié est d'établir que le contrôle du risque de non-conformité doit être pris en charge par une fonction dédiée, pleinement intégrée dans le dispositif de contrôle interne.

Au plan organisationnel, les responsables de la conformité doivent exercer leurs missions dans une totale indépendance à l'égard des structures opérationnelles et, si la taille de l'établissement le permet, à l'égard des structures fonctionnelles. Cette règle inviolable garantit la crédibilité de la fonction à la fois en interne et vis-à-vis des régulateurs. Intégré au dispositif de contrôle permanent ou rapportant au Directeur Général, les responsables de la conformité doivent avoir le pouvoir de bloquer une opération ou de la faire modifier si les enjeux de la conformité l'imposent. En pratique, la mise en œuvre de cette fonction se complexifie avec la taille de l'établissement et la multiplicité des localisations géographiques. Si les questions de conformité se gèrent avant tout pays par pays et activité par activité, la diversification géographique accroît le risque de réputation au niveau de l'ensemble du groupe bancaire. Il appartient au service conformité du groupe de s'assurer qu'une filiale ne mette pas en péril la réputation de l'ensemble du groupe bancaire.

⁵⁹ Comité de Bâle, « the compliance function in bank », document consultatif, BRI (2003) et « compliance and the compliance function in bank », BRI, (avril 2005).

Différents comités spécialisés (Ginglinger, 2005) et chartes (Pereira, 2008) sont mis en place pour assurer une meilleure maîtrise des risques, et, selon les établissements ont été institués: des Comités d'audit, Comités de contrôle interne, Comités de rémunération, Comités des comptes, Comités des risques, Comités stratégiques, Comités des nominations et Comités de la gouvernance. Les Comités se réunissent plusieurs fois par an et leurs membres sont soumis aux obligations du secret professionnel. Les chartes fixent les règles en matière d'organisation, de responsabilité et de périmètre d'intervention des différents acteurs. Selon les établissements, on retrouve des chartes de gouvernance, de système de contrôle interne, de la conformité etc.

1.3.3. Conventions et contrôle interne bancaire

Nous ne pouvons terminer cette étude du contrôle interne bancaire sans citer les travaux novateurs de chercheurs sur l'approche conventionnaliste de l'organisation bancaire. Comme évoqué précédemment, le contrôle formel ou visible (procédures, règlements, incitations, hiérarchie, contrat) est focalisé sur les mécanismes de contrainte et de canalisation des comportements organisationnels. Parallèlement, un contrôle informel ou invisible (Bouquin, 2001) amène les acteurs à interpréter les mêmes faits de manière différente, à écarter certains choix jugés inappropriés, à adhérer à certains buts et à en rejeter d'autres. A côté des processus traditionnels du contrôle existent d'autres mécanismes correspondant aux processus de socialisation des individus. Il peut, en effet, exister un décalage entre les procédures en vigueur et les procédures réellement appliquées. La légitimité du contrôle visible est dépendante de sa cohérence avec le contrôle invisible (Bouquin, 2001) et la confiance constitue un support efficace à l'exercice du contrôle visible car elle assure l'adhésion des acteurs aux principes du système de contrôle. La confiance évite, par exemple, la remise en cause, par les subordonnés, de l'autorité de leurs supérieurs et constitue un soutien à l'exercice du contrôle formel.

Heem (2000) a cherché à dégager les apports de la théorie des conventions au contrôle interne bancaire du risque de crédit. Il mena une étude auprès de quatre banques et identifia deux types de risques correspondant à deux types de contrôles. Le premier type de risque (appelé secteur à risque « intégré ») correspond à un encours faible à risque calculé statistiquement (typiquement, le crédit aux particuliers). Le second type correspond à un fort

encours à risque calculé au cas par cas (crédit aux entreprises et aux professionnels), il est appelé secteur à risque « géré ». Dans le premier cas, les employés ne disposent pas d'autonomie de décision et les prises de décision peuvent être automatisées *via* le système informatique (*scoring*). Le contrôle est alors direct, les employés doivent remplir leurs objectifs de production, le risque étant analysé par un logiciel. Dans le second cas, le jugement humain occupe une place importante, l'incertitude sur le risque de défaillance est plus forte. La convention, dans un contexte de forte incertitude, peut alors contribuer à une orientation des comportements. Cette convention concerne à la fois la relation banque-entreprise (la banque attend de ses clients une honnêteté et la divulgation d'informations exactes et, en retour, l'entreprise attend un soutien de la banque en cas de difficultés) et la relation banque employé (la banque attend de ses employés un certain niveau de prise de risque et, en retour, les employés attendent de ne pas être sanctionnés si les objectifs de production ne sont pas atteints). En effet, dans les dossiers de crédits aux entreprises, une partie de l'évaluation du risque repose sur l'interprétation d'informations disponibles qui, selon l'auteur, rend difficile l'application d'un contrôle direct. Il s'agit ici d'une convention d'effort, c'est à dire d'un accord socialement élaboré, qui sans remettre en cause l'existence d'autres règles, permettra de régir les comportements à adopter en situation d'incertitude. La théorie des conventions s'entend alors comme une théorie de la coordination. Elle permet d'aborder la question de la coordination collective des actions individuelles et implique une vision commune, le partage de références proches et d'accords collectifs (Gensse, 2003). Le contrôle s'exécutera de manière indirecte et horizontale contrairement au contrôle direct et vertical. Le contrôleur cherchera alors à faire vivre la convention et à favoriser la communication et l'apprentissage. Le degré d'autonomie laissé aux employés reposera ainsi sur les attentes réciproques (conventions) dont le fondement repose sur la confiance.

D'autres recherches ont porté sur l'application des conventions à l'organisation bancaire : Maymo (2007)⁶⁰ avec une étude de la gestion des stocks de dossiers de crédit en attente de traitement et Honoré (2003) avec une application des conventions à la gestion des ressources humaines.

⁶⁰ Pour mener son étude de terrain dans le domaine bancaire, Maymo (2007), reprenant certaines des conditions de Lewis (« Common Knowledge »), a réalisé une grille d'identification des conventions reposant sur sept critères: l'interaction, l'incertitude, la récurrence, le repère, l'arbitraire, l'absence de menaces et, enfin, le conformisme.

Nous pensons que ce courant de pensée apporte un éclairage nouveau aux théories du contrôle et que les mécanismes de contrôle reposent à la fois sur des modes formels et informels. Toutefois, dans notre étude de terrain nous n'aborderons pas la théorie des conventions. Sans remettre en cause la pertinence des modes de contrôle informel, il nous paraît difficile, dans le cadre de notre étude qui, rappelons-le, cherche à élaborer des matrices des risques et de contrôles clefs, de mesurer, quantifier les contrôles informels et d'en réaliser un audit. La principale difficulté repose, dans le cadre de notre étude, sur la définition de critères opérationnels d'identification des conventions permettant une analyse approfondie des processus organisationnels.

Si le contrôle interne demeure la clef de voûte du dispositif du contrôle bancaire, se pose la question de son évaluation en interne comme en externe.

Section 2. Notations privées et systèmes de notation prudentielle

Le contrôle interne bancaire fait l'objet d'une évaluation externe à la fois par les agences privées et par les Autorités de régulation.

2.1 Les notations financières des agences privées

La notation est née au Etats Unis à la fin du 20^{ème} siècle pour sécuriser le marché financier et constituer un outil d'aide à la décision d'investissement et d'accès au marché de capitaux. Cette activité s'est développée suite à la désintermédiation bancaire, permettant ainsi aux investisseurs d'accéder à des informations synthétiques sur le risque de défaillance d'un émetteur.

2.1.1 Objectifs et limites

Les agences de rating contribuent à atténuer les asymétries d'information qui existent entre l'emprunteur et l'investisseur et à limiter les phénomènes d'anti-sélection. Si la littérature sur leur rôle, notamment dans le cas des industries non bancaires, est abondante, elle est relativement peu développée sur le rating bancaire. Dans le cas particulier de l'industrie bancaire, l'information privée détenue par les banques sur les crédits distribués,

rend leur évaluation externe plus difficile et contribue à développer une opacité informationnelle :

« Why do we regulate and protect banks? Why not leave it to the savers and investors who put their money in banks? The regulator's rationale goes something like this: Banks are black boxes. Money goes in, and money goes out, but the risks taken in the process of intermediation are hard to observe from outside the bank», Morgan (2002), p. 874.

En théorie, la notation financière devrait contribuer à mieux appréhender les risques liés à l'opacité des bilans bancaires.

Les agences de notation sont nombreuses au plan mondial mais seules trois agences dominent le marché, Fitch, Moody's et Standard & Poor's, Fitch se positionnant comme leader de la notation des établissements bancaires. Malgré l'essor du marché des émissions publiques, cette profession reste pour le moment dominée par ces trois grandes agences qui détiennent plus de 90% du marché. En conséquence, la structure oligopolistique⁶¹ du marché de la notation, assurée par des barrières à l'entrée de ce secteur suffisamment importantes, peut générer des dysfonctionnements (P. Raimbourg, 2003). Tant que les agences ne subiront pas une véritable concurrence et ne seront pas sanctionnées pour leurs erreurs, la qualité de leurs prestations ne sera probablement pas améliorée (B. Einchengreen, 2008).

Comme nous l'avons déjà souligné dans la première partie de notre étude, il convient cependant de noter que l'inclusion des agences privées dans le contrôle prudentiel nécessitera à terme une multiplication des agences de notation pour étendre les ratings à d'autres populations que les grands emprunteurs *corporate* et proposer des notations à des coûts raisonnables pour les prêteurs (Dietsch, 2003).

2.1.2 Méthodologie de la notation financière

Les agences de notation financière évaluent le risque crédit selon une méthodologie propre, méthodologie rendue ou non publique et conduisant à l'émission d'une opinion sous

⁶¹ Le lecteur intéressé par un développement sur la réglementation des agences de notation pourra se référer à Champsaur (2005).

forme de note. La typologie et les échelles de notation sont relativement similaires d'une agence à l'autre. Leur vision de l'entreprise et leurs méthodes sont relativement proches et très souvent, si l'une de ces agences dégrade la notation d'une entreprise, les autres agences font de même. En dégradant la note d'un emprunteur, elles créent un phénomène cumulatif de fuite des investisseurs et renchérissent ainsi le coût de l'endettement, ce qui à terme peut justifier une nouvelle baisse de la notation.

Acteurs incontournables de la réforme Bâle II dans l'évaluation du risque crédit, ces organismes fournissent donc un bien public en apportant une information cruciale sur l'exposition au risque, qu'il s'agisse d'une entreprise bancaire ou autre. Les agences de notation, pour être qualifiées et reconnues par le régulateur comme « organismes externes d'évaluation de crédit », doivent répondre à des critères stricts d'objectivité, d'indépendance, de fiabilité et de transparence de leur méthodologie (voir chapitre 2).

La notation résulte de l'analyse d'éléments quantitatifs et qualitatifs relatifs à la position actuelle et prévisible de l'entreprise dans son environnement de marché (position concurrentielle en termes de produits et de marché, stratégie de développement, etc.) et à la situation financière de cette entreprise (étude de la rentabilité, liquidité, gestion de la dette, capacité d'autofinancement et plus globalement de la politique financière). La note attribuée fait l'objet d'un suivi et l'agence procède à des examens réguliers de la situation de la société afin de confirmer ou de modifier la notation initialement attribuée.

Chaque agence possède son propre système de notation. Schématiquement, les notes s'établissent de triple A à D avec des échelons intermédiaires. Les trois agences pratiquent deux types de notation : une notation de long terme, qui s'applique à l'endettement dont la maturité initiale est supérieure à un an, et une notation de court terme (maturité inférieure à un an). Les notes d'endettement à long terme sont composées de lettres majuscules chez Fitch et Standard & Poor's, chez Moody's, les lettres sont en majuscules et minuscules. L'échelle de Fitch et S&P est affinée en ajoutant aux notes des signes + ou – signalant que l'émetteur se trouve plutôt dans le haut ou dans le bas de la classe attribuée. De manière semblable, l'échelle Moody's affine chaque note d'un coefficient numérique 1, 2 ou 3 (à l'exception de Aaa). Ainsi, par exemple, Moody's éclate la note Baa en Baa1, Baa2, Baa3. Les échelles de notation court terme sont beaucoup plus resserrées et comportent entre cinq et sept crans. Pour l'endettement à court terme, la terminologie est différente : « prime-1 » jusqu'à « prime-

3 », pour la catégorie investissement de Moody's et « non prime » pour le spéculatif, correspondant à A-1+, A-1, A-2, A-3, puis B, C, D chez Standard & Poor's et enfin à F1, F2, F3, puis B, C, D pour Fitch. Chaque échelle de notation est scindée en deux catégories permettant de renseigner les investisseurs sur le niveau de risque, dans une optique d'investissement et de gestion de portefeuille. La catégorie « investment grade » recense les titres faisant courir un risque de crédit acceptable et la catégorie « spéculative grade » recense les valeurs présentant un risque de défaut significatif. Le tableau suivant synthétise la typologie des notes à long terme.

Tableau 9 : Typologie des notes à long terme

Catégorie	Niveau	Standard and Poor's	Moody's	Fitch	Interprétation financière
1	Catégorie investissement	AAA	Aaa	AAA	Qualité de crédit extrêmement élevée; créance dont la sécurité est exceptionnelle. Le risque est quasi nul, la qualité de la signature est la meilleure possible.
2	Catégorie investissement	AA	Aa	AA	L'émetteur noté reste très fiable. Qualité de crédit très élevée.
3	Catégorie investissement	A	A	A	Forte capacité au paiement des intérêts et du capital, mais le risque peut être présent dans certaines circonstances économiques.
4	Catégorie investissement	BBB	Baa	BBB	La solvabilité est jugée moyenne.
5	Catégorie spéculative	BB	Ba	BB	A partir de cette note, catégorie spéculative, développement d'un risque de crédit possible, en particulier comme résultat de changements économiques dans le temps. Le risque de non remboursement est plus important sur le long terme.
6	Catégorie spéculative	B	B	B	La probabilité de remboursement est incertaine, le risque est assez fort.
7	Catégorie spéculative	CCC	Caa	CCC	On présume un risque très important de non remboursement sur le long terme.
8	Catégorie spéculative	CC, C	Ca	C	L'émetteur est très proche de la faillite, l'emprunt est très spéculatif.
9	Catégorie spéculative	D	C, D	D	Faillite de l'emprunteur.
signes		+ ou -	1, 2 ou 3	+ ou -	

Source : A.M.F (2004)

Depuis quelques années, les agences sont régulièrement « montrées du doigt », leur compétence, leur réactivité et la qualité prédictive de leurs notations sont mises en cause. Il est reproché aux agences de notation leur rôle réactif plutôt que préventif, leur incitation à renforcer l'instinct moutonnier des investisseurs *via* des réactions générées par des annonces d'abaissement des notations. Elles sont accusées de ne pas avoir noté assez sévèrement les pays émergents lors de la crise asiatique en 1997, d'avoir réagi trop tôt et précipité la crise argentine en 2001, accusées encore de n'avoir anticipé la faillite du courtier en énergie Enron qu'un mois avant sa chute, en 2001. Plus récemment, on leur a reproché, dans un premier temps, de ne pas avoir anticipé la crise des *subprime* puis, dans un second temps, d'accentuer la panique sur les marchés financiers lors du déclenchement de la crise en abaissant de nombreuses notes sur des produits structurés liés au crédit hypothécaire américain. Pire encore, on leur reproche d'avoir aidé les banques à construire ces produits structurés afin d'obtenir une meilleure note. De plus, la notation n'intègre pas le risque de liquidité alors que les investisseurs sont persuadés du contraire et la présentation des modèles utilisés pour noter les produits structurés est la même que celle utilisée pour les produits obligataires classiques et peut ainsi induire en erreur les investisseurs sur la stabilité de leur investissement (Clerc, 2008).

La thèse d'un conflit d'intérêts entre l'agence de notation et l'entreprise notée est souvent avancée par les détracteurs des agences de notation. Il peut se produire des conflits d'intérêt dans la mesure où l'agence de notation, comme les commissaires aux comptes, est rémunérée pour une partie de ses activités par les entreprises qu'elle note (Burlaud, Zarlowski, 2003). En outre, les agences assurent la prestation de services complémentaires à la notation publique et notamment des activités d'évaluation de projets stratégiques. Comme le souligne Lubochinsky (2003), l'origine du conflit d'intérêts est à rechercher dans ces nouvelles prestations de services:

« Il semble que la source du principal conflit d'intérêts provienne plutôt des nouvelles activités de conseil vers lesquelles s'orientent les agences de notation. Même si elles affirment avoir mis en place une *muraille de Chine*, ces nouvelles activités soulèvent le même problème auquel ont eu à faire face les sociétés d'audit cumulant des activités de conseil. La réglementation a clairement tranché contre ce *mélange des genres* et on ne comprend pas pourquoi les agences de notation sont actuellement autorisées à le faire. », p.65.

La question de l'indépendance, de l'impartialité et de l'objectivité des agences privées est alors soulevée. Jusqu'au milieu des années 70, cette question ne se posait pas car les agences de notation étaient rémunérées par les investisseurs. En revanche, les informations n'étaient pas rendues publiques mais uniquement communiquées aux investisseurs. Confier la facturation de la notation à un intervenant autre que l'entreprise auditée, comme les investisseurs par exemple, pourrait contribuer à réduire cette relation de dépendance (Sessin, 1998).

L'analyse donnant lieu à la notation se fait sur la base d'informations publiques ou non, fournies ou non par les émetteurs. Elle n'inclut pas de travail d'audit, de vérification ou de certification des données transmises. Les agences privées n'ont pas accès aux renseignements confidentiels que peuvent exiger les Autorités de contrôle. Elles procèdent à l'examen de comptes, peuvent effectuer des visites sur site mais travaillent sur des données en théorie publiques, c'est à dire accessibles à l'ensemble des investisseurs et ne peuvent pas contraindre les entreprises contrôlées à fournir certaines informations. La fiabilité de la notation dépend donc directement des informations transmises par les entreprises notées, les agences n'ayant pas la possibilité de vérifier en amont leur véracité. Les agences ont cependant la possibilité de disposer d'informations internes complémentaires sur la santé et les perspectives financières de leur client à condition que ces informations soient traitées de manière confidentielle et n'engendre pas un délit d'initié. A l'inverse des analystes financiers qui fondent leurs études sur des données publiques, les agences ont donc la possibilité d'accéder à des informations privées (Bougerra, 2008).

Par ailleurs, les agences de notation ne peuvent pas prévoir la fraude. A la suite du scandale de l'affaire Enron, les agences de notation, accusées de n'avoir pas prévu cette faillite, ont répondu que la fraude comptable restait un phénomène qu'elles ne pouvaient pas prévoir, ni en Europe ni aux Etats-Unis. Leurs analyses restent fondées sur les comptes audités et l'information transmise par les entreprises qu'elles notent, censée être sincère et véridique.

Concernant la méthodologie employée pour la notation des établissements bancaires (*rating* bancaire), plusieurs critères sont étudiés. La notation repose à la fois sur une étude qualitative et quantitative. Pour Standard and Poor's neuf critères sont retenus pour mener à bien l'analyse quantitative : le risque économique reflétant l'impact des variations du cycle

économique sur le bilan de la banque, indépendamment du risque souverain, le risque industriel, le portefeuille de clients, la structure réglementaire du pays, l'actionnariat, l'offre de services bancaires, la position concurrentielle de la banque et enfin le management et la stratégie de l'établissement, la prise et la gestion des risques. Les cinq critères retenus dans l'analyse quantitative relèvent de l'analyse financière : ratios généraux du bilan, capitalisation, rentabilité, liquidité, qualité des actifs. Récemment, Standard and Poor's a mis au point son propre ratio de solvabilité baptisé « *risk adjusted capital* » afin de faciliter les comparaisons entre les banques et, selon l'agence, « fournir une mesure harmonisée et transparente des risques pondérés et de l'adéquation des fonds propres bancaires ». Face à la diversité des approches retenues dans Bâle 2 pour pondérer les risques (méthode standard, méthode avancée), l'agence souhaite ainsi présenter aux investisseurs une lecture autonome, mais surtout globale, de la situation financière des banques et ce, à l'échelle mondiale, et améliorer les interprétations des ratios réglementaires faites par le marché. L'agence Fitch mène aussi une analyse qualitative et quantitative sur le risque crédit et utilise des critères similaires : *risk management*, risque de marché et de liquidité, risques opérationnels, capitalisation, performance, management et stratégie, environnement économique et réglementaire, gouvernance, actionnariat.

Les agences de notation totalisent donc des informations fragmentées dans un contexte de finance globalisée. Nous allons nous intéresser, plus particulièrement, aux critères retenus pour analyser le gouvernement d'entreprise et, en particulier, la question de la notation du contrôle interne.

2.1.3 La prise en compte des critères de gouvernance et de qualité du contrôle interne

Dans leur étude sur le *rating* de la gouvernance, Roth et Louizi (2007) se sont intéressés aux méthodes des agences et des firmes spécialisées dans la gouvernance et le conseil aux actionnaires quant à la notation de la qualité du système de gouvernement d'entreprise. Leurs recherches portent à la fois sur la notation en tant que vision des créanciers ou des actionnaires. Nous avons retenu dans leur étude, le critère relatif au contrôle interne et à la transparence des informations financières divulguées.

Standard & Poor's a été l'une des premières agences à calculer un score de gouvernance d'entreprise mais cette notation s'est faite indépendamment de la notation du risque crédit. Cette agence prend en compte dans son rating des éléments de management comme un contrôle insuffisant de l'intégrité de l'information comptable ayant pour conséquence une augmentation de la dette et du risque de liquidité, une utilisation de ressources à des fins personnelles ou étrangères à l'entreprise par un groupe d'actionnaires dominant, des rémunérations de dirigeants non maîtrisées, des systèmes de primes qui compromettent la stabilité à long terme de l'entreprise pour encourager des profits à court terme. Chez Standard & Poor's, la notation du système de gouvernement d'entreprise⁶² est un produit séparé, vendu aux entreprises indépendamment de la notation de crédit classique.

En revanche, pour Moody's, l'évaluation de la gouvernance d'entreprise fait partie intégrante du risque crédit et dans les 7 thèmes retenus pour élaborer la rating de la gouvernance d'entreprise figurent notamment l'implication du Comité d'audit dans l'efficacité du contrôle interne, la fiabilité du rapport financier et la qualité de l'information financière communiquée aux tiers.

Fitch, de son côté, a publié un rapport identifiant les éléments clefs dans le gouvernement d'entreprise et parmi les critères retenus figurent aussi des éléments relatifs au contrôle interne et au comité d'audit.

Les tableaux ci-après synthétisent les critères retenus dans la notation en matière de gouvernement d'entreprise.

⁶² Standard & Poor's a créé un nouveau produit qui s'appelle " *Corporate Governance Score* " lancé 2000. Ce produit, surtout destiné aux investisseurs actions, est basé sur une échelle de 1 à 10 (10 étant le meilleur) et tente d'exprimer le degré d'efficacité de l'interaction entre les dirigeants, le conseil d'administration, les actionnaires et d'autres contreparties. L'analyse est basée sur les principes fondamentaux de la gouvernance d'entreprise promulgués par l'OCDE : traitement équitable, comptabilité, responsabilité et transparence

Tableau 10 : les familles de critères en matière de systèmes de gouvernement d'entreprise selon Standard & Poor's

Thèmes	Critères
La structure de propriété	- la transparence - la concentration et l'influence
Les relations et les droits des parties prenantes de l'entreprise	- les procédures de votes en assemblée générale - les droits de propriété et financiers (dividendes, capacité d'exercice des droits, cessibilité des actions) - la défense contre l'OPA
La transparence financière et la divulgation de l'informations	- la qualité et le contenu de l'information publique divulguée - le temps et l'accès à la divulgation de l'information - l'indépendance et l'intégrité du processus d'audit
Les procédures et la structure du conseil d'administration	- la structure du conseil d'administration et sa composition - le rôle et l'efficacité du conseil d'administration - le rôle et l'indépendance des administrateurs - les politiques de rémunération, d'évaluation et d'évolution des dirigeants et administrateurs

Source : Roth, Louizi (2007)

Tableau 11 : Les familles de critères en matière de systèmes de gouvernement d'entreprise selon Moody's

Thèmes	Critères
Composition et fonctionnement du conseil d'administration	- taille du conseil - fonctionnement et composition - activités du conseil
Processus d'audit	- comité d'audit
Conflits d'intérêts	- conflits entre les actionnaires et les directeurs
La politique de rémunération	- rémunération des cadres et administrateurs
Les droits des actionnaires	- traitement équitable des actionnaires - droits de vote
Structure du capital	- structure du capital (détenion des différentes parties)
Information sur le gouvernement d'entreprise	- informations sur les pratiques de gouvernance

Source : F. Roth, A. Louizi (2007)

Tableau 12 : les familles de critères en matière de systèmes de gouvernement d'entreprise selon Fitch

Thèmes	Critères
Efficacité et indépendance du conseil	- taille du conseil - composition et fonctionnement, processus de nomination, procédures concernant l'ordre du jour
Transactions entre les différentes parties	- présence de mécanismes ou de politiques assurant les transactions - but et motivation des transactions - rôle du conseil dans les transactions
Le processus d'audit	- indépendance des membres du comité d'audit - procédures et procédés du comité d'audit concernant les aspects principaux des risques potentiels, de la comptabilité, de la qualité des contrôles internes
La rémunération	- rémunération des cadres et des administrateurs - politique de rémunération de la société par rapport à ses concurrents
Structure du capital	- détail de la détention du capital

Source : Roth, Louizi (2007)

Pour autant, pour ces trois agences, les critères relatifs à la structure du capital, au conseil d'administration, etc., sont mélangés au sein d'une même notation et selon les auteurs, les approches des agences en matière de gouvernance sont loin d'être homogènes et une meilleure compréhension de ces méthodes s'avère indispensable. Les auteurs identifient trois groupes d'approches : le premier privilégie le droit des actionnaires extérieurs et le processus d'audit et de qualité de l'information financière, le second s'attache plus particulièrement à l'analyse du conseil d'administration et le troisième privilégie la politique de rémunération et la convergence des intérêts actionnaires-dirigeants.

Cependant, pour le moment, aucune méthodologie de notation n'est imposée aux agences par un organisme gouvernemental et la tentative de l'Organisation internationale des conseils de valeurs (Iosco) pour leur imposer un code de conduite est restée vaine en raison notamment de la concentration du secteur. Les agences de notation avaient alors plaidé en faveur des bienfaits d'une autorégulation qui a aujourd'hui largement démontré ses limites. L'agence américaine d'évaluation financière Moody's a d'ailleurs récemment avoué avoir commis des erreurs, notamment informatiques, dans l'évaluation de produits financiers complexes concernés par la crise du *subprime* et certains produits auraient été surévalués de quatre crans (source, la Tribune, 21/05/2008). Sans aller jusqu'à confier la totalité des

notations à une agence gouvernementale, une piste de réflexion pourrait être l'élaboration d'une méthodologie unique, certifiée par le régulateur, qui serait imposée aux agences privées. Dès l'élaboration de la réforme du ratio Cooke, De Boissieu (1999) avait déjà soulevé ces problèmes et soulignait alors que face au rôle attribué aux agences privées, il n'était pas prévu de notation des agences et de contrôle de la qualité de leurs jugements. Les agences deviennent à la fois juges et parties.

Par ailleurs, pour le secteur bancaire, caractérisé par une certaine opacité des bilans, il n'existe pas, à notre connaissance, de notation bancaire individualisée et spécifique du contrôle interne, notation qui serait élaborée par les agences de *rating* et serait rendue publique. De plus, même si cette notation existait, se poserait alors la question de l'accessibilité des agences aux informations confidentielles sur le contrôle interne et sur la qualité de ces informations qui doit être supérieure à celle disponible sur le marché. *A contrario*, les Autorités de supervision ont accès à ce type d'information et sont sensées mener des contrôles directement sur site pour effectuer leurs inspections. Ces dernières donnent lieu à plusieurs types d'indicateurs : *rating* et systèmes d'alertes précoces.

2.2 La notation prudentielle et les outils de détection précoce des risques

En complément des normes prudentielles, le régulateur a développé des instruments complémentaires d'analyse fondés sur des méthodes statistiques, dans le but de détecter le plus rapidement possible les difficultés des établissements contrôlés. Ces systèmes s'inscrivent dans le cadre de stratégies d'action préventive dont la finalité est de limiter le risque systémique.

2.2.1 Les principes de la notation prudentielle

Les outils de notation prudentielle représentent un apport essentiel au contrôle bancaire dans la mesure où ils favorisent la mise en œuvre d'une supervision plus exhaustive, permanente, et aussi normalisée que possible. Afin de contrôler les établissements bancaires, les Autorités prudentielles effectuent deux types de contrôles complémentaires : des contrôles *off site* c'est à dire sur pièces par le biais d'évaluations faites à partir des documents fournis par l'établissement et des inspections *on site*, au sein des établissements, dans un but de vérifications ponctuelles, générales ou thématiques, permettant de compléter et d'approfondir

la surveillance opérée dans le cadre du contrôle sur pièces. Même si les inspections sur site sont plus coûteuses (Hirtle, Lopez, 1999), elles s'avèrent complémentaires voire plus efficaces que les *ratings* privés. Dans leur rapport sur les systèmes de détection précoce et la supervision bancaire, Sahajwala et Van den Bergh (2000) soulignent l'importance des contrôles prudentiels sur place pour mesurer l'efficacité du management et du contrôle interne :

« During on-site examinations, supervisors make an overall assessment of a banking institution on the premises of the organisation. Examinations by specialised and trained bank examiners allow a more hands-on assessment of qualitative factors such as management capabilities and internal control procedures that may not be reflected adequately in regulatory reports. Supervisory authorities may also commission outside organisations such as external auditors to undertake a full on-site examination or to review specific areas of operations within a banking institution. » p. 3.

Durant les années 90, face à la globalisation, la déréglementation et aux innovations financières, les Autorités de régulation ont fait évoluer leurs systèmes de contrôle et, plus particulièrement, les contrôles opérés « en continu ». L'objectif d'un tel dispositif est de détecter, le plus tôt possible, les signes avant-coureurs de la dégradation de la solvabilité ou de la santé financière d'un établissement bancaire pris isolément ou d'un ensemble d'établissements pouvant générer un risque systémique. Il s'agit donc ici de déceler *ex ante* des sources de risques potentiels susceptibles d'affecter la pérennité d'une banque.

Les pays du G10 ont mis en place quatre types de dispositifs (voir tableau n° 14 ci-après) mélangeant à la fois des critères qualitatifs et quantitatifs (Sahajwala et Van den Bergh, 2000) :

- des ratings *on site* et *off site*
- une analyse détaillée des risques
- des systèmes d'alerte
- une analyse des ratios comptables

Ces dispositifs prudentiels n'ont pas pour seul but de faire un diagnostic d'un établissement à un moment donné (*monitoring systems*) mais permettent aussi de mettre en place des systèmes d'alerte en réalisant une détection précoce des risques (*Early Warning*

Systems ou E.W.S), par le biais d'indicateurs avancés de solvabilité. La littérature sur l'avantage informationnel de la notation du régulateur par rapport aux indicateurs des marchés financiers est abondante, elle souligne la complémentarité des deux dispositifs même si les Autorités de régulation disposent d'une information plus précise. (Berger, Davies et Flannery, 2000).

De Young, Flannery, Lang et Sorescu (1998) ont mené des recherches sur le rating prudentiel et notamment l'indicateur CAMEL (voir *infra*) et soutiennent la thèse de l'avantage informationnel du régulateur par rapport aux informations publiques délivrées par le marché. Ils estiment que les Autorités de supervision sont plus efficaces pour découvrir de « mauvaises » informations et qu'elles les découvrent bien souvent plus tôt que les agences privées. Les Autorités prudentielles ont, en effet, accès à des informations confidentielles que les dirigeants de banque ne souhaitent pas toujours communiquer au marché (Jordan et *alii*, 1999) et peuvent donc être considérées comme complémentaires aux informations de marché. Barker and Holdsworth (1993) estiment que CAMEL est un indicateur fiable de détection de faillite bancaire alors que Cole et Gunther (1998) émettent des réserves sur la longévité de cet indicateur. En effet, la valeur de l'information illustrée par la notation commencerait à décroître seulement quelques trimestres après le processus d'examen et cet indicateur n'aurait une capacité à déceler les risques de faillites que lorsque la notation date de moins de six mois.

Hirtle et Lopez (1999) ont mené une étude portant sur l'indicateur CAMEL pour la période 1989-1995 et notent l'utilité des contrôles sur site et de leur fréquence lorsque les établissements sont mal notés et qu'ils présentent donc plus de risques de défaillance. Enfin, Krainer et Lopez (2004) proposent d'incorporer les informations de marché aux ratings prudentiels *off site*, car la fréquence des données fournies par le marché, plus élevée que les rapports prudentiels annuels, permet de détecter plus tôt un changement de situation et parce que le coût de l'intégration de ces données aux modèles prudentiels reste faible.

Les critères étudiés dans ces systèmes prudentiels d'évaluation et de détection précoce des risques bancaires sont sensiblement les mêmes d'un pays à l'autre (tableau 15 ci-après) : qualité de l'actif, solvabilité, rentabilité, liquidité, risques de marché, management et contrôle. Les données étudiées proviennent à la fois d'informations privées et publiques et le résultat des investigations menées reste confidentiel. Nous aborderons plus loin la question de la

confidentialité de la note. En France, la commission bancaire possède 3 outils d'aide à la supervision : SAABA, outil de diagnostic et d'analyse des établissements de crédit fondé sur le croisement de multiples bases de données, ORAP méthode multicritère d'analyse et de notation de l'ensemble des établissements de crédit, SIGAL, système d'aide aux investigations du contrôle sur place. Les outils sont complémentaires : SAABA permet une analyse automatisée de détection des risques individuels, sectoriels et globaux, ORAP assure un suivi personnalisé des établissements et une détection des risques individuels alors que SIGAL s'intéresse plus particulièrement aux risques clientèle d'un établissement.

Tableau 13 : Principaux systèmes prudentiels d'évaluation et de détection précoce des risques bancaires

Pays	Autorité de supervision	Système	Date de mise en service	Caractéristiques du système
Allemagne	German Federal Supervisory Office	BAKIS (<i>BAKred Information System</i>)	1997	Analyse des ratios comptables.
France	Commission Bancaire	ORAP (Organisation et Renforcement de l'Activité Préventive)	1997	<i>Off-site</i> rating.
		SAABA (Système d'Aide à l'Analyse Bancaire)	1997	Système d'alerte. Calcul des pertes attendues. Horizon =3 ans. Fréquence semestrielle.
Italie	Banca d'Italia	PATROL	1993	<i>Off-site</i> rating.
		<i>Early Warning System</i>	A venir	Système d'alerte. Calcul de la probabilité de faillite et son échéance.
Pays Bas	De Nederlandsche Bank	RAST (<i>Risk Analysis Support Tool</i>)	1999	Analyse des risques.
		<i>Observation System</i>	A venir	Analyse des ratios comptables.
Grande-Bretagne	Financial Service Authority	RATE (<i>Risk Assessment, Tools and Evaluation</i>)	1998	Analyse des risques.
	Bank of England	TRAM (<i>Trigger Ratio Adjustment Mechanism</i>)	A venir	Système d'alerte.
Etats-Unis	FRS, FDIC, OCC	CAMEL(S)	1980 (1997)	<i>On-site</i> rating.
	FRS (Federal Reserve System)	<i>Individual Bank Monitoring Screens</i>	1980	Analyse des ratios comptables.
		SEER (<i>System for Estimating Exam Rating</i>)	1993	Système d'alerte, rating.
		SEER (<i>System for Estimating Exam Risk Bank</i>)	1993	Système d'alerte Calcul de la probabilité de faillite. Horizon = 2 ans. Fréquence trimestrielle.
	FDIC (Federal Deposit Insurance Corporation)	CAEL	1985	Off-site rating.
		GMS (<i>Growth Monitoring System</i>)	1985	Système d'alerte Horizon = 4-5 ans Fréquence trimestrielle.
	OCC (Office of the Comptroller of the Currency)	SCOR (<i>statistical CAMELS off-site rating</i>)	1995	Système d'alerte Anticipe la dégradation du rating CAMELS.
<i>Bank Calculator</i>		A venir	Système d'alerte Calcul de la probabilité de faillite. Horizon = 1-3 ans. Fréquence annuelle.	

Source: d'après Capelle-Blancard et Chauveau (2002)

Tableau 14 : Principaux indicateurs par catégories de risque et ratios utilisés dans les systèmes d'évaluation des risques et les modèles E.W.S.

Pays	ALLEMAGNE	FRANCE	HOLLANDE	ITALIE	ROYAUME UNI	USA
Nom et objectif du système	BAKIS Ratios financiers et analyse de groupe	ORAP Système de notation	RAST Evaluation du risque bancaire	PATROL Système de notation	RATE Evaluation du risque bancaire	CAMELS Système de notation
Total ratios utilisés	47 ratios	14 ratios	13 ratios	5 ratios	9 ratios	6 ratios
Aspect de l'activité bancaire	NOMBRE DE RATIOS RETENUS DANS LES MODELES					
1. QUALITE DE L'ACTIF	18 ratios	4 ratios	1 ratio	1 ratio	1 ratio	1 ratio
2. SOLVABILITE	1 ratio	2 ratios	-	1 ratio	1 ratio	1 ratio
3. RENTABILITE	10 ratios	3 ratios	-	1 ratio	1 ratio	1 ratio
4. LIQUIDITE	2 ratios	1 ratio	1 ratio	1 ratio	1 ratio	1 ratio
5. RISQUE DE MARCHE	16 ratios	1 ratio	3 ratios	-	1 ratio	1 ratio
6. MANAGEMENT & CONTROLE	-	3 ratios	3 ratios	1 ratio	3 ratios	1 ratio
7. AUTRES CRITERES	-	-	5 ratios : risques opérationnel, stratégique, informatique et technologique, légal de réputation	-	Business risk	-

Source : d'après Sahajwala et Van Den Bergh (2000)

Tableau 15 : Les critères retenus par les Autorités de supervision bancaire

	Solvabilité	Qualité des actifs	Qualité de gestion	Aptitudes aux profits	Trésorerie	Sensibilité aux risques de marché	Environnement économique	Autres
Supervision générale :								
CAMELS	oui	oui	oui	oui	oui	oui	-	-
CAEL	oui	oui	-	oui	oui	-	-	-
PATROL	oui	oui	oui	oui	oui	-	-	-
ORAP	oui	oui	oui	oui	oui	oui	-	-
Analyse des ratios comptables :								
IBMS								
BAKIS	oui	oui	-	oui	oui	-	-	oui
Obs. System	oui	oui	-	oui	oui	oui	-	-
	oui	oui	-	oui	oui	-	oui	oui
Analyse des risques :								
RAST	-	oui	oui	-	oui	oui	-	oui
RATE	oui	oui	oui	oui	oui	oui	-	oui
E.W.S./Estimation des ratings :								
SEER Rating	oui	oui	oui	oui	oui	-	-	oui
SCOR	oui	oui	-	oui	oui	-	-	-
E.W.S./Estimation des probabilités de faillite :								
SAABA	oui	oui	oui	oui	oui	-	-	-
SEER	oui	oui	-	oui	oui	-	-	-
GMS	oui	oui	-	-	oui	-	-	-
Bank Calculation	oui	oui	-	oui	oui	-	oui	oui

Source : Capelle-Blancard et Chauveau (2002)

Parmi tous ces indicateurs prudentiels, nous allons étudier, plus particulièrement, quelques exemples de systèmes d'alerte appelés aussi systèmes de détection précoce des risques et de notation prudentielle. La question du traitement de la qualité du management sera, par ailleurs, abordée.

2.2.2 Les modèles statistiques ou systèmes de détection précoce des risques

A- Caractéristiques

Les systèmes de détection précoce des risques ou *Early Warning Systems* (E.W.S) constituent des systèmes d'alerte sur la situation prévisible d'un établissement. Ils reposent sur l'utilisation de modèles statistiques et se différencient ainsi des systèmes de notation qui établissent un diagnostic à un moment donné. Ces E.W.S ont avant tout un caractère prédictif et constituent des systèmes d'alerte permettant de détecter en amont un risque de faillite. Ils permettent de classer les banques en fonction de leur risque de défaillance. Ces modèles ont

été élaborés au Etats-Unis au début des années 90 en réponse aux nombreux épisodes de faillites bancaires. Ils utilisent essentiellement des données quantitatives ne nécessitant pas l'intervention du jugement humain. Seul le dispositif français (SAABA) évalue, dans l'analyse finale, la qualité du management et l'engagement des actionnaires pour permettre, le cas échéant, de corriger le diagnostic initial. La grande différence entre les E.W.S et les systèmes de notation prudentielle provient donc de l'utilisation de données essentiellement quantitatives et de l'utilisation de modèles statistiques pour leur nature prédictive. L'élaboration d'un E.W.S nécessite :

- des séries longues de données financières homogènes sur la population (1)
- des séries longues de défaillances bancaires (2)
- des informations détaillées sur les risques comme le fichier central des crédits de la Banque de France pour évaluer les risques de contrepartie (3)

Ainsi le superviseur bancaire américain dispose de (1) et (2), le français de (1) et (3). Les Etats Unis ont donc utilisé des données historiques sur leurs défaillances bancaires entre les années 80 et le début des années 90 alors que la France a utilisé des données sur des crédits individuels et des analyses statistiques de la Banque de France. Les difficultés d'élaboration d'un E.W.S relatives à la quantité de données nécessaires et à la complexité d'élaboration d'outils statistiques expliquent qu'il n'existe, actuellement, que quelques systèmes d'alerte précoce en activité (aux Etats-Unis et en France essentiellement). Les E.W.S apparaissent, cependant, comme un complément indispensable aux méthodes de notation en raison de leur aspect prédictif. Plusieurs E.W.S sont actuellement à l'étude (en Italie par exemple). L'horizon temporel des E.W.S varie de un an à cinq ans mais se situe généralement entre deux et quatre ans. Les E.W.S utilisent surtout les données issues de reportings prudentiels et parfois des données sectorielles, macro-économiques ou de marchés.

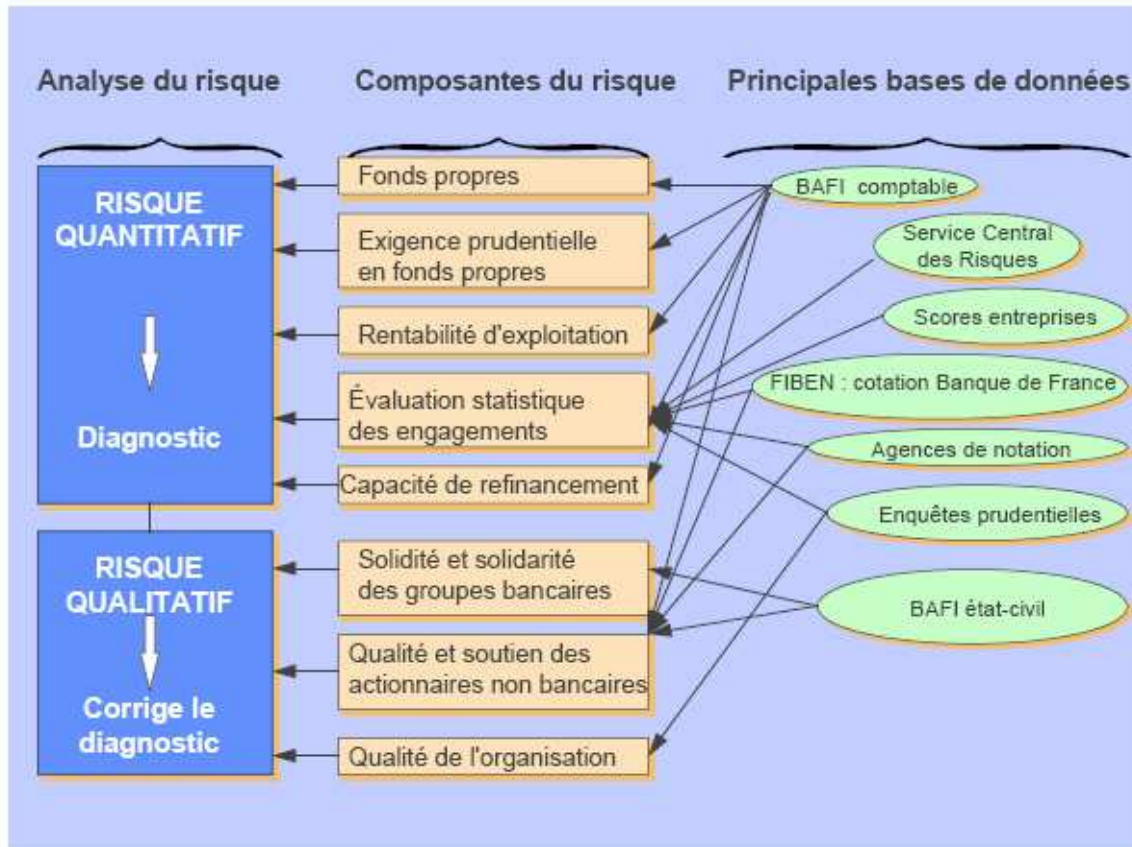
B- Un exemple d'EWS français: SAABA

S.A.A.B.A, Système d'Aide à l'Analyse Bancaire, est un système automatisé d'analyse financière des établissements de crédit reproduisant l'expertise humaine grâce à l'utilisation d'outils informatiques. L'ensemble des informations concernant chacun des établissements de crédit peut être traité automatiquement de manière à produire une analyse synthétique sur chaque établissement et des analyses partielles sur les principaux aspects du risque bancaire,

(Commission Bancaire, 2000). Cet outil ne pouvait pas reposer sur des probabilités de défaillances bancaires, le nombre de ces défaillances ayant été trop faible en France pour autoriser des analyses statistiques significatives. SAABA est donc fondé sur une anticipation du ratio de solvabilité à trois ans prenant en compte les pertes probables sur portefeuilles de crédits (en fonction des probabilités de défaillance des entreprises). Il croise les informations issues de 25 bases de données. Ces dernières sont soit internes à la Banque de France (utilisation de bases de données du Secrétariat Général de la Commission Bancaire, *rating* de la Commission Bancaire appelé O.R.A.P. (voir *infra*), fichier bancaire des entreprises, service central des risques etc.) ou soit externes (*ratings* bancaires et rating divers des agences de notation,) afin de réaliser un diagnostic sur l'évolution probable de la solvabilité d'un établissement ou sur la qualité de son portefeuille de crédits.

Ses fonctionnalités sont multiples et SAABA constitue à la fois un système d'alerte utilisé dans le cadre de la surveillance prudentielle de chaque établissement de crédit, un outil d'études permettant de comparer les établissements de manière globale ou transversale, un logiciel de simulation pouvant servir à mesurer l'impact de restructurations ou de chocs économiques divers. Ce logiciel émet un diagnostic prédictif à trois ans et produit une analyse détaillée sur la situation d'un établissement. Il permet de réaliser des analyses rapides face à des événements susceptibles de menacer la résilience bancaire : retournement conjoncturel, restructurations bancaires, risque pays et il constitue un outil d'études approfondies sur des sujets complexes comme le degré de résistance aux « *stress scénarii* », des changements de réformes prudentielles. Le schéma ci après décrit les principales fonctionnalités de SAABA et les bases de données utilisées.

Schéma 24 : Description de SAABA



Source : Commission Bancaire (2000)

Les E.W.S devraient être de plus en plus faciles à élaborer avec la mise en place de structures de contrôle très formalisées fournissant des données homogènes. Outils complémentaires au rating, ils présentent toutefois un double avantage par rapport aux systèmes de notation: prédictivité et automaticité absolue. Parallèlement, les *ratings* prudentiels assurent un suivi personnalisé des établissements et une détection des risques individuels.

2.2.3 Les *ratings* prudentiels

Ils sont élaborés à partir d'informations publiques et/ou privées et constituent donc un diagnostic *ex post* de la situation d'un établissement. L'accès à des informations privées constitue un avantage informationnel crucial car, comme nous l'avons déjà vu, les organes de régulation ont accès à des informations confidentielles auxquelles les agences privées ne

peuvent pas forcément accéder. Par ailleurs, la problématique de l'indépendance entre l'organe de notation et l'entreprise auditée ne se pose pas.

A- Quelques exemples de ratings pruden­tiels :

L'indicateur le plus ancien et le plus connu, CAMEL(S), est américain, il a été élaboré à la fin des années 80. Les Etats-Unis ont été les premiers à réaliser des contrôles bancaires sur place en introduisant dans leur dispositif prudentiel un système de notation uniforme. Au départ, l'acronyme CAMEL faisait référence à cinq critères d'évaluation : le capital (C), la qualité de l'actif (A), le management (M), les résultats (E), la liquidité (L). Un sixième critère, la sensibilité aux risques de marché (S) fut rajouté en 1996. L'échelle de la notation va de 1 (très bien) à 5 (risque de faillite à un degré élevé).

Les Autorités de supervision effectuent une notation annuelle de chaque établissement, excepté pour les banques qui requièrent une attention particulière (notées 4 ou 5) et pour lesquelles la notation peut être effectuée plusieurs fois au cours d'une année. Concernant le critère relatif au management, sont étudiés (Sahajwala et Van den Bergh, 2000) :

- les compétences techniques des cadres moyens et supérieurs
- la conformité (*compliance*) aux règles prudentielles et aux lois
- le respect du règlement intérieur
- les capacités d'adaptation
- la volonté de répondre aux besoins de la communauté en matière de crédits
- les compétences des directeurs
- les compétences et les qualifications du personnel

Toutefois, il est à noter que le critère relatif au management n'est pas toujours retenu et que quelquefois, seules les variables C, A, E, L font l'objet d'une étude *off site* (voir tableau 16). Nous verrons plus loin que le management et plus particulièrement la qualité du contrôle interne sont « incontournables » dans l'appréciation du risque de défaut et plaidons pour l'instauration d'un rating spécifique du contrôle interne.

Concernant l'appréciation du management, Capelle-Blancard et Chauveau (2002) ont cherché à savoir dans quelle mesure la qualité de la gestion contribue à réduire le risque de faillite et proposent de mesurer ce critère par une évaluation de l'efficacité technique (ou

efficacité productive). Ce dernier mesure la capacité de la banque à obtenir un output donné avec un niveau d'input minimum. Pour cela, ils ont conçu un indicateur avancé de risque d'insolvabilité des banques mesuré uniquement à partir de données publiques. Les ratios comptables habituels sont étudiés mais la qualité de la gestion n'est ici pas mesurée par des jugements qualitatifs émanant d'analystes. Les auteurs ont, en effet, utilisé dans leur étude un critère d'efficacité technique reposant sur l'activité productive des établissements. Cependant, le manque de données sur les faillites bancaires européennes n'a pas permis de valider précisément cet indicateur avancé de risque de faillite bancaire.

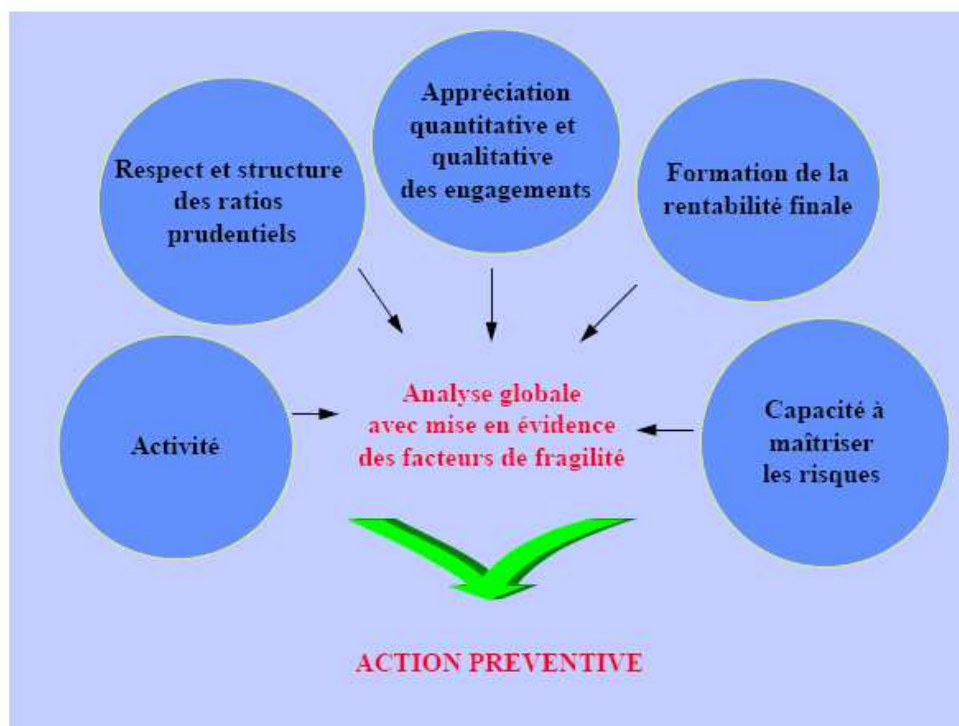
En France, O.R.A.P (Organisation et Renforcement de l'Activité Préventive) est un système de notation prudentielle permettant de qualifier la situation financière globale d'un établissement en détectant des facteurs de fragilité afin de procéder à la mise en place d'éventuelles actions correctrices. Cet outil repose sur une analyse multicritères et normalisée d'un établissement pris individuellement. La mission d'ORAP consiste à faire ressortir en amont des situations intermédiaires de fragilité afin que le régulateur puisse procéder à des demandes précoces d'amélioration de la situation financière. L'objectif est d'amener l'établissement concerné à mettre en oeuvre les mesures correctrices de manière préalable à la survenance des difficultés. L'analyse permet d'élaborer un diagnostic à la lumière de l'étude de l'activité de la banque, de la formation de sa rentabilité finale, du respect et de la structure des ratios prudentiels, de l'appréciation qualitative et quantitative de ses engagements, et de sa capacité à mesurer les risques. Ce système de notation comporte plusieurs composantes se rapportant à 5 familles de critères:

- critères relatifs à la réglementation prudentielle: capital minimum, liquidité, transformation, grands risques, solvabilité,
- critères relatifs aux opérations de marché,
- critères relatifs au portefeuille d'engagements: engagements clientèle, créances douteuses, provisions,
- critères relatifs à la rentabilité: rentabilité d'exploitation, rendement des actifs, résultat exceptionnel,
- critères qualitatifs: soutien de l'actionnariat, stratégie et organisation, qualité du contrôle interne.

Ce système de notation attribue une note s'échelonnant entre 1 (très bon) et 5 (préoccupant). Pour mener à bien ses investigations, la Commission Bancaire s'appuie sur

divers canaux d'informations: données internes communiquées par les établissements (reporting et entretiens), rapports d'enquêtes sur place, commissaires aux comptes, diverses bases de données et outils d'analyse (Fichier Bancaire des Entreprises [FIBEN], SAABA, Base des Agents Financiers : BAFI), autres organes de tutelle (A.M.F). Le contrôle permanent (sur pièces) est complété par des inspections sur place et permet de contrôler le respect de la réglementation et de vérifier la qualité de la situation financière des engagements et du contrôle interne. En outre, les inspecteurs apprécient la qualité de la gestion de la banque et ses perspectives, en particulier par le biais de rencontres avec les dirigeants de l'établissement et avec les commissaires aux comptes. Leur analyse du fonctionnement de l'établissement, notamment de la réalité du système de contrôle interne, est primordiale.

Schéma 25 : Les 5 étapes méthodologiques d'ORAP



Source : Commission Bancaire (2000)

En Italie, le système de notation (PATROL) a été conçu pour le contrôle permanent à partir du modèle CAMEL. Il a pour originalité de fournir des grilles de notation à partir d'indicateurs automatiques mensuels, semestriels ou annuels issus de la Banque d'Italie, pour

évaluer la plupart des facteurs de risques. Il utilise également des données publiques. Cet indicateur constitue un système pionnier dans l'automatisation (1993). Pour autant, ce système recourt à une synthèse humaine pour l'évaluation globale de la banque (prise en compte de l'actionnariat, des spécificités de la banque...) par le biais de contrôles sur place. Il convient de noter, toutefois, que la note reflète la situation d'un établissement à un moment donné, en mode statique. Elle ne peut donc pas refléter la sensibilité du risque bilanciel à la dégradation de la rentabilité de la banque, et plus globalement des conditions économiques. Ceci est particulièrement accru dans le cas des banques notées défavorablement (à partir de 3).

Les superviseurs bancaires ont donc développé diverses procédures de notation en fonction de l'organisation de leur contrôle et de leurs informations disponibles (existence d'une centrale des risques par exemple). Les facteurs de risques pris en compte pour la notation sont généralement les mêmes mais la combinaison de ces facteurs varie de manière significative. Les avantages de la notation prudentielle par rapport à la notation financière privée sont multiples :

- La notation est issue d'une analyse normalisée effectuée selon une méthodologie explicite. Contrairement aux agences de rating, le régulateur a élaboré un cadre méthodologique unique et l'expertise humaine des différents contrôleurs bancaires suit ainsi un cadre d'analyse financière commun à tous.
- La notation repose à la fois sur des données publiques et confidentielles et permet ainsi une analyse plus complète et exhaustive.
- La notation facilite le choix des banques à surveiller en priorité

Après la crise financière de l'été 2007, le rôle des agences de notation a été vivement critiqué. Au delà de la question de leur réactivité et du rôle des effets d'annonce sur la stabilité des marchés financiers, se pose, en amont, le problème de la construction de la note. Constituer une méthodologie unique qui s'imposerait aux agences privées permettrait d'harmoniser les méthodes de notation. Cette norme serait alors une première étape dans le contrôle et la réglementation des agences privées.

Nous allons étudier à présent quels sont les critères retenus par la Commission Bancaire pour évaluer le gouvernement d'entreprise d'un établissement.

B- Le critère du gouvernement d'entreprise et du contrôle interne dans le rating de la commission bancaire

Dans le cadre de ses missions d'inspection, la Commission Bancaire évalue les aspects organisationnels d'un établissement et notamment son organisation en matière de gouvernement d'entreprise et de contrôle interne. Cette analyse est menée grâce au rapport annuel sur le contrôle interne que les établissements doivent émettre annuellement mais aussi par le biais d'entretiens menés avec les personnes en charge du contrôle permanent. Sont ainsi analysés (Commission Bancaire, 2007):

- la mise en œuvre par les dirigeants de stratégies clairement définies en accord avec une politique de risque adaptée à la nature de l'activité,
- l'engagement des dirigeants dans la qualité du contrôle interne : suivi de l'efficacité des contrôles, rôle et mode de fonctionnement du Comité d'audit qui doit être indépendant (Ginglinger, 2005),
- l'organisation du contrôle interne : moyens humains et techniques adéquats, organisation assurant l'indépendance des fonctions d'audits et des fonctions opérationnelles, périmètre d'intervention couvrant l'ensemble des activités indépendamment de leur localisation géographique,
- les modalités de prise en compte par les établissements du risque de non-conformité et notamment de la conformité des nouveaux produits dont les dysfonctionnements éventuels doivent faire l'objet de mesures correctives,
- la qualité du système d'information qui doit non seulement garantir la qualité et la traçabilité des informations comptables publiées ou transmises au régulateur mais aussi la fiabilité des documents internes,
- l'existence de plans de continuité de l'activité face à des chocs extrêmes pour permettre le maintien *a minima* des activités essentielles et la reprise planifiée des activités
- la prise en compte des activités externalisées et de leurs risques dans les dispositifs de contrôle permanents et périodiques,
- l'existence de documents à jour recensant les procédures relatives aux différentes activités de l'établissement en matière de contrôle ou d'activités opérationnelles.

Le contrôle interne doit nécessairement s'adapter à la stratégie de l'entreprise qui, comme la section suivante l'illustre, peut s'avérer différente selon les établissements bancaires.

Section 3. Etude comparée des bilans du groupe des Caisses d'Epargne et de la Société Générale

L'objectif de notre étude est de démontrer les orientations stratégiques des deux établissements à travers la composition de leurs revenus et la structure de leurs bilans. Les changements qui ont marqué l'industrie bancaire depuis la fin des années 80 ont fait l'objet de multiples études et illustrent le déclin de l'activité traditionnelle de transformation et d'intermédiation (Plihon, 1995, Saïdane, 2002). Le taux d'intermédiation en France est passé de près de 55% au début des années 90 à environ 40% aujourd'hui. Les banques ont donc cherché d'autres sources de profitabilité et ont diversifié leurs métiers. Afin de conserver un certain niveau de rentabilité, les banques ont dû se tourner vers de nouvelles activités (dérivés, produits de hors bilan) plus complexes et plus risquées ou s'engager dans des opérations de financement plus risquées.

Le temps où les banques avaient une activité similaire, faisait le même métier, est révolu. Depuis une vingtaine d'années, la désintermédiation, les innovations technologiques et financières ont bouleversé le paysage bancaire. Les métiers et les risques ont changé, la banque ne peut plus être pensée comme une entité unique et homogène exerçant une seule activité de transformation, elle est fondamentalement hétérogène. Les marchés sur lesquels les établissements financiers opèrent peuvent être segmentés. Au sein d'un établissement, plusieurs types d'activités sont identifiables : les activités de banque de détail (crédits aux particuliers, petites entreprises, professionnels, et les services associés comme la bancassurance, l'affacturage), les activités de grandes et moyennes entreprises désignées comme banque de financement et d'investissement, les activités sur les marchés financiers, les activités de banque d'affaires (fusions-acquisitions, introductions en bourse), les activités de capital risque et enfin, de gestion d'actifs (OPCVM, conservation de titres, mandat de gestion).

En France, depuis les années 90, ces changements ont induit des réorientations stratégiques et une déformation des revenus bancaires pour l'ensemble du secteur, quelle que

soit la nature juridique de l'établissement. Cependant, à l'analyse des documents financiers, nous allons voir comment, dans le cas des deux établissements étudiés, les stratégies de diversifications ont pu être différentes. Pour autant, les notations des agences privées n'illustrent pas ces différences fondamentales.

Notre étude se limitera donc à illustrer ces différences de stratégie à travers divers indicateurs calculés à partir du bilan et du compte de résultat des comptes consolidés publiés annuellement par les établissements.

3.1 Les établissements étudiés et la collecte d'informations

3.1.1 Choix des établissements étudiés

Notre choix s'est porté sur deux établissements, le Groupe des Caisses d'Epargne et la Société Générale, présentant historiquement des différences fondamentales en terme de statut juridique et d'organisation.

A- Le groupe des Caisse d'Epargne

La Caisse d'Epargne a accédé au statut coopératif en 1999, auparavant son statut s'apparentait à un statut *sui generis*. En effet, avant la loi du 25 juin 1999, la Caisse d'Epargne était un établissement à but non lucratif et se posait alors la question de la propriété de ses capitaux propres accumulés grâce à la capitalisation des résultats bénéficiaires sans distribution de ces derniers.

En France, les établissements à statut coopératif⁶³ ont vu le jour à la fin du XIX^{ème} siècle pour favoriser l'accès au crédit à certaines catégories de populations, aider les ménages les plus modestes à se constituer une épargne, participer à une certaine cohésion économique et sociale. Aujourd'hui encore, des missions d'intérêt général, des projets d'économie sociale

⁶³ Les réseaux coopératifs français comprennent : les Banques Populaires, le Crédit Agricole, le Crédit Mutuel, les Caisses d'Epargne et le Crédit Coopératif qui a rejoint les Banques Populaires en 2002. Les cinq grands réseaux nationaux se partagent 60% du total des dépôts, emploient 279 000 salariés et gèrent 66,8 millions de clients. Le Crédit Agricole, créé en 1920 et tourné au départ vers la clientèle d'agriculteurs, a dans un premier temps permis de refinancer les multiples Caisses issues de la solidarité des agriculteurs et a favorisé la mise en place de politiques agricoles *via* la distribution de crédits bonifiés. Le réseau des Caisses d'Epargne et du Crédit Mutuel furent créés pour la clientèle des particuliers et favoriser l'accès à la bancarisation et au crédit. La Banque Populaire s'adressait plus particulièrement aux artisans et commerçants. Ces réseaux ont, sous l'effet de la mutation du paysage financiers des années 90, entrepris de vastes mutations comme l'ouverture de leur capital, la diversification de leurs activités, des opérations de croissance externe.

et locale sont mis en œuvre par certains réseaux coopératifs comme la Caisse d'Épargne à travers, par exemple, des actions pour la cohésion sociale et contre l'exclusion. La caractéristique principale des banques coopératives réside dans leur organisation constituée par différentes entités organisées géographiquement selon un schéma de pyramide inversée car, à l'inverse des banques S.A (société par action), le niveau local détient le niveau régional qui lui même contrôle l'échelon national.

Au niveau national, l'organe central souvent dénommé Caisse Nationale ou Caisse Centrale définit les orientations stratégiques de l'ensemble du groupe, représente le réseau auprès des pouvoirs publics, centralise les excédents de trésorerie et organise une solidarité financière entre les diverses entités du groupe.

A la Caisse d'Épargne, les sociétés locales d'épargne sont des entités coopératives détenues sous forme de parts sociales par les clients sociétaires. Le principe « un homme, une voix » signifie que les droits de vote des sociétaires ne sont pas proportionnels à leur apport en capital. Contrairement aux actions, ces parts n'ont pas de valeur de marché, elles sont rachetables à leur valeur nominale par la société locale d'épargne et donnent droit au versement d'un intérêt. Ces sociétés locales d'épargne détiennent, à hauteur de 80%, les Caisses d'Épargne, les 20% restants sont détenus par la banque Natixis (issue du rapprochement des activités de banque d'investissement et de financement des groupes Banques Populaires et des Caisses d'Épargne) *via* des certificats coopératifs d'investissement.

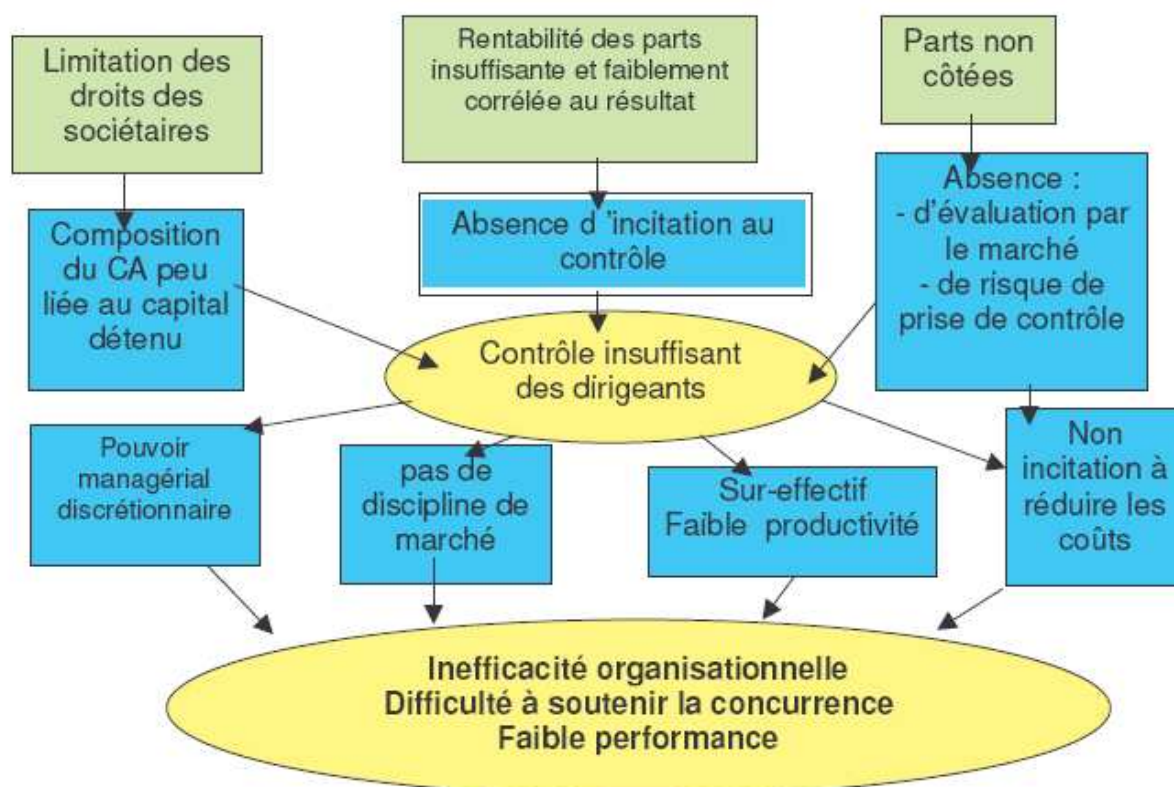
La Caisse Nationale des Caisses d'Épargne, organe représentatif de l'ensemble du groupe définit les produits et services offerts à la clientèle, assure la centralisation des excédents de ressources et réalise toutes les opérations financières utiles au développement du réseau. Son capital est détenu en totalité par l'ensemble des Caisses d'Épargne. L'organisation du groupe des Caisses d'Épargne correspond au modèle « rhénan » de type partenarial⁶⁴ avec au niveau national et régional, une configuration Directoire et Conseil d'Orientation et de Surveillance dans lequel, en plus des représentants des actionnaires, sont représentés les salariés et les créanciers.

⁶⁴ Il existe deux grands modèles de gouvernance : la gouvernance de type actionnarial et la gouvernance de type partenarial. Le modèle actionnarial (*shareholders model*) est anglo-saxon et repose sur un système de grande société par action à actionnariat diffus (pour éviter la formation de lobbies et les prises de contrôle hostiles). Il démontre que l'efficacité du processus de décision doit être assujéti à un objectif unique, la satisfaction des actionnaires, et refuse la multiplicité des parties prenantes dont les intérêts peuvent s'avérer contradictoires (Jensen, 2001). Le modèle européen correspond à une vision holiste ou partenariale de la firme (*stakeholders model*) qui serait protégée de la sphère boursière grâce à l'existence de blocs de contrôle et au renforcement des droits des salariés dans la gouvernance. Le modèle allemand ou « rhénan » est issu de cette idéologie, il privilégie l'intérêt social et défend l'idée selon laquelle l'entreprise n'appartient pas qu'aux seuls actionnaires. Le gouvernement d'entreprise reflète ici une logique multi-parties prenantes ou partenariale. L'origine de ce concept remonte à Berle et Means (1932).

Des auteurs ont établi un lien entre les formes d'organisation, la répartition des droits de propriété du capital social et l'efficacité de la firme bancaire. Pour les tenants de la thèse anglo-saxonne, le manque de performance et de rentabilité serait directement imputable au statut juridique et à ses implications en terme de gouvernance. Le statut de banque coopérative minimiserait les contraintes de rentabilité auxquelles les banques SA sont soumises. Ces dernières sont, en effet, tenues de rémunérer leurs actionnaires et sont sanctionnées par le marché si elles sont jugées insuffisamment rentables ou mal gérées. Dans le cas du statut coopératif, la double qualité du sociétaire, à la fois propriétaire d'une partie du capital de la société et client créancier-déposant tendrait, en théorie, à diminuer les asymétries d'information et à favoriser une gouvernance axée à la fois sur la satisfaction des besoins et attentes de la clientèle et non pas à privilégier uniquement les attentes de l'actionnaire focalisé sur la rentabilité de son investissement.

Il est à noter que ces théories paraissent difficilement applicables à de grands groupes dans lesquels la représentation des sociétaires pris individuellement est très diluée. Les sociétaires favoriseraient aussi un management prudent contrairement aux actionnaires, en contrepartie, la rémunération des parts sociales serait moins rentable que les dividendes et plus values-attachées aux actions. Les arguments de la thèse anglo-saxonne sont synthétisés dans le schéma suivant :

Schéma 26 : La thèse anglo-saxonne : un statut et un mode de gouvernance inefficaces



Source : rapport DIES, 2002

Ces théories ne peuvent d'ailleurs pas s'appliquer aux groupes dont la Caisse Nationale est cotée en bourse (Crédit Agricole par exemple). De plus, l'exception française en matière de rentabilité du secteur coopératif a été démontrée (Gurtner, Jaeger, Ory, 2002 et Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2005). Toutefois, dans les années à venir, les banques coopératives devront maîtriser leurs stratégies au risque de perdre en efficacité :

« Néanmoins, rien ne garantit que l'efficacité dont ont fait preuve les banques coopératives ne sera pas remise en cause à l'avenir par leurs orientations stratégiques récentes. En effet, leur stratégie de croissance externe a ses limites : affrontement de cultures d'entreprises trop différentes, dilution de l'homogénéité qui faisait leur force, prise en charge d'activités dont le groupe n'a pas l'expérience, acceptation du risque de voir une part du capital du groupe acquise sur le marché (d'où la nécessité de conserver le contrôle et de rémunérer convenablement les actionnaires), remise en cause de l'organigramme, instauration de procédures et de circuits de décision plus longs, moins efficaces commercialement. » Gurtner, Jaeger, Ory, 2002, p. 26).

A titre d'exemple, le Crédit Agricole a annoncé vouloir se recentrer sur ses activités de banque de détail, génératrices de revenus stables et récurrents. En effet, le groupe a été contraint de procéder à une augmentation de capital de l'ordre de 5,9 milliards d'euros suite aux dépréciations d'actifs ayant affecté Caylon, banque d'investissement du Crédit Agricole, fortement affectée par la crise du « *subprime* ».

Se situant parmi les plus importantes banques de détail, le groupe des Caisses d'Épargne a toujours cherché à conjuguer utilité sociale et performance économique. Il compte désormais, avec la création de Natixis en 2006, développer ses activités d'investissement et de financement, de gestion d'actifs et de services financiers. Cependant, la priorité actuelle reste la recapitalisation de cette filiale fortement impactée par la crise du « *subprime* ».

B- La Société Générale

La Société Générale, société par action, fait partie des trois piliers de l'industrie bancaire non mutualiste (avec BNP Paribas et le L.C.L appelés aussi les « trois vieilles »). Elle a été fondée en 1864 pour favoriser le développement du commerce de l'industrie en France. Nationalisée à la fin de la Seconde Guerre mondiale, elle fut privatisée en 1987. Durant les années 80, dans un contexte de déréglementation et de mutation technologique, d'internationalisation des marchés et d'apparition de nouveaux instruments financiers, la Société Générale se fixe deux priorités commerciales. Elle entreprend un effort accru en direction des particuliers à partir de son réseau d'agences et par acquisition de filiales spécialisées. Elle développe aussi ses activités sur les marchés de capitaux, en France, puis sur les différentes places financières internationales. Présente dans 82 pays, ses activités sont orientées autour de trois grands pôles : la banque de détail, la gestion d'actifs et la banque de financement et d'investissement.

La Société Générale a accusé au début de l'année 2008, une perte historique de près de 4,9 milliards d'euros, presque équivalente au bénéfice net dégagé en 2006 (5,22 milliards), à la suite d'une fraude intervenue sur le marché des contrats à terme (voir encadré ci-après). Ses déboires l'ont contraint à procéder à une augmentation de capital à hauteur de 5,5 milliards d'euros au cours du premier trimestre 2008. De plus, ses mécanismes de contrôle interne ont aussi été mis en cause à la suite du jugement, en février 2008, de « l'affaire du sentier »,

affaire de blanchiment d'argent sale portant sur un vaste trafic de chèques entre la France et Israël entre 1996 et 2001.

Encadré 5 : « L'affaire Kerviel »

Du nom du trader inculpé dans la plus grande perte jamais constatée dans l'histoire bancaire, cette fraude portant sur près de 50 milliards d'euros coûta 4,9 milliards d'euros à la Société Générale sur des "activités de marché non autorisées et dissimulées".

Le trader mis en examen exerçait une activité d'arbitragiste sur dérivés d'actions. Son travail consistait à gérer en parallèle deux portefeuilles de taille et de composition proches, l'un devant permettre de couvrir l'autre. En charge d'activités de couverture de *futures* sur des indices boursiers européens, ce trader aurait, grâce à une connaissance approfondie des procédures de contrôle acquise lors de ses précédentes fonctions, déjoué tous les mécanismes de sécurité pendant près de 11 mois.

La fraude débute ainsi fin 2006 par de petites transactions. Jérôme Kerviel était en principe chargé d'effectuer des opérations d'arbitrage sur des portefeuilles constitués de produits à terme sur trois indices boursiers européens, le Dax (Francfort), le FTSE (Londres) et l'Eurostoxx, un indice composite regroupant des actions d'entreprises européennes. Les opérations d'arbitrage consistent à vendre ou acheter en fonction de l'écart de valeur, souvent minime, entre un portefeuille A et un portefeuille B.

"Le trader a introduit au sein du portefeuille B des opérations fictives, afin de laisser croire que ce portefeuille venait bien compenser le portefeuille A qu'il avait acheté", explique la banque. Il aurait procédé en répétant le schéma suivant : saisie d'une opération couvrant la position réelle puis 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. Les opérations fictives masquaient ainsi l'augmentation de la position et du risque nets de la banque.

Ce trader avait précédemment occupé des fonctions au sein du «*middle office*», unité en charge du suivi du risque et des opérations de contrôle, il connaissait donc bien les procédures de contrôle et aurait anticipé les contrôles grâce à ses connaissances en informatique bancaire.

La fiabilité des contrôles internes de la banque a lourdement été mise en cause et notamment le manque de surveillance des encours nominaux des opérateurs, le suivi des flux de trésorerie (appels de marge, dépôts de garantie, résultats réalisés), le suivi des annulations et modifications de transactions provenant d'un seul opérateur, la confirmation des opérations avec l'ensemble des contreparties, le respect du principe de « la muraille de chine » entre *front* et *back office*, la sécurité des systèmes informatiques et la protection des codes d'accès, la surveillance des comportements atypiques (absence de congés par exemple), l'exploitation des demandes émanant des chambres de compensation, (rapport au Premier Ministre concernant les enseignements à tirer des événements récemment intervenus à la Société Générale, 2008).

Le rôle des régulateurs a été aussi sujet à caution, la Commission Bancaire ayant effectué 17 inspections entre 2006 et 2007 et aucune d'entre elles n'ayant permis de détecter la fraude.

3.1.2 La collecte d'informations

Les informations nécessaires à notre étude ont été collectées à partir des rapports financiers annuels et documents de référence communiqués annuellement par les établissements. Ces rapports financiers sont disponibles sur le site internet de la banque ou sur le site de l'Autorité de Marchés Financiers (A.M.F). Il est à noter que ces rapports sont volumineux (le rapport relatif à l'année 2006 comporte 394 pages pour la Caisse d'Epargne et 332 pages pour la Société Générale). La quantité d'informations fournies n'a cessé d'augmenter sur la période étudiée en raison notamment des évolutions réglementaires.

Cependant, la comparabilité de certaines données n'est pas facilitée par la structure des rapports. En effet, les dernières évolutions comptables relatives aux normes IFRS n'imposent ni structure, ni format précis du rapport. Certaines informations comme la gestion des risques sont traitées dans différentes parties du rapport ou dans un document distinct. Si l'objectif poursuivi par le régulateur est d'améliorer la communication financière, la présentation financière publique non homogène ne facilite pas toujours la recherche de certaines informations, leur comparaison et leur transparence. L'encadré ci-après synthétise l'hétérogénéité des rapports financiers.

Encadré 6 : Comparabilité des rapports financiers

Le cabinet d'audit KPMG a mené une étude sur la comparabilité des rapports financiers de 18 grandes banques européennes pour l'année 2006. Dix thèmes majeurs ont été étudiés dont :

- **volume et structure des rapports annuels** : les dernières évolutions réglementaires ont contribué à développer la quantité d'informations fournies, les rapports annuels comptant en moyenne 290 pages. La structure des rapports est hétérogène car les normes IFRS n'imposent aucun formalisme.
- **Indicateurs clefs de performance** : les banques de l'étude utilisent les mêmes indicateurs clefs: marge nette d'intérêt, résultat net, dividende par action, résultat et résultat dilué par action, ratio de solvabilité (total et tiers one), RoE, coefficient d'exploitation, produit net bancaire. Concernant les dépréciations relatives au risque de crédit, seules 10 banques sur 18 ont publié des informations détaillées sur les provisions relatives à leurs portefeuilles de crédit.
- **Informations relatives aux risques de marché** : la nouvelle norme IFRS 7 sur les exigences en matière d'information financière autorise une certaine liberté dans la présentation d'informations sensibles comme les méthodes d'évaluation, les paramètres, les hypothèses et les limites de chaque modèle. Cette liberté ne facilite pas la comparaison des informations sur les risques de marché. Toutes les banques présentent leur méthode de calcul de la VaR.
- **Information sur les principes et les normes comptables** : les établissements sont tenus d'expliquer les options comptables et estimations faisant appel au jugement et pouvant avoir une incidence sur les états financiers (dépréciation ou valorisation d'actifs financiers par exemple). Toutes les banques indiquent que la valorisation des instruments financiers est un thème critique mais la quantité d'informations fournies varie d'une banque à l'autre.
- **Dépréciation des créances à la clientèle** : les critères de provisionnement sont rarement décrits, l'absence de communication sur les passages en perte ne facilite pas la comparabilité entre établissements. Peu d'établissements fournissent des informations sur leurs provisions pour dépréciations sur les engagements hors bilan.
- **Présentation du compte de résultat** : par manque de précisions sur la présentation du compte de résultat, et du fait de la variété des activités bancaires, les comparaisons entre la marge d'intérêt, les commissions et frais et le résultat des activités de *trading* ne sont pas aisées. Si le poste « frais et commissions est homogène, la principale difficulté provient du classement des intérêts relatifs aux activités de *trading*, la notion de *trading* étant définie de manière différente par les banques. Le revenu des activités de *trading* provient des instruments financiers ou de tout autre actif ou passif acquis ou vendus dans le but d'être revendu ou acheté à court terme (IAS 39).

Source : KPMG (2006)

Nous allons maintenant étudier les stratégies adoptées par ces deux établissements.

3.2 Les indicateurs retenus, leurs limites, les résultats

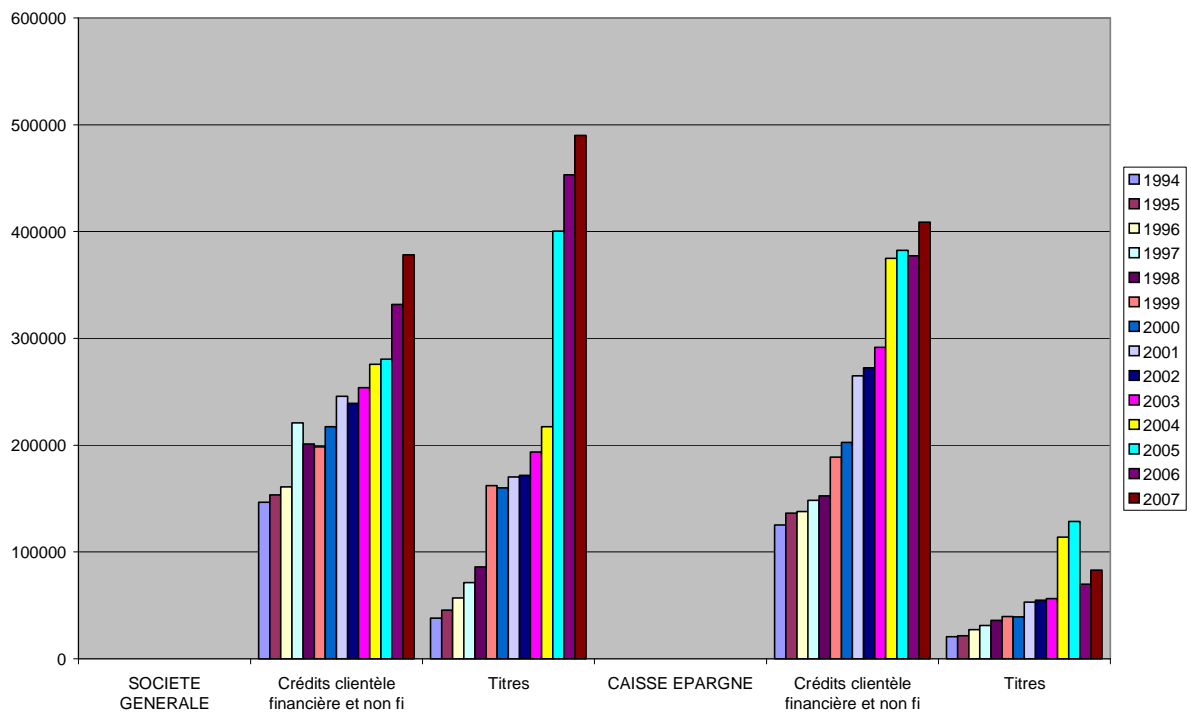
Nous étudierons successivement sur la période 1994-2007 : la structure du bilan et du hors bilan, les évolutions du produit net bancaire par activité et de la rentabilité, les notations financières privées.

3.2.1 Structure du bilan

La déréglementation et les innovations ont favorisé la finance directe et la marcheïsation des bilans bancaires. Les activités bancaires ne se concentrent donc plus exclusivement sur l'activité de transformation *via* la collecte de dépôts et l'octroi de crédits. L'affaïssement de l'activité traditionnelle de banquier a été observée depuis une trentaine d'années. Pour autant, même si la banque commerciale traditionnelle a atteint un déclin certain, un nouveau type de banque orientée vers de nouvelles fonctions est né (Rajan, 1998). Le recours au marché pour compenser la diminution de l'octroi de crédits ou la baisse des dépôts de la clientèle a surtout touché la Société Générale. Cette divergence apparaît également lorsqu'on compare la structure des bilans des banques coopératives et des banques SA sur les 5 dernières années, les banques SA étant plus touchées par la marcheïsation de leurs bilans que les banques mutualistes ou coopératives.

A l'actif du bilan, ce déclin est mesuré par la part des crédits et des titres dans le total des emplois. On constate que les 2 établissements étudiés ont une structure de bilan différente. En effet, même si la part des crédits à la clientèle dans le total de l'actif progresse régulièrement pour les 2 établissements sur la période étudiée, la Société Générale se distingue par le volume de titres qui dépasse celui des crédits à compter de l'année 2005.

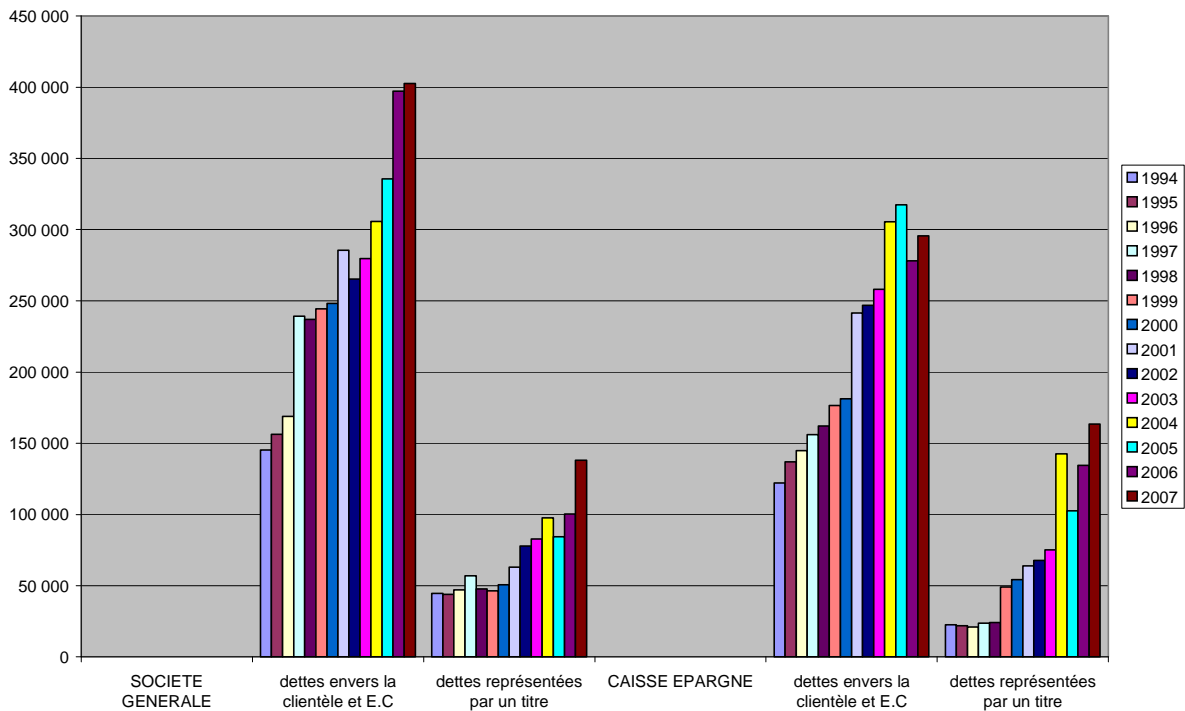
Graphique 1 : Evolution de la structure de l'actif



(en millions d'euros)

Du côté du passif, les ressources traditionnelles des banques (dépôts de la clientèle et refinancement) restent majoritaires pour les 2 établissements même si on assiste aussi à un recours au marché sous forme d'émissions d'obligations, de dettes subordonnées et d'autres titres.

Graphique 2 : Evolution de la structure du passif



(en millions d'euros)

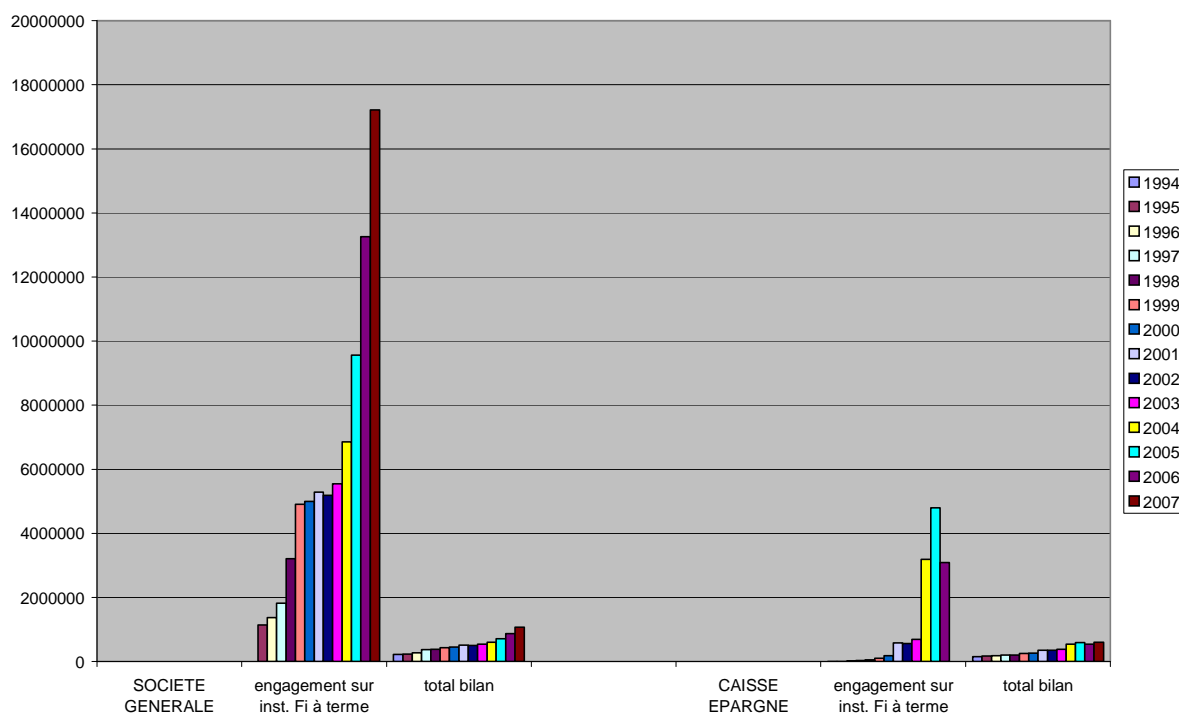
3.2.2 Structure du hors bilan

Afin d'illustrer les évolutions de stratégie vers les activités de marché, nous avons retenu comme indicateur le volume des instruments financiers à terme comparé à la taille du bilan de la banque. Les activités de marché ont connu un essor considérable pour l'ensemble des banques françaises à compter de la fin des années 90 et, plus particulièrement, pour les banques S.A. Cet essor a participé à la création de salles de marché et à l'émergence de nouveaux métiers comme celui de *trader*. Les opérations traitées portent sur la couverture, l'arbitrage, les engagements par signature ou la spéculation sur instruments financiers. S'y ajoute les ventes de prêts qui ont pris une importance croissante ces dernières années et qui génèrent de nouveaux revenus.

Pour la Société Générale, le volume des engagements sur instruments financiers à terme a crû de 1413% entre 1995 et 2007 alors que le total bilan n'augmentait sur la même période que de 373%. A la fin de l'année 2007, les montants d'instruments financiers à terme représentent 16 fois le bilan.

Pour la Caisse d'Épargne, le volume des engagements financiers à terme explose entre 1999 et 2006 (+ 2763%) mais ne représente toutefois que 6 fois le bilan. Le groupe des Caisses d'Épargne se démarque des autres banques mutualistes ou coopératives pour lesquelles on assiste à une augmentation du volume d'opération sur instruments financiers à terme de 45% entre 2002 et 2007.

Graphique 3 : Poids des engagements financiers à terme par rapport à la taille du bilan



(en millions d'euros)

Cependant, la compréhension et la comptabilisation des produits complexes et du hors bilan s'avèrent souvent difficiles, les chiffres bruts ne constituent qu'un indicateur de volume d'activité, comme l'illustre l'encadré ci-après.

Encadré 7 : La question de la comptabilisation des produits complexes et du hors bilan

Les opérations complexes et innovations financières font généralement appel à des instruments financiers à terme ou engagements dont l'éventuelle réalisation, différée dans le temps, ne donne pas lieu à un flux de trésorerie immédiat.

L'information financière publiée doit refléter le plus fidèlement possible l'exposition de l'établissement.

En France, ces opérations sont enregistrées dans un état financier spécifique appelé hors bilan. Les établissements financiers doivent communiquer les montants nominaux relatifs à leurs opérations de hors bilan et fournir, en annexe, des informations détaillées relatives à ce type d'opération.

Il est à noter, comme le précise la commission bancaire dans ses rapports annuels, que ces chiffres bruts, s'ils constituent un indicateur du volume de l'activité sur ces marchés, ne permettent pas d'apprécier les risques effectivement encourus par les établissements financiers. Ces chiffres résultent de la comptabilisation du nominal de l'actif sous-jacent qui, le plus souvent sert seulement d'assiette au calcul des obligations contractuelles relatives à ces instruments financiers à terme. En outre, il n'y a pas de compensation comptable des positions en sens inverse. Or la couverture ou l'annulation d'une position est souvent réalisée par une opération en sens inverse.

La question de l'évaluation de ces instruments reste posée en raison de la complexité voire de l'opacité de certaines opérations et du caractère incertain de leur réalisation. Ces opérations comportent d'importants éléments d'incertitude et sont indissociables de la probabilité de réalisation d'événements futurs sur une période déterminée ou la matérialisation d'un risque sous-jacent non encore visible.

En termes de présentation et d'enregistrement comptable, la publication d'informations complexes en annexe rend quelquefois leur lecture difficile : la technicité de certains produits requiert des compétences spécifiques pour faciliter leur compréhension et la volumétrie des informations publiées peut « noyer » le lecteur sous un flot d'informations. Au niveau de la réglementation bancaire, c'est le pilier 3 des nouveaux accords qui régit la communication financière.

On peut se demander si cette abondance d'information fournie dans les annexes vient en fait réellement pallier le manque de données absentes du bilan (P.Y Thoraval, 2002).

De plus, vient ensuite la question de réputation de la banque qui tenterait de dissimuler son exposition sur certains risques.

Ce phénomène a été d'ailleurs observé au cours de l'été 2007 lors du déclenchement de la crise du « *subprime* ». Certains établissements ont, dans un premier temps dissimulé leur exposition réelle, par manque d'informations fiables en interne sur les montants concernés ou de manière délibérée pour ne pas affoler les marchés.

Ces produits requièrent une niveau de technicité, une expérience et un contrôle interne sans faille. Au risque de réputation, s'ajoute le risque de fraude interne opéré par des employés de la banque et la difficulté de réaliser des contrôles en interne comme en externe.

3.2.3 Evolution de la composition du PNB par activité et de la rentabilité

Evolution de la composition du PNB par activité

Le produit net bancaire (PNB) est un indicateur qui rend compte de l'ensemble des activités de la banque et détermine sa marge avant incidence des frais généraux et des provisions. S'il constitue un indicateur synthétique de l'activité d'une banque, il doit être décomposé par nature d'activité pour éviter de comparer des variables fondamentalement hétérogènes en terme de rentabilité et de risque.

Les principales composantes du PNB sont les intérêts et revenus assimilés, le résultat des opérations financières qui résultent essentiellement des activités de *trading* et les commissions. Les commissions sur services sont de plus en plus recherchées par les banques pour améliorer leur rentabilité en raison de la baisse de la marge d'intermédiation mais aussi parce qu'elles ne sont pas sensibles aux variations de taux et à la conjoncture. Elles se composent des revenus relatifs aux opérations avec la clientèle, les établissements de crédit, les services financiers, les moyens de paiement et les opérations sur titres. Le poste « intérêts et revenus assimilés » comptabilise les revenus nets issus des opérations avec la clientèle et les établissements de crédit, des opérations sur instruments financiers (actifs financiers, prêts de titres et dérivés de couverture), et opérations de location financement. Le résultat des opérations financières comptabilise les gains ou pertes sur actifs et instruments financiers et opérations de couverture.

Une modification de stratégie a été engagée par la Société Générale sur la période étudiée et s'est accentuée à compter de 2004. En effet, la part des intérêts et revenus assimilés dans la composition du PNB passe de 61 à 13% entre 1994 et 2007. On note une accélération de ce phénomène à compter de l'année de 2004 (cette proportion passant de 39 à 15% en 2006 et 13% en 2007). Cette inversion de tendance se fait au profit des opérations financières : la part du PNB résultant des opérations financières passant de 9 à 47% entre 1994 et 2007 et, dans une moindre mesure, au profit des commissions qui passent de 30 à 40%. Elle illustre en partie l'explosion du volume des engagements sur instruments financiers à terme.

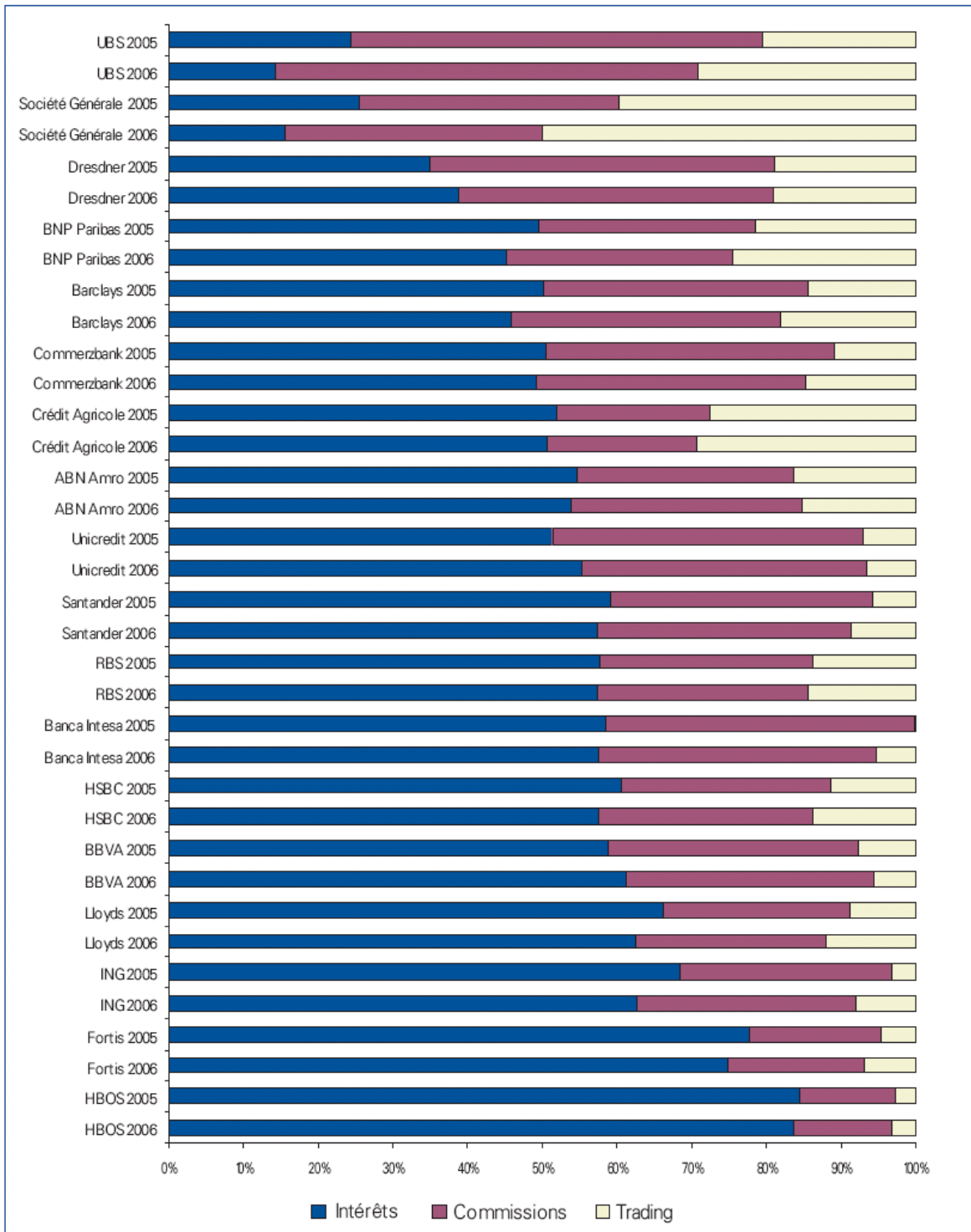
La Société Générale reste une des rares banques dont le poids de la marge d'intérêts dans la composition du PNB est aussi faible (13% en 2007). En 2006, selon l'étude du cabinet d'audit KPMG, sur 18 banques européennes de taille identique, la marge d'intérêt reste la plus importante source de revenus et représente plus de 50% du PNB. La Société Générale fait

figure d'exception avec un PNB composé pour près de 50% du résultat sur activité de *trading* (voir schéma ci-après). Les positions issues des activités de *trading* peuvent varier instantanément et il est difficile de les contrôler:

« Trading assets are not necessarily opaque and illiquid like loans, they are extremely liquid and *slippery*. Trading positions can change instantaneously, which makes them hard to monitor from outside the bank », Morgan (2002), p. 887.

De plus, à la lumière du scandale financier intervenu au sein de la Société Générale sur ses activités de *trading*, se pose la question de la vulnérabilité d'un établissement issue de dysfonctionnements internes pouvant être liés à un écart entre la rapidité du développement du marché des produits dérivés et le rythme de développement des fonctions de supports et de contrôles.

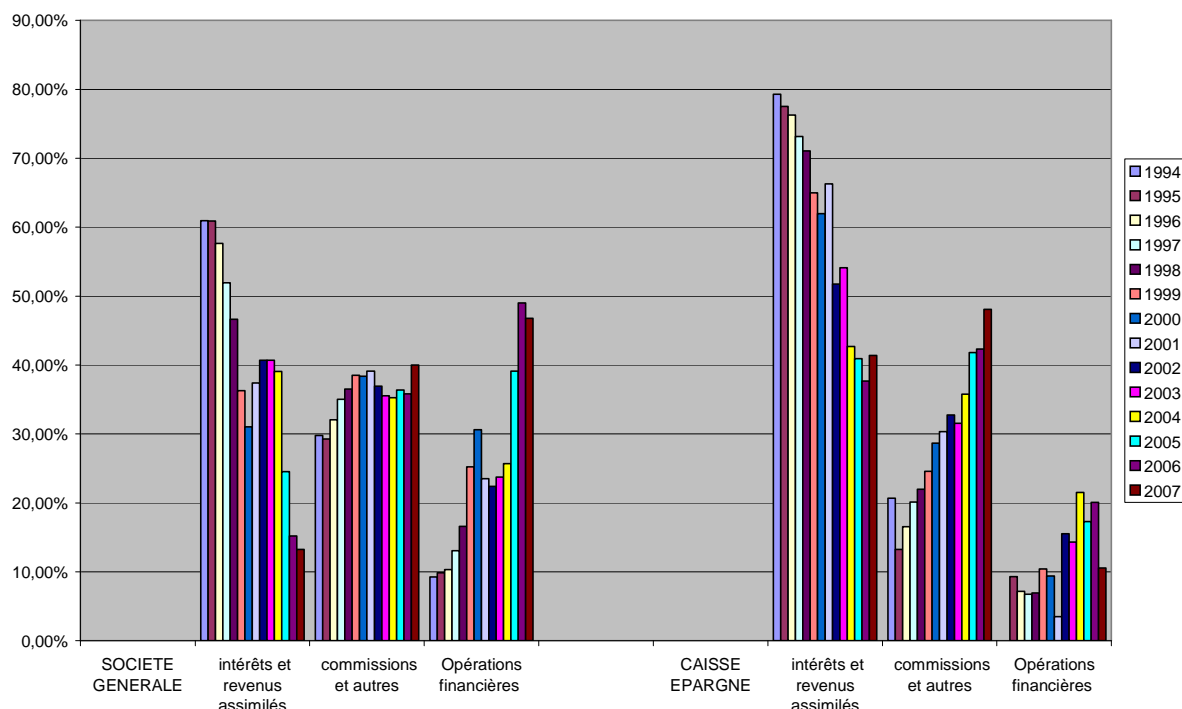
Graphique 4 : Structure du résultat sur marge d'intérêt, commissions et trading : comparaison 2005-2006 pour 18 banques européennes de taille identique



Source : KPMG, 2007

La Caisse d'Epargne a également modifié la répartition de ses activités même si le groupe reste majoritairement orienté vers les activités de détail. Le poids des intérêts et revenus assimilés baisse fortement et passe de 65 à 41% entre 1999 et 2007 mais, contrairement à la Société Générale, cette réorientation se fait surtout au profit des commissions dont le poids dans le PNB passe de 25 à 48 % et dans une moindre mesure au profit des opérations financières dont le poids dans le PNB fluctue entre 10 et 20% entre 1999 et 2007.

Graphique 5 : Répartition du PNB par activités



Evolution de la rentabilité

Jusqu'en 2007, avec la comptabilisation d'une perte de 4,9 milliards d'euros sur activités de *trading* et d'une autre perte d'environ 2,6 milliards d'euros de dépréciations d'actifs liés à la crise des « *subprimes* », la Société Générale affichait une rentabilité supérieure à celle de la Caisse d'Epargne. En effet, le ROE de la Société Générale a atteint plus de 20% jusqu'en 2006 alors que celui de la Caisse d'Epargne n'a pas dépassé 11% au

cours des dernières années. Le ROE de la Société Générale est passé à 3,6% en 2007 suite aux pertes enregistrées dans les activités de financement et d'investissement et à la crise du « *subprime* ».

Le coefficient d'exploitation de la Caisse d'Epargne reste largement supérieur à celui de la Société Générale (plus de 10 points), et cela, malgré une forte volonté affichée par le groupe des Caisses d'Epargne de réduire les frais généraux. En 2006, le coefficient d'exploitation de la Société Générale atteignait 61% alors que celui de la Caisses d'Epargne atteignait 75%. Il est à noter que les Caisses d'Epargne ont toujours affiché un coefficient d'exploitation supérieur aux autres établissements bancaires qu'ils aient un statut de société anonyme ou de banque coopérative, dépassant 90% en 1994 et ne descendant en dessous de 80% qu'à compter de 1999 (source rapport DIES). Ces chiffres sont liés au statut particulier des Caisse d'Epargne, établissement à but non lucratif jusqu'en 1999, qui ont opté par la suite pour le statut coopératif.

Tableau 16 : RoE et coefficient d'exploitation de la Société Générale

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
ROE (en %)	8,70	10,60	11,20	19,10	22,40	15,50	9,40	16,20	20,10	26,10	25,80	3,60
Coefficient exploitation (en %)	72,70	72,90	72,90	72,20	70,00	73,00	72,20	67,60	67,50	63,40	61,10	65,30

Tableau 17 : RoE et coefficient d'exploitation de la Caisse d'Epargne

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
ROE (en %)	2,90	2,30	3,60	6,20	9,50	10,10	10,10	11,30	10,08	10,40	11,90	7,30
Coefficient exploitation (en %)	81,40	80,80	77,10	76,30	80,20	76,10	72,50	72,20	72,60	77,40	74,90	84,40

3.2.4 Notation des agences privées

Nous avons retenu les notations des agences les plus réputées : Standard and Poor's, Moody's et Fitch.

Tableau 18 : Notation de la Société Générale

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Standart and Poor's	AA-	AA-	AA-	AA-	AA	AA	AA-
Moody's	Aa3	Aa3	Aa3	Aa2	Aa2	Aa1	Aa2
Fitch	AA	AA	AA-	AA-	AA	AA	AA

Tableau 19 : Notation de la Caisse d'Epargne

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Standart and Poor's	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA
Moody's	Aa2	Aa2	Aa2	Aa2	Aa2	Aa2	Aa2
Fitch	AA	AA	AA	AA	AA	AA	AA-

On constate que les notations ne reflètent pas la stratégie des établissements et qu'il se produit un quasi alignement des notations à compter de 2006 alors même que les stratégies des deux sociétés étudiées sont différentes. De plus, aucun élément de la notation ne donne d'information sur le gouvernement d'entreprise et la qualité du contrôle interne puisque tous les critères sont agrégés au sein d'une note globale. Pourtant, en 2007, chacune de ces sociétés a connu des difficultés: la Société Générale avec une fraude historique portant sur 49 milliards d'euros consécutive à une défaillance du contrôle interne et le Groupe des Caisses d'Epargne, blâmé par la commission bancaire en décembre 2007, suite au non respect du ratio de solvabilité. Des voix se sont alors élevées au sein des Caisses Régionales mettant en cause la politique de croissance externe de la Caisse Nationale, politique jugée risquée et onéreuse. Le groupe a été contraint de procéder à une augmentation de capital de 3,2 milliards d'euros au profit de la Caisse Nationale des Caisses d'Epargne (CNCE) en mars 2008. Cette recapitalisation lui a permis de ramener à un peu plus de 8,5 % un ratio de fonds propres qui était tombé à 6 %.

Pourtant, en 2007, ces deux sociétés sont notées de manière quasi identique alors que la Société Générale est à l'aube d'une des plus grosses escroqueries de l'histoire de la finance. Pour autant, la fraude, qui est désormais prise en compte dans les accords de Bâle au sein du risque opérationnel, ne peut pas être décelée par les agences de notation. Les établissements sont les mieux placés pour lutter contre ce risque, à l'aide notamment d'un contrôle interne

sans faille. Les Autorités prudentielles peuvent aussi agir contre ce risque en surveillant l'efficacité du contrôle interne et le traitement du risque opérationnel.

CONCLUSION DU CHAPITRE 3

Afin d'étudier le contrôle interne bancaire, ce chapitre s'est d'abord intéressé aux théories du contrôle. Dans cette optique il nous est apparu nécessaire de définir, dans un premier temps, les sources du contrôle interne pour, dans un deuxième temps, étudier le contrôle interne appliqué spécifiquement à l'industrie bancaire.

Si la gouvernance bancaire s'avère atypique, elle doit cependant *via* le dispositif de contrôle interne contribuer à sauvegarder la réputation d'un établissement et favoriser la stabilité globale du système financier.

L'évaluation externe du contrôle interne bancaire est effectuée à la fois par les agences de notations privées, les commissaires aux comptes et les Autorités de supervision. Le *rating* privé n'attribue pas de notation spécifique au contrôle interne et les notes publiées n'illustrent pas la stratégie de l'établissement. Le régulateur, notamment en France avec la Commission Bancaire, évalue régulièrement les dispositifs de contrôle interne mais les notations restent confidentielles. La notation prudentielle présente de nombreux avantages : elle est issue d'une analyse normalisée effectuée selon une méthodologie explicite et repose sur des données confidentielles auxquelles les agences privées n'ont pas forcément accès.

Les critères d'évaluation du contrôle interne sont nombreux et le chapitre suivant va chercher à les identifier.

CHAPITRE 4. UNE PROPOSITION DE MATRICES DES RISQUES ET DES CONTROLES CLES A PARTIR D'UNE ETUDE DE CAS

Afin de souligner la cohérence d'ensemble de notre recherche, nous allons présenter les choix méthodologiques retenus pour mener à bien cette étude. Dans la section 1 sont définis les objectifs de la recherche et les choix méthodologiques. Dans la section 2 sont présentés les résultats qui seront discutés dans la section 3.

Section 1. Les questions de recherche et les choix méthodologiques

L'objectif de notre recherche est multiple :

- découvrir des pratiques bancaires relativement nouvelles et peu explorées jusqu'à présent. Rappelons-le, l'adaptation des banques françaises à la nouvelle réglementation bâloise et notamment à sa transposition en France *via* le règlement CRBF 97-02 n'a débuté qu'à compter de l'année 2005,
- comprendre tous les enjeux du contrôle interne au plan organisationnel et technique,
- construire des grilles de lecture du contrôle interne pour en déceler des indicateurs clés.

Notre champ de recherche couvre un domaine, à notre connaissance, assez peu exploré. Nous entendons enrichir un domaine spécifique du contrôle de la firme, l'activité bancaire, sans pour autant prétendre mettre en place un modèle révolutionnaire. Nous pensons ici répondre à de nombreuses questions que peuvent se poser des chercheurs mais aussi des professionnels face à la complexité et à l'opacité de l'industrie bancaire en cherchant à appréhender l'architecture des nécessaires mécanismes de contrôles. Nous prétendons ainsi proposer des pistes de réflexion étayées par des constats découlant du terrain.

Notre choix s'est porté sur l'étude d'une banque coopérative pour deux raisons :

- L'organisation du contrôle interne y est décentralisée, les banques régionales mettent en œuvre les normes dictées par la tête de groupe. Le dispositif de contrôle est décliné sur l'ensemble des entités du groupe selon une logique pyramidale sous le contrôle de l'organe central. La politique des risques et le système de contrôle permanent sont ainsi décentralisés dans chaque établissement. Nous nous sommes intéressés à ce cas car l'organisation du système de contrôle interne laisse une autonomie aux entités

régionales, autorise une proximité du terrain à la fois géographique et fonctionnelle et génère une implication des instances de décision locales. De plus, nous pensons que cette proximité du terrain faciliterait notre recherche.

- dans un contexte d'instabilité financière et de crise bancaire, les banques coopératives peuvent bénéficier d'une externalité positive et augmenter ainsi leurs parts de marché en conquérant une clientèle averse aux risques.

Au sens défini par Lallé (2004), nos recherches ne sont pas seulement des recherches *sur* l'action mais **des recherches dans l'action** c'est à dire dans lesquelles le chercheur participe à la vie de l'organisation, conçoit, met en œuvre, analyse et communique ses résultats aussi bien à l'intérieur de l'entreprise étudiée qu'en direction des milieux académiques. Cette approche de la recherche interactive entre chercheurs et acteurs est caractérisée par Lallé (2004), reprenant Girin (1986), par quatre points essentiels :

- la plus grande partie des données sur lesquelles s'opère le travail de réflexion est directement tirée d'un travail de terrain ; elles n'est pas reprise d'autres travaux et n'ont fait l'objet d'aucun traitement ou élaboration préalables,
- le travail de terrain ne fait pas forcément l'objet d'un protocole entièrement établi par avance mais il s'ajuste à des circonstances, des opportunités, des négociations, des impossibilités,
- il est admis que les professionnels du terrain aient leur mot à dire sur le déroulement de la recherche,
- les chercheurs conduisent eux-mêmes l'investigation et ont la responsabilité de l'élaboration et de l'interprétation théorique.

Compte tenu de la complexité du domaine étudié et du fait que tous les établissements bancaires français ont l'obligation de respecter un **socle réglementaire commun** (le règlement n° 97-02 du CRBF), les matrices proposées ont été, dans un premier temps, construites à partir de l'observation d'un seul établissement.

Puis, dans un second temps, elles ont été proposées à autre banque ayant le même statut juridique, une Caisse régionale du Crédit Agricole dans un but de vérification et pour tester leur transposabilité.

Les concepts utilisés dans notre démarche empruntent des théories aux Sciences sociales, elles procèdent d'une « sociologisation des Sciences de gestion »:

« Les recherches sur les organisations construisent un corps de connaissances sur les décisions, les pratiques et les discours en entreprise. Les Sciences sociales valident l'objet et le niveau d'analyse des Sciences de gestion. Elles contribuent à l'émergence de théories et de concepts spécifiques pour comprendre l'entreprise » (Wacheux, 1996, p. 64).

Le tableau ci-après permet d'appréhender la dimension sociologique des Sciences de gestion.

Tableau 20 : « sociologisation » des Sciences de gestion

Problématisation en Sciences sociales	Application en Sciences de gestion
Les formes sociales et leurs évolutions	Les théories des organisations
Les facteurs de changement	L'innovation (technologique,...)
Les liens sociaux entre les individus	L'entreprise comme un ensemble de groupes Les conflits
Les relations d'interactions et d'échanges	L'analyse sectorielle, l'environnement concurrentiel Le marketing (consommateur)
L'action sociale (système qui s'impose à l'individu)	La hiérarchie dans l'entreprise
Les logiques de pouvoir	La centralisation/décentralisation
Les croyances	La culture organisationnelle
Les représentations	L'implication, la motivation

Source : Wacheux, 1996, p. 62.

1.1 Les choix méthodologiques : une recherche inductive de nature qualitative

Notre démarche s'inscrit dans le cadre d'une recherche qualitative c'est à dire privilégiant l'étude des phénomènes dans leur contexte naturel et s'intéressant à une réalité spécifique et enchâssée dans un contexte (Giordano, 2003). Notre recherche est centrée sur

l'étude du contrôle interne d'un établissement, au niveau organisationnel et technique. Le sujet étant très vaste, la principale difficulté méthodologique consista à sérier les différents domaines et risques concernés afin d'élaborer des matrices relativement synthétiques. Notre objectif est donc d'appréhender les différents pans du contrôle interne pour en déterminer des grilles de lecture à partir d'une cartographie des risques et déceler des indicateurs clés.

1.1.1 Une approche inductive

Dans le cadre de nos travaux, nous avons privilégié une approche inductive⁶⁵ qui consiste à observer ce qui se passe sur le terrain et à adopter un raisonnement passant du cadre particulier au cadre général afin d'en tirer des conclusions à partir de données réelles. Cette approche permet de passer d'observations particulières à des énoncés plus généraux et de chercher des lois générales à partir de l'observation de faits particuliers. Wacheux (1996, p. 50) définit ainsi la démarche inductive:

« Les recherches inductives présument que l'ont découvre sur le terrain des particularités, à partir de cas particuliers. Le chercheur induit de ses observations une formalisation théorique pour construire une classification des objets raisonnée par l'expérience. Néanmoins, il doit démontrer la possibilité d'une généralisation à des contextes plus larges, la plupart du temps par des test statistiques, et par une mesure du risque d'erreur...Pour être valide, elle [l'induction] doit s'inscrire dans des programmes de recherche et avoir pour objectif une accumulation des connaissances sur les pratiques et les situations [objectives] ».

Notre objectif, proposer des matrices des risques bancaires et des contrôles, se situe bien dans une démarche inductive : la démarche adoptée s'inscrit dans le cadre d'une observation du terrain et de la réalité organisationnelle. Nous ne proposerons pas de tests statistiques mais la validation de nos observations et des conclusions sera réalisée par une vérification permanente auprès des professionnels et par un affinement des résultats obtenus.

⁶⁵ Par opposition à la démarche hypothético-déductive qui consiste à formuler des hypothèses afin d'en déduire des conséquences observables futures ou passées.

1.1.2 Une démarche qualitative

Notre ambition n'est pas de procéder à une démonstration mais d'expliquer et comprendre des phénomènes observables et des processus. La démarche qualitative nous a semblé naturellement la plus indiquée pour répondre à notre question de recherche. Allard-Poesi et Maréchal (2007) distinguent quatre objets de recherches qui déterminent les méthodes employées : expliquer, comprendre, prédire, changer la réalité. Notre recherche se situe dans les deux premières catégories : explorer les pratiques d'une entreprise en matière de contrôle interne et construire un modèle explicatif à la fois technique et organisationnel.

La partie technique sera abordée *via* l'ensemble des risques devant être couverts par le contrôle interne. Dans la partie organisationnelle seront traités spécifiquement les problèmes de gouvernance à l'origine du pilotage de l'exécution du contrôle interne. Plusieurs éléments justifient ce choix méthodologique. L'approche qualitative privilégie l'étude dans un contexte particulier : il s'agit, ici, d'appréhender l'évolution du contrôle interne consécutive à la nouvelle réglementation prudentielle et l'observation des réponses apportées par l'entreprise en termes organisationnels et techniques. Afin de décrire ce phénomène dans toute sa complexité en prenant en compte un grand nombre de facteurs, nous adopterons donc une approche « compréhensive » à travers l'étude de cas (Giroux, 2003). Notre étude s'inscrit dans une perspective fonctionnaliste⁶⁶ :

« le chercheur adhère à une ontologie réaliste et une épistémologie positiviste. Dans cette perspective, l'organisation est conçue comme une réalité objective extérieure à l'individu. Le chercheur vise à identifier les éléments constitutifs de l'organisation et les relations qui les unissent afin d'expliquer la cohérence (intégration) du système organisationnel et sa capacité à se maintenir et s'adapter » (Demers, 2003, p. 175).

Les objectifs de notre démarche, explorer, décrire et construire peuvent être rapprochés de deux courants épistémologiques utilisés en Sciences de gestion : l'approche positiviste et l'approche phénoménologique. L'analyse phénoménologique répond, en effet, aux besoins de décrire et comprendre l'expérience vécue de la vérité. L'approche positiviste privilégie

⁶⁶ A l'opposé, les chercheurs adoptant une perspective interprétative adoptent une ontologie relativiste et une épistémologie anti-positiviste. Ils cherchent à comprendre la réalité organisationnelle telle que se la représentent les acteurs en leur demandant ce qu'ils en pensent (Demers, 2003).

l'objectivité du chercheur qui doit écarter ou rejeter ses propres intuitions, et utiliser de multiples méthodes pour « capturer » le plus de réalité possible (Hlady Rispal, 2003).

«Dans la tradition positiviste, la réalité existe, c'est une essence, une évidence sensible; elle est exogène à l'observateur. Ce dernier (le chercheur) est posé en extériorité par rapport à la situation observée. Son projet est de découvrir le « plan de câblage » (Le Moigne, 1990) ou les régularités par tous les moyens scientifiques acceptables. » (Giordano, 2003, p.19).

Le tableau ci-après synthétise les caractéristiques principales des paradigmes positivistes et phénoménologiques.

Tableau 21 : Les caractéristiques principales des paradigmes positivistes et phénoménologiques

	Paradigme positiviste	Paradigme phénoménologique
<i>Croyances de base</i>	Le monde est externe et objectif L'observateur est indépendant La Science est dépendante des valeurs	Le monde est socialement construit et subjectif L'observateur est partie intégrante de ce qui est observé La science est mue par les intérêts humains
<i>Le chercheur doit :</i>	Se concentrer sur les faits Rechercher les liens de causalité et les lois fondamentales Réduire les phénomènes à leur plus simples éléments Formuler des hypothèses et ensuite les tester	Se concerter sur le sens Essayer de comprendre le phénomène Observer chaque situation dans sa totalité Développer des idées par des inductions, en partant des données
<i>Les méthodes recommandées comprennent :</i>	La mise en œuvre pratique des concepts, de telle sorte qu'ils puissent être mesurés Le recours à de grands échantillons	L'utilisation de méthodes multiples pour établir différentes vues du même phénomène De petits échantillons étudiés en profondeur et/ou sur une longue période.

Source : Rocher (2006), d'après Usunier et alii (2000)

Notre démarche, à mi chemin des paradigmes positivistes et phénoménologiques empruntés aux Sciences sociales, ne saurait ignorer les critiques et écueils inhérents à chacune des méthodes, notamment le manque de distanciation et d'objectivité entre le sujet et l'objet (Wacheux, 1996). Nous verrons plus loin comment, tout au long de notre recherche, nous avons cherché à tenir compte de ces limites et avons mis en œuvre différentes stratégies pour réduire les risques de partialité et de manque de distanciation.

Il existe un débat sur la validité des démarches qualitatives *versus* approches quantitatives qui est loin d'être clos. Les détracteurs des méthodes qualitatives s'interrogent sur le caractère scientifique d'une démarche axée sur l'étude d'un ou plusieurs cas. A l'inverse, les stratégies de recherche bâties sur l'étude d'un grand nombre de variables permettent le traitement de séries de données, garantissent une certaine exhaustivité, mais peuvent éloigner le chercheur de son objet d'étude et réduire son champ d'investigation à quelques aspects quantifiables. S'interrogeant sur les limites de l'approche quantitative, Curchot (2003), p. 159, souligne :

« La volonté de disposer d'un échantillon le plus large possible rend difficile une analyse en profondeur : la complexité et la contingence des faits stratégiques ne sont pas vraiment prises en considération, et la parcimonie obtenue, qui permet une généralisation, est parfois trop grande pour que les résultats soient réalistes. De plus, la nécessité de constituer des échantillons se heurte souvent, dans le cadre d'une étude sur les stratégies des organisations, à la diversité limitée dans la réalité ».

Pour autant, au delà des clivages, ces deux méthodes peuvent s'avérer complémentaires et le chercheur peut utiliser conjointement des méthodes statistiques et qualitatives. Néanmoins, dans notre recherche, nous avons opté pour une méthode exclusivement qualitative en restant conscients des apories de celle-ci. Nous avons opté pour une étude de cas, vecteur de construction de la connaissance.

1.2. La mise en œuvre de la recherche : une étude de cas à partir d'un statut de « participant-observateur »

Notre étude a été facilitée par l'expérience professionnelle acquise durant 18 années dans le secteur bancaire au travers de divers postes occupés : gestionnaire de clientèle

spécialisée, assistant financier, formateur. Cependant, nous allons voir que le statut de chercheur salarié ne comporte pas que des avantages car il induit un rapport particulier entre l'investigateur et l'objet étudié.

1.2.1 Le délicat statut de « participant observateur »

Notre positionnement de chercheur ne part pas, à l'instar de nombreuses recherches, d'une situation d'extériorité par rapport à l'entreprise mais d'une démarche inverse. Comme l'exprime Lallé (p. 47), nous sommes partis d'une « position d'intériorité pour aller vers l'extérieur, l'environnement, la conceptualisation ».

Salariée du groupe bancaire étudié, j'ai opté pour une démarche d'observation participante⁶⁷ durant les deux premières années de la recherche, la dernière année étant uniquement consacrée à la rédaction et à l'affinement des résultats obtenus par le biais d'entretiens ponctuels et ciblés auprès de personnes occupant des postes clefs en matière de contrôle interne : Directeur de la conformité et des contrôles permanents, Directeur du pilotage des risques, Directeur des risques opérationnels, Responsable de la gestion de bilan, Responsable du Plan de Continuité d'Activité, Responsable du projet Bâle II, Inspecteurs, Conseillers en contrôle des risques, Directeurs d'agence bancaire etc.

Nous étions pleinement conscients des nombreuses difficultés d'accès au terrain d'observation rencontrées par certains chercheurs. Les entreprises ne sont pas toujours disposées à accepter une personne extérieure pour les observer et *a fortiori* pour s'interroger sur leurs pratiques. De plus, accepter un chercheur au sein d'une organisation impose de lui consacrer du temps et donc de disposer de ressources humaines nécessaires. En conséquence, les études qualitatives nécessitent très souvent de longues négociations avec les plus hautes instances de l'organisation afin que le chercheur soit dans un premier temps accepté, puis guidé et pris en charge.

Dans notre cas, le statut de salariée de l'organisation étudiée, depuis de nombreuses années, a facilité grandement l'accès à certains domaines techniques ne faisant pas partie de

⁶⁷ A partir des travaux Peretz (1998), Groleau (2003) définit quatre statuts d'observateur : le « participant complet » qui ne dévoile pas son activité de chercheur mais s'identifie uniquement comme employé, le « participant qui observe » qui divulgue son identité de chercheur et travaille au quotidien dans l'organisation, « l'observateur qui participe » qui n'est pas employé de l'organisation et ne participe pas aux tâches de l'entreprise et enfin « l'observateur complet » qui mène une observation expérimentale dans un laboratoire sans contact direct avec le sujet de recherche.

notre champ de compétences professionnelles bancaires car sans lien avec nos divers emplois occupés. Les relations nouées avec nos multiples interlocuteurs furent basées sur la confiance. Ce dernier élément s'est avéré primordial car notre étude est intervenue dans un contexte « d'affaires » particulièrement houleux en raison de la divulgation de l'escroquerie de la Société Générale et de la révélation de carences dans la mise en œuvre du contrôle interne. Il n'est pas certain, dans ce contexte, qu'une autre firme bancaire ait accepté notre présence au sein de l'organisation pour étudier un processus « sensible ».

Loin d'être opportuniste, notre démarche globale et plus particulièrement le statut de « participant observateur », a autorisé l'accès à un terrain d'observation souvent difficile à approcher en raison du sceau du secret entourant l'organisation bancaire. En retour, nous avons toujours respecté le caractère confidentiel des données auxquelles nous avons pu avoir accès et assuré nos interlocuteurs d'un strict respect de cette confidentialité.

Toutefois, s'il est vrai que le statut de « participant observateur » facilite les diverses démarches et accroît la présence sur le terrain, il peut aussi induire le chercheur en erreur. Conscients des dangers de cette démarche, nous avons essayé de rester le plus neutre possible, comme le préconisent Baumard *et alii*, p.245 :

« Le chercheur peut opter pour un moindre degré de participation, il sera un participant-observateur. Cette position présente un compromis. Le chercheur dispose d'un plus grand degré de liberté pour mener ses investigations. Il peut compléter ses observations par des entretiens. Il s'expose néanmoins à la réactivité de sujets car il est mandaté au sein de l'organisation. Il n'est pas dans une position neutre vis à vis des sujets-sources de données primaires qui peuvent activer des mécanismes de défense vis à vis de l'investigation. Ce peut être le cas d'un salarié d'une organisation qui décide de s'engager dans un travail de recherche. Son statut de membre de l'organisation prédomine sur son rôle de chercheur. Le conflit des rôles qui en découle peut rendre difficile le maintien de sa position de chercheur sur le terrain. »

La prise de recul face au terrain a pu s'organiser grâce à une prise de congés durant la dernière année de recherche. Ce long congé a permis une distanciation de l'objet étudié tout au long de notre 3^{ème} année d'étude. Cette phase prolongée de « détachement » voire « d'arrachement » du terrain a autorisé un temps de réflexion dédié exclusivement à

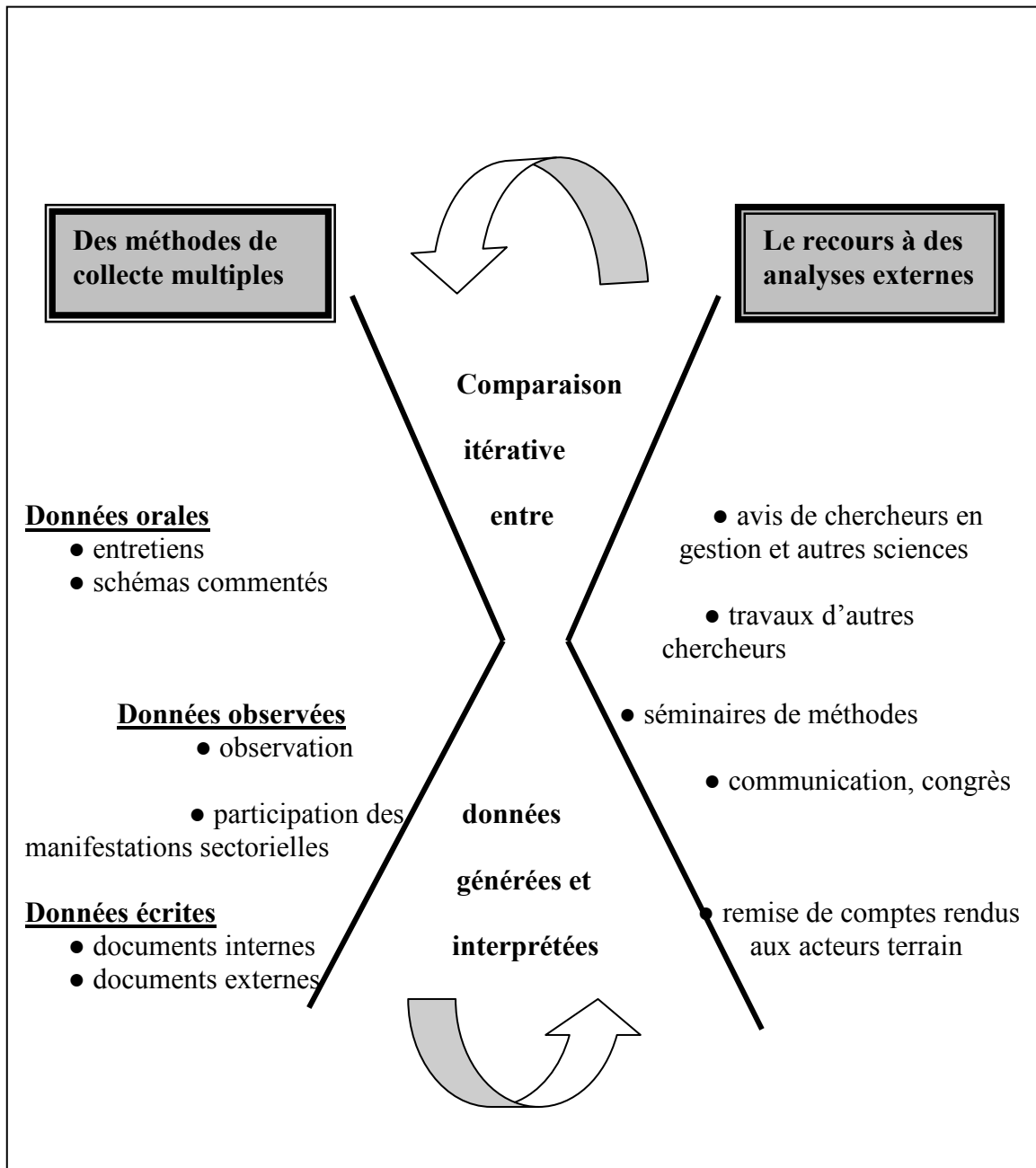
l'analyse. En outre, tout au long de notre démarche, nous avons alterné des phases d'intériorisation et d'extériorisation (ouverture et dialogue), pour pouvoir nous éloigner de l'objet étudié et adopter un point de vue critique, aidés dans notre recherche par les conseils avisés de notre Directeur de thèse, notre laboratoire, et d'autres chercheurs. La particularité de notre statut nous a ainsi permis de renforcer le lien nous unissant à l'Université et apporter la preuve de la solidité de ce lien (Lallé, 2004).

Pour autant, tout au long du travail de recherche, il a fallu apprivoiser la singularité de ce statut de « participant observateur » qui partage le même cadre de référence que l'organisation observée (Arnaud, 2003). En effet, les biais interprétatifs et factuels liés à ce statut peuvent s'avérer multiples :

- adopter un comportement moins méticuleux dans le recueil des informations, pensant que les connaissances acquises par l'expérience sont suffisantes,
- négliger certaines pistes que d'autres chercheurs extérieurs à l'organisation auraient explorées,
- ne pas avoir suffisamment de recul face à l'objet étudié et ne rester que dans le domaine opérationnel,
- oublier les questions de recherche initiales, se laisser submerger par le terrain et oublier l'objet de la recherche.

Pour éviter ces écueils, lors de l'analyse des données, nous avons mis en place un dispositif de décentration, tel que défini par Hlady Rispal (2002) p. 171 dans le schéma suivant :

Schéma 27 : Un dispositif de recherche



Source : Hlady Rispal (2002)

Pour cela, nous avons multiplié les sources documentaires (internes et externes), demandé l'avis d'autres professionnels externes à l'entreprise étudiée, demandé l'avis d'autres chercheurs. Wacheux (1996), citant Yin, liste six sources de données permettant de recueillir des informations : la documentation, l'enregistrement des archives, l'entretien, l'observation directe, l'observation participante et la simulation. Nous verrons que nous avons

utilisé tout au long de notre recherche trois sources en privilégiant les entretiens et la documentation qualifiés d'incontournables par cet auteur lorsqu'on s'intéresse « aux acteurs, à l'organisation et aux comportements des acteurs dans l'organisation » p.192.

1.2.2 Une analyse fondée sur une approche multidimensionnelle : l'étude d'un cas et une observation en deux temps

A- Une observation longitudinale menée les deux premières années du Doctorat

Le cas étudié est une caisse régionale du Groupe des Caisses d'Epargne que nous avons présenté dans la section 3 du chapitre 3. Pour des raisons de confidentialité, nous nous n'indiquons pas de quelle Caisse il s'agit. Comme souligné précédemment, nous sommes intéressés à une banque coopérative pour une raison essentielle : les banques coopératives laissent une certaine autonomie à l'ensemble de leurs caisses régionales et le contrôle interne y est décentralisé. Cette singularité s'opère par une mise en oeuvre des contrôles laissant une autonomie aux entités régionales, autorisant une proximité du terrain géographique et opérationnelle et nécessitant une implication des instances de décision locales. Compte tenu du caractère confidentiel propre au processus du contrôle interne, du nombre relativement important de personnes ayant en charge certains domaines du contrôle permanent, cette proximité du terrain a aussi facilité notre étude. En effet, cette décentralisation du pouvoir et cette proximité du terrain nous ont permis d'accéder plus facilement à certaines informations et de nouer des contacts avec les personnes occupant des postes clés. Nous pensons avoir ainsi rencontré les principaux acteurs du contrôle interne.

Notre statut salarié nous a permis de mener, dans un premier temps, une observation longitudinale qui dura les deux premières années de la recherche. Cette démarche contextuelle s'est révélée particulièrement adaptée à notre problématique. Il eut été impensable de saisir tous les aspects techniques et pratiques des évolutions réglementaires et du contrôle interne dans le cadre d'une seule étude ponctuelle et figée dans le temps.

Rappelons-le, les dernières évolutions réglementaires et leurs applications pratiques, que ce soit la transposition en France des accords de Bâle et son corollaire, l'évolution du contrôle interne, se sont étalés sur plusieurs années : à partir de l'année 2006 et jusqu'à l'entrée en

vigueur au 1^{er} janvier 2008 de la nouvelle réglementation relative aux trois piliers réglementaires.

L'analyse de tels changements organisationnels dans un autre contexte et sur une durée plus courte se serait certainement avérée partielle voire erronée. Pour pouvoir analyser des phénomènes s'étalant dans le temps et portant sur des changements organisationnels, il fallait se situer dans la durée et dans un contexte particulier. C'est pour toutes ces raisons que le recours à une étude longitudinale a été privilégiée car cette méthode permet de mieux appréhender le fonctionnement des organisations et des systèmes de gestion.

B- Une observation ponctuelle la dernière année d'étude

L'étude a, ensuite, été complétée par une observation ponctuelle lors de notre troisième année de doctorat. Comme nous l'avons déjà vu, il nous est apparu indispensable de quitter le terrain pour une période suffisamment longue pour privilégier la réflexion et se consacrer au travail de rédaction. Pour opérer une distanciation de l'objet étudié, il fallait rompre avec le statut de « participant observateur ». Pour autant, il a été toutefois indispensable de compléter notre première étude longitudinale par quelques observations ponctuelles qui donnèrent lieu à des entretiens et des études documentaires.

Ces observations ponctuelles ont été menées auprès d'acteurs clefs dans le domaine des risques bancaires et du contrôle interne : Directeur de la conformité et des contrôles permanents, Directeur du pilotage des risques, Directeur des risques opérationnels, Responsable de la gestion de bilan, Responsable du Plan de Continuité d'Activité, Responsable du projet Bâle II, inspecteurs, Conseillers en contrôle des risques, Directeurs d'agence bancaire. Le recours à cette méthode nous a ainsi permis de compléter les données issues de l'étude longitudinale et de répondre plus clairement à certaines questions issues de notre problématique. Cette démarche nous a permis de clarifier certains points et d'en approfondir d'autres, d'approcher des personnes occupant de hautes responsabilités en ayant déjà appréhendé des points plus généraux dans le cadre de l'étude longitudinale. Il nous a été ainsi possible d'affiner notre démarche et de poser des questions plus « pointues » à des personnes concernées par certains points de la recherche.

En conclusion, nous pouvons ajouter que ces deux observations se sont avérées complémentaires : l'analyse longitudinale menée sur deux années aboutit à des constats généraux et à une compréhension du phénomène étudié alors que l'observation ponctuelle participe à un approfondissement et un affinement des résultats.

Nous allons voir maintenant pourquoi notre étude ne s'est intéressée qu'à un seul cas et a été complétée par un test de validation auprès d'un autre établissement bancaire à profil de risques identique.

C- L'étude d'un seul cas : une analyse contextualisée en profondeur en vue d'un intérêt externe.

L'étude de cas est une des méthodes les plus employées dans les études qualitatives car elle présente de nombreux avantages : suivre des événements dans le temps et intégrer une dimension chronologique, formuler des explications, explorer et générer des hypothèses. Pour autant, cette méthode d'investigation est rarement utilisée dans le champ de la finance alors qu'elle présente un intérêt certain (Lamarque, 2003). Avant de commencer notre étude de terrain s'est posée la question du nombre de cas à sélectionner. A la lumière des travaux de Wacheux (1996), nous avons acquis la certitude, compte tenu des objectifs de notre recherche, que l'étude d'un seul cas s'avérait pertinente :

« Le nombre de cas dépend des objectifs de recherche. S'il s'agit d'explorer des pratiques nouvelles, ou discuter un questionnement original, un ou quelques cas suffisent pour entrer dans une logique de découverte. Par contre, lorsque les acquis théoriques sont nombreux, l'observation de multiples situations permet de s'intéresser aux régularités et aux différences pour en discuter la validité » (Wacheux, 1996, p 95).

L'étude d'un seul cas est particulièrement indiquée quand un chercheur souhaite décrire un processus dans toute sa complexité en prenant en compte un grand nombre de facteurs. Cette démarche nous est apparue adaptée à nos questions de recherche pour quatre raisons :

- Nous pensons avoir trouvé, grâce à cette méthodologie, un moyen d'appréhender un processus relativement évolutif car indissociable des obligations réglementaires et des risques supportés par une banque. En raison de la proximité de l'objet étudié, nous

sommes persuadés que cette méthode nous a évité de nous éloigner du sujet étudié ;
comme le souligne Giroux, 2003, p. 44 :

« elle est une stratégie de recherche dynamique qui évolue en cours de route pour s'adapter aux particularités et aux opportunités du terrain. Elle constitue ainsi davantage une démarche de découverte qu'une démarche de vérification ».

- Le cas constitue un intérêt instrumental, il fournit une nouvelle compréhension d'un phénomène donné et facilite la compréhension de quelque chose d'autre (Hlady Rispal, 2002). Dans notre problématique, l'étude d'un établissement permet de comprendre les processus de contrôles communs à tous les établissements car réglementaires. Il permet bien de saisir la complexité du contrôle interne dans sa globalité, le cas en lui même étant secondaire et s'effaçant devant la compréhension des processus. Il s'agit bien ici d'une analyse contextualisée en profondeur menée en vue d'un intérêt externe.
- Cette démarche s'inscrit bien dans le cadre d'une thèse forcément limitée dans le temps.
- Le choix de l'échantillon a été décidé en fonction de l'accessibilité des données et de nos objectifs. Nous avons opté pour l'étude d'un seul cas, une banque à statut coopératif parce que cette dernière nous paraissait représentative d'un phénomène courant et parce que nous étions connus de l'organisation. Nous avons ainsi eu accès à des données multiples et confidentielles.

Pour autant, afin de conférer une validité externe à notre recherche, nous avons proposé nos matrices des risques et des contrôles à un autre établissement bancaire, une caisse régionale du Crédit Agricole, dans un but de vérification et pour tester leur transférabilité.

De plus, nous avons, tout au long de nos recherches, procédé à des évaluations périodiques pratiques et académiques. Cette double évaluation nous a permis de vérifier la pertinence de nos travaux à la fois auprès de professionnels et de Professeurs d'université. Nous avons procédé par itérations successives :

- entre l'entreprise étudiée et la banque auprès de laquelle nous avons soumis nos travaux pour validation
- entre le milieu professionnel et le milieu universitaire

Enfin, nous étions pleinement conscients que deux biais pouvaient diminuer la fiabilité de nos recherches : l'influence du chercheur sur le site mais aussi l'influence du site sur le chercheur. Ces biais peuvent apparaître lorsque le chercheur perturbe le comportement du site et réciproquement. Pour améliorer le degré de fiabilité de notre recherche qualitative, nous avons mis en œuvre les techniques proposées par Miles et Huberman (2003) afin :

- *d'éviter les biais générés par les effets du chercheur sur le site en :*
 - s'assurant que la mission était clairement perçue pour que les personnes rencontrées coopèrent avec le chercheur sans crainte ou réticence. Lors de nos demandes de rendez-vous avec les professionnels, nous avons toujours insisté sur le fait que le but de nos travaux n'était pas de réaliser un audit spécifique du contrôle interne de l'établissement étudié ou d'accéder à des données chiffrées ou confidentielles propres à la banque étudiée mais de comprendre les processus.
 - assurant une présence suffisamment longue sur le site pour établir des relations claires avec les personnes interrogées.
- *d'éviter les biais générés par les effets du site sur le chercheur en :*
 - en élargissant les informants et les personnes interrogées
 - en n'oubliant pas les questions de recherche initiales et en évitant de se laisser submerger par le terrain.

1.3 Les techniques de recueil et d'analyse des données

Nous allons détailler dans les deux paragraphes suivants nos sources de données et comment nous les avons, ensuite, analysées.

1.3.1 les principales sources de données

Wacheux (1996), reprenant Yin (1994) énumère six sources de données, p. 192 :

- La documentation : documents officiels, rapports, analyses, qui doivent être systématiquement rapprochés du discours des acteurs,

- l'enregistrement des archives : source complémentaire nécessitant la reconstruction des données,
- l'entretien : il permet de recueillir des opinions et des analyses mais ne peut pas constituer la seule et unique source d'observation,
- l'observation directe : elle permet l'observation des comportements mais nécessite un guide de l'observation et un contrôle de la perturbation créée par la présence du chercheur,
- l'observation participante : elle permet la présence au quotidien du chercheur sur son terrain, nécessite un enregistrement des données et nécessite le même contrôle que précédemment,
- la simulation : elle permet d'observer le comportement des acteurs.

Au cours de notre étude, nous avons eu recours à trois des sources de données énumérées par Wacheux : la documentation, l'entretien et l'observation participante.

• **La documentation** a constitué la principale source d'information de notre étude. Elle fut constituée des données secondaires⁶⁸ que nous avons collectées par nous-mêmes au sein de l'organisation (notes de services, procédures internes) ou qui nous ont été fournies à l'issue d'entretiens. A de multiples reprises, nos interlocuteurs nous ont fait parvenir, dans les jours suivants notre entretien, des rapports internes, fiches techniques spécifiques, articles de presse, etc. Cette documentation a constitué la clef de voûte de notre étude car elle nous a permis d'aller à l'essentiel, de clarifier certains points abordés lors d'entretiens, d'approfondir des points techniques et *in fine* de corroborer et/ou valider les analyses de nos interlocuteurs. Comme préconisé par Baumard *et alii* (2007), nous avons accordé une vigilance particulière à la « contamination » des sources de données (au sens d'influence exercée par un acteur sur un autre) en veillant à identifier les émetteurs et les auteurs des sources secondaires utilisées.

De plus, nos sources ont toujours été rapprochées de **données secondaires externes** et notamment des textes réglementaires en vigueur : le règlement n° 97-02 du CRBF et les Accords de Bâle II qui constituent le socle réglementaire commun aux établissements

⁶⁸ Les données secondaires internes sont des informations déjà produites par des organisations ou des personnes privées, elles n'ont pas été recueillies pour répondre aux besoins spécifiques du chercheur mais constituent des véritables sources de données pour celui qui les consulte. Les principaux modes de collecte de données primaires en recherche qualitative sont l'entretien individuel, l'entretien de groupe et l'observation participante ou non participante (Baumard *et alii*, 2007).

bancaires en matière de contrôle interne. Par ailleurs, nous avons aussi consulté des articles de revues bancaires et des rapports officiels de la Commission Bancaire.

● **L'entretien** nous a permis d'accéder aux faits, aux représentations et interprétations sur des situations connues par les acteurs de terrain. Nos entretiens ont été utilisés à **des fins d'accumulation de connaissance sur un domaine particulier**, le contrôle interne bancaire. Nous avons donc, au cours de notre découverte du terrain, visé une progression par rapport à nos questions de recherche. Dans un premier temps, les entretiens furent peu structurés car menés dans une optique de découverte. Ces échanges nous ont conduits à une remise en cause de notre problématique : nous souhaitions au début de notre étude effectuer un rating du contrôle interne et à la lumière des divers échanges que nous avons eus, nous nous sommes finalement orientés vers une élaboration des matrices et des contrôles clefs. Les professionnels ont ainsi participé à l'orientation de la recherche, orientation qui a ensuite été validée par notre Directeur de recherche.

Puis dans un second temps, nous avons mené 16 d'entretiens semi-directifs *via* des questions ouvertes sur des thèmes plus précis. Nous avons ainsi rencontré des personnes occupant des postes clefs dans des domaines ciblés. Parmi tous les entretiens menés, Le Responsable du pilotage des risques et le Directeur de la conformité nous ont apporté leurs connaissances sur une vision transversale du contrôle interne et sur les instruments implantés dans l'organisation. Lorsque nous avons voulu recueillir des informations par domaines (dans notre étude, par catégorie de risques), nous avons alors sollicité des responsables métiers: Directeur financier, Responsable des risques opérationnels, Responsable du plan de continuité de l'activité, gestionnaire de bilan, Directeur du risque de crédit, etc. Comme Baumard et *alii* (2007) le soulignent, la flexibilité du chercheur est un élément clef du succès de la collecte par entretien. Partant, nous avons utilisé à la fois des entretiens peu structurés et non directifs pour laisser libre cours à la suggestion de nos interlocuteurs et à des entretiens semi-directifs pour préciser nos besoins en termes de données.

Enfin, dans un troisième temps, nous avons sollicité certains des interlocuteurs que nous avons déjà rencontrés pour leur demander d'évaluer notre travail. Il a été nécessaire de voir certaines personnes plusieurs fois pour *in fine* leur soumettre le résultat de notre recherche afin d'affiner certains points et de valider la cohérence d'ensemble. Nous avons également

sollicité des professionnels externes à l'organisation étudiée pour tester les résultats de notre recherche.

● **L'observation participante** a constitué un mode recueil alternatif et a ainsi autorisé l'analyse de données factuelles en compléments des informations recueillies par la recherche documentaire et par les entretiens. Comme nous l'avons déjà souligné, notre statut particulier de « chercheur acteur » a facilité l'accès aux données. En tant que chercheur et praticien, nous avons cherché à concilier recherche utile à l'entreprise et savoirs scientifiques nouveaux (Lallé, 2004).

1.3.2 L'analyse des données

Le processus d'analyse consiste à créer du sens à partir des données d'observation pour nourrir la réflexion du phénomène étudié. Dans notre travail de classification et de pré-analyse nous avons cherché à classer les informations documentaires recueillies par thème et par ordre chronologique. Deux thèmes principaux ont été ciblés : la gouvernance du contrôle interne et l'analyse du contrôle interne en termes techniques c'est à dire *via* l'élaboration d'une cartographie des risques. Pour cela, nous avons synthétisé les informations en fonction de leur source (textes réglementaires, documents internes confidentiels, articles de presse, rapports annuels) et de leur date de collecte. Les entretiens ayant fait l'objet de prises de notes, nous avons ensuite confronté nos synthèses documentaires aux données collectées par entretien.

Conscients des inconvénients et écueils liés à la technique des entretiens et notamment au fait que l'information délivrée reste limitée au discours des acteurs, nous avons toujours cherché à utiliser les textes réglementaires comme **données confirmatoires**.

L'analyse s'est faite en trois étapes:

- pendant le déroulement de la recherche sur le terrain avec une présence intensive au sein de l'organisation (3,5 jours par semaine durant deux années),
- de manière distanciée lors de la troisième année du Doctorat,
- avec un retour auprès des acteurs clefs du contrôle interne pour affiner certains points et valider notre étude.

Puis, nous avons commencé à élaborer deux types de matrices : par système (les aspects organisationnels du contrôle interne) et par catégorie de risques. Cette construction fut progressive, elle se formalisa au fur et à mesure du travail de recherche sur le terrain. Elle s'alimenta des informations recueillies dans les divers documents et entretiens et fut validée par itération. En effet, comme le souligne Wacheux (1996) :

« Ensuite, les analyses nécessitent de nombreuses itérations et tâtonnements, avant de parvenir à des explications et représentations satisfaisantes. Dans les recherches qualitatives, il n'existe pas d'automatisation du traitement des données. Seule la rigueur et la systématisation des contrôles permettent une construction explicative scientifique », p. 25.

Section 2. Présentation des résultats

L'objet de cette section est de faire un constat sur nos investigations de terrain et de mettre en avant nos résultats au regard de notre problématique et de nos questions de recherche. Cette étude s'inscrit dans une visée descriptive, la description étant définie par Huberman et Miles reprenant Bernard (1988), comme « rendre compréhensible des réalités complexes en les réduisant à leurs composantes », p. 172.

Afin d'organiser les informations recueillies sous une forme compacte et immédiatement accessible, nos résultats sont présentés sous forme de matrices. Cette présentation facilite la classification et la comparaison de données par thèmes. Utilisé de manière itérative, cet outil permet d'affiner les résultats, de préciser les concepts (Giroux, 1992). Les matrices synthétisent des résultats issus de la confrontation de plusieurs méthodes de collectes de données et d'analyses, en d'autres termes de « multi-angulation » au sens de Hlady-Rispal (2002). Nous nous sommes largement inspirés des recommandations formulées par Huberman et Miles (2005) dans leur chapitre sur l'analyse de cas intra-site et notamment des suggestions relatives à l'élaboration des matrices « liste de contrôle »:

« une matrice liste de contrôle est un format conçu pour analyser des données de terrain sur une variable majeure ou un domaine d'intérêt général. Le principe de base de la matrice liste de contrôle est d'organiser plusieurs composantes d'une variable unique et cohérente » p. 196.

Les matrices présentées cherchent donc à synthétiser les contrôles clés. **L'objet de notre étude n'est pas un recensement exhaustif de l'ensemble des contrôles permanents devant être mis en place par une banque coopérative, au regard du règlement du CRBF n° 97-02 modifié, mais d'établir une synthèse des contrôles clés.**

Les matrices sont donc le résultat d'une confrontation entre le texte de référence et la mise en oeuvre sur le terrain. L'élaboration des matrices, uniquement à partir du texte réglementaire, se serait avérée certainement parcellaire, en effet, comme le souligne Nouy (2005):

« le nouveau cadre réglementaire offre une grande latitude d'organisation aux établissements: il avance des principes généraux conformes aux standards internationaux, mais sans dicter des modalités précises de mise en oeuvre pour l'organisation interne des établissements. Il est essentiel, pour son effectivité, que cette organisation soit adaptée et proportionnée aux risques encourus tout comme aux situations très différentes des établissements assujettis. Il est de la responsabilité de l'organe exécutif de veiller à ce que le dispositif mis en place soit proportionné aux risques encourus »

Pour restituer le plus fidèlement possible nos résultats et réduire les risques d'erreurs dans l'interprétation de documents, nous avons associé les praticiens à notre démarche. Cette étape nous est apparue indispensable comme le souligne Hlady-Rispal (2002), p.191 :

« Ainsi, l'association des praticiens à l'ensemble de la démarche est indispensable. Il est nécessaire de leur soumettre les résultats de l'analyse, d'enregistrer leurs remarques et leurs réactions pour ensuite réintégrer ces réponses à l'analyse terminale. »

Nous avons ainsi demandé à divers acteurs clés du contrôle interne d'évaluer notre travail. Dans un premier temps, au sein de l'entreprise étudiée : auprès d'inspecteurs, Directeur de la conformité, Responsable du pilotage des risques, Gestionnaire de bilan, puis dans un second temps et à des fins de validation, auprès d'un Directeur de la conformité et du contrôle permanent d'un autre établissement bancaire à statut identique. Cette sollicitation des réactions des informateurs constitue une des sources les plus logiques de corroboration et, *a fortiori*, d'évaluation de l'exactitude de la recherche. Ces retours d'information ont été faits

après l'analyse définitive, à la fin de l'étude, car à l'instar de Huberman et Miles (2005), nous pensions en « savoir plus et mieux » et comme les auteurs le soulignent :

« Enfin, à ce stade, le processus peut se dérouler de façon beaucoup moins aléatoire. On peut exposer ses résultats clairement et méthodiquement, et les soumettre au lecteur qui, après un examen attentif, en fera un commentaire », p.499.

En outre, compte tenu des fonctions occupées par nos interlocuteurs, de leur niveau hiérarchique et de leur manque de disponibilité, le temps qu'il ont eu à nous accorder était compté. Les solliciter sur des points de détail ou à un stade inachevé de la recherche se serait avéré mal venu, voire incorrect.

Dans cette section, nous présentons plusieurs types de matrices des risques et des contrôles pour un établissement à statut coopératif caractérisé par une gouvernance axée sur la décentralisation des contrôles. Une première matrice synthétise les aspects essentiels de la gouvernance en matière de contrôle interne. Puis les contrôles permanents par typologie de risques seront traités dans trois matrices : contrôles permanents et risques de contrepartie, risques financiers et risques opérationnels.

2.1 Les aspects organisationnels du contrôle interne pour une banque coopérative

2.1.1 Spécificité des banques coopératives en matière de gouvernance et d'organisation du contrôle interne.

Comme nous l'avons déjà souligné dans la section 3 du chapitre 3, la gouvernance des groupes bancaires coopératifs est singulière à deux titres (rapport annuel du Comité des Etablissements de Crédit et des Entreprises d'Investissement [2007]):

- Elle est fondée sur une gestion décentralisée des réseaux reposant sur la responsabilité de la tête de groupe (organe central) pour la mise en œuvre de la stratégie du groupe et l'application des réglementations comptables et prudentielles.

- Les sociétaires restent les détenteurs ultimes du capital des groupes coopératifs qui est structuré selon une logique de « pyramide inversée », les caisses locales détiennent les caisses/banques régionales qui conjointement détiennent l'organe central. Le capital y est ainsi plus morcelé que dans une banque « société anonyme » (S.A) et n'y est pas uniquement concentré au niveau de la tête du réseau. Au niveau de la gouvernance, les sociétaires (échelon local) délèguent leurs représentants à l'échelon régional, l'organe central étant détenu par les entités locales. Comme le soulignent Gurtner *et alii* (2007) :

« De fait, le réseau est décentralisé, les lieux et exercices du pouvoir multiples, le contrôle des dirigeants est interne à l'organisation », p.4.

Ainsi, dans les réseaux coopératifs, la gouvernance « démocratique » permet aux sociétaires, lors d'assemblées générales, d'élire les administrateurs qui contribuent, à côté des dirigeants salariés, à la gestion courante de la société. *A contrario*, dans une banque S.A, le lieu et l'exercice du pouvoir sont uniques et déterminés par l'organe central, détenteur du capital, la gouvernance est sanctionnée par les actionnaires et le marché. Le conseil d'administration constitue l'instance d'intermédiation entre les actionnaires et les dirigeants (Pollin, 2002).

Toutefois, le caractère décentralisé des groupes coopératifs a fortement évolué ces dernières années sous l'effet de la banalisation des activités et d'un processus d'hybridation.⁶⁹ Les groupes coopératifs allient décentralisation et forte implication de la tête de groupe et représentent désormais un modèle original de groupe bancaire universel à caractère hybride entre logique coopérative et logique actionnariale.

Dans le groupe des Caisses d'Epargne, la décentralisation de la gouvernance s'opère *via* les instances dirigeantes locales. Chaque Caisse d'Epargne est dirigée par un directoire (organe exécutif) composé de deux à cinq membres, agréés par le conseil de surveillance de la

⁶⁹ La banalisation et l'hybridation sont définis ainsi par le CECEI (2007), p.203: « Le terme de banalisation caractérise des évolutions tant juridiques que de marché. Les réseaux ont perdu peu à peu la plupart des spécificités de leur ancien statut légal spécial et ont été amenés à étendre la gamme de leur offre, à la fois directement et par l'intermédiaire de filiales spécialisées, dans un contexte de concurrence accrue. Le terme d'hybridation caractérise davantage le développement économique des groupes mutualistes, qui s'est traduit par une réduction de l'écart entre la logique coopérative et la logique actionnariale, avec la mise en place, à côté des structures coopératives des réseaux, de filiales commerciales et la définition d'une fonction de holding au niveau de l'organisation centrale ou régionale ».

Caisse Nationale des Caisses d'Epargne (organe central). Le Conseil d'Orientation et de Surveillance (COS) constitue l'organe délibérant. Constitué de 20 membres élus par les représentants des sociétaires, il représente l'échelon local (clients, salariés). L'organe délibérant est chargé du contrôle de la gestion assuré par l'organe exécutif à la lumière des rapports élaborés par le Comité d'Audit composé d'experts non salariés de la banque. Il existe, dans les structures coopératives, un principe de séparation entre les fonctions de Directeur général et de Président du conseil d'administration qui permet d'assurer le contrôle effectif de la gestion de dirigeants (Nekhili, Achour, 2004). Si la séparation des deux fonctions peut être source d'asymétries d'informations, le Comité d'Audit joue un rôle important dans la réduction de ces dernières.

Partant, la déclinaison du dispositif du contrôle interne est organisée selon une logique pyramidale sous contrôle de l'organe central. Les dispositifs de contrôle sont définis par l'organe central, sur une base consolidée et selon des normes communes qui constituent le socle de maîtrise des risques du groupe et de son contrôle. La mise en œuvre de ces normes ainsi que la politique de risque et les systèmes de contrôles permanents appartiennent aux entités locales. Cette décentralisation s'opère dans le strict respect des règles, des principes directeurs et méthodes communes définies par l'organe central.

La décentralisation confère au contrôle une proximité à la fois géographique et opérationnelle. Comme le Directeur des Contrôles Permanents et de la Conformité de l'entreprise étudiée nous l'a signalé lors d'un entretien, ce contrôle « plus près du terrain » ne couvre que 2 départements et est proche des directions-métiers. A cela s'ajoute un autre niveau de décentralisation opéré par l'organe exécutif, l'organe délibérant et le Comité d'Audit. L'organisation privilégie également l'implication de chaque Mandataire Social des Caisses Régionales qui est chargé de veiller à ce que chacune des directions placées sous sa responsabilité mette en œuvre les missions d'identification, de mesure et de suivi permanent des risques inhérents au fonctionnement des activités.

Les matrices tiennent compte des évolutions réglementaires longuement présentées dans les chapitres 2 et 3 et, notamment, des méthodes avancées de quantification des risques de crédit et opérationnel.

2.1.2 Présentation de la matrice de la gouvernance

A l'instar de Pigé (2008), nous pensons que l'audit et le contrôle ne constituent pas une fin en soi mais contribuent à la mise en œuvre d'une bonne gouvernance de l'organisation. Comme le souligne Pigé, le champ de la gouvernance n'est pas restreint aux dirigeants et à la réduction du conflit potentiel entre ces derniers et les actionnaires mais intègre « l'ensemble des mécanismes qui contribuent à aligner la réalité du fonctionnement d'une organisation sur les objectifs qui lui sont assignés ».

Partant, ces mécanismes sont contractuels (comme vu précédemment, au sens de Charreaux qui considère que l'organisation est un nœud de contrats), le contrôle ayant pour objectif de vérifier que les contrats passés entre les divers membres de l'organisation sont correctement exécutés.

Ces mécanismes sont aussi institutionnels : dans le domaine que nous étudions, la réglementation définit l'architecture des contrôles.

Enfin, la dimension réputationnelle, certes difficile à appréhender, revêt une importance capitale dans le cas de l'industrie bancaire. Comme le souligne Pigé, la direction ne doit pas se contenter de prévoir et mettre en œuvre des mécanismes de contrôle mais doit aussi respecter une certaine éthique, instaurer un climat de confiance, une véritable culture du contrôle. Cette dernière doit partir des plus hautes instances pour être reconnue et acceptée par l'ensemble des acteurs. La mutation dans l'exercice du contrôle que connaît l'industrie bancaire, avec les évolutions réglementaires, doit aussi passer par une transformation des mentalités. Après la mise en place de toutes les structures dédiées au contrôle, l'organe exécutif doit aussi insuffler une véritable volonté managériale en donnant une véritable place au contrôle interne.

Notre matrice de la gouvernance tient compte de tous ces facteurs et définit les principes stratégiques essentiels du contrôle interne, son architecture décisionnelle (*via* la délimitation des responsabilités) et opérationnelle (*via* la circulation de l'information). L'organisation du contrôle interne qui est synthétisée dans cette matrice repose sur une acceptation en interne d'une fonction de contrôle des risques indépendante des divisions opérationnelles et des enjeux de pouvoir afférents. Elle nécessite de la part de l'organe exécutif, une politique de risque clairement établie, une circulation de l'information, une délimitation des

responsabilités, l'instauration d'une culture du contrôle et des mécanismes de suivi dans le cas de défaillances du contrôle permanent.

La matrice, ci-après, synthétise les contrôles clés relatifs à la gouvernance du contrôle interne.

Matrice 1 : Aspects organisationnels du contrôle interne

STRATEGIE ET POLITIQUE DE GESTION DU CONTROLE INTERNE	MISE EN OEUVRE	INDICATEURS CLES
<p>PRINCIPES STRATEGIQUES DE BASE</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Couverture de l'ensemble des activités indépendamment de leur localisation géographique. 2. Séparation des tâches. 3. Architecture du contrôle interne reposant sur une responsabilisation des équipes opérationnelles, une surveillance permanente de 2^{ème} niveau et un contrôle périodique de 3^{ème} niveau. 4. Adéquation des moyens alloués au contrôle interne. 5. Culture du contrôle. 6. Consolidation des risques au niveau du groupe. 	<p>Le contrôle interne ne doit laisser aucune zone d'ombre, et doit couvrir tous les domaines de la banque y compris les activités externalisées.</p> <p>Stricte indépendance des unités opérationnelles et des unités chargées de surveiller et contrôler les risques. Séparation entre l'origine et l'exécution des opérations, leur comptabilisation, leur règlement et leur contrôle.</p> <p>Dispositif de contrôle permanent et périodique indépendant des unités opérationnelles, le contrôle périodique mène un cycle complet d'investigations portant sur l'ensemble des activités de l'établissement et sur plusieurs exercices.</p> <p>Moyens humains et techniques adaptés à la taille de l'entreprise et à son profil de risque.</p> <p>Déclinaison <i>top down</i> du dispositif de contrôle interne qui part des plus hautes instances dirigeantes pour être reconnu et accepté par l'ensemble des acteurs.</p> <p>L'organe central assure un contrôle ultime de l'ensemble des entités.</p>
<p>ARCHITECTURE DECISIONNELLE ET DELIMITATION DES RESPONSABILITES</p>	<p>Organe central (Caisse Nationale) : chargé de définir les normes communes au groupe et principes du contrôle interne dans tous les domaines d'activité, suivre leur mise en œuvre, assurer une veille réglementaire, rendre compte au régulateur.</p> <p>Directoire (organe exécutif) : responsable de la définition et de la mise en œuvre du dispositif de contrôle interne.</p> <p>Conseil d'Orientation et de Surveillance ou Conseil d'Administration (organe délibérant) : chargé du contrôle de la gestion assuré par l'organe exécutif.</p>	<p>Homogénéisation des organisations de l'ensemble des entités composant le groupe. Prise en compte des évolutions réglementaires.</p> <p>Suivi de l'efficacité des contrôles et instauration d'un audit interne complet. Compte rendu au régulateur et à l'organe central. Instauration d'une culture du contrôle.</p> <p>Approbation du dispositif du contrôle interne après étude de l'organisation, de l'activité et des résultats du contrôle interne et</p>

<p>ARCHITECTURE DECISIONNELLE ET DELIMITATION DES RESPONSABILITES</p>	<p>Inspection générale: chargée des contrôles périodiques (de 3^{ème} niveau), évaluation de la qualité du fonctionnement du dispositif de contrôles par des missions ponctuelles et aléatoires, propositions de recommandations et d'actions correctives.</p> <p>Directeur de la conformité et des contrôles permanents : chargé de la cohérence et de l'efficacité du dispositif du contrôle permanent.</p> <p>Comité d'Audit : chargé de porter une appréciation sur la qualité et les résultats du contrôle interne et de proposer, si besoin, des actions correctives.</p> <p>Direction des Risques : chargée de la surveillance et la maîtrise des risques définis par le règlementation.</p>	<p>avis du Comité d'audit.</p> <p>Indépendance, rattachée au Président du Directoire Rend compte, <i>via</i> le responsable de l'audit interne, au Comité d'Audit et au Directoire.</p> <p>Indépendance, rattaché au Président du Directoire, rend compte au Comité du Contrôle Interne et au Comité d'Audit.</p> <p>Indépendance, rattaché à l'organe délibérant.</p> <p>Pas de délégation opérationnelle de prise de risques, rattachée au Président du Directoire.</p>
<p>ARCHITECTURE OPERATIONNELLE ET CIRCULATION DE L'INFORMATION</p>	<p>Systèmes de documentation et de formalisation des contrôles</p> <p>Systèmes d'information :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Information <i>a minima</i> trimestrielle par la Direction des Risques de l'organe exécutif, de l'organe délibérant et des comités des risques et d'audit sur la surveillance des risques (art. 36) - Examen <i>a minima</i> semestriel (ou annuel si présence d'un Comité d'Audit) par l'organe délibérant de l'activité et des résultats du contrôle interne (art. 38). - Information <i>a minima</i> annuelle de l'organe délibérant et du Comité d'Audit par l'organe exécutif portant sur les mesures de risques, le plan de continuité de l'activité (P.C.A), le contrôle des activités externalisées (art 39). - Réalisation d'un rapport <i>a minima</i> annuel sur les conditions dans lesquelles le contrôle interne est assuré (art 42) à destination de la Commission Bancaire. <p>Réalisation d'un rapport <i>a minima</i> annuel regroupant toutes les catégories de risques à destination de l'organe exécutif, de l'organe délibérant, du Comité d'Audit et de l'organe central et à la Commission Bancaire (art. 43).</p>	<p>Existence de manuels de procédures à jour couvrant l'ensemble des activités et leurs contrôles.</p> <p>Elaboration d'états de synthèse de suivi des risques et du respect des limites fixées, <i>a minima</i> annuellement par l'organe exécutif.</p> <p>Examen des résultats du contrôle interne et de la conformité sur la base d'informations transmises par l'organe exécutif.</p> <p>Information détaillée sur la sélection et la mesures des risques, la rentabilité des opérations de crédit, la surveillance du risque de non conformité, le P.C.A, activités externalisées.</p> <p>Etats de synthèse sur les dispositifs de contrôles permanents et périodiques et leurs évolutions, la prise en compte des nouvelles activités, le contrôle des succursales à l'étranger et les actions prévues en matière de contrôle interne.</p> <p>Etats de synthèse couvrant l'ensemble des risques relevant des contrôles permanents.</p>

2.2 Les contrôles permanents sous l'angle de la typologie des risques

L'organisation doit privilégier un partage des rôles clair et cohérent avec les principes réglementaires. Il s'agit de bien délimiter les périmètres couverts par les contrôles, de procéder à une classification exhaustive des risques contrôlés et des méthodologies employées. Ainsi, sous l'effet des évolutions de la réglementation, le contrôle interne est devenu plus précis et surtout plus formalisé.

Comme déjà vu précédemment, le socle réglementaire du contrôle interne est commun à tous les établissements français. Charge à chaque établissement d'organiser son dispositif de contrôle pour répondre aux exigences réglementaires. Le découpage des risques et l'adaptation aux risques encourus peuvent varier d'un établissement à un autre⁷⁰ et passent par une nécessaire hiérarchisation des risques. L'objectif est d'éviter que certains domaines soient oubliés ou, au contraire, qu'il y ait trop de points de recouvrements (chacun compte sur l'autre pour effectuer les contrôles et finalement personne ne s'en occupe). Tous les domaines d'activité doivent être couverts, un de nos interlocuteurs en charge du pilotage des risques a ainsi qualifié la mise en œuvre du contrôle permanent de « déploiement tentaculaire ».

Dans l'établissement étudié, le périmètre d'application du contrôle interne a été défini selon trois grandes familles de risques : risques de contrepartie, risques financiers, risques opérationnels. Une répartition des responsabilités relative à la mesure et à la surveillance des risques est définie pour chaque direction-métier selon les exigences réglementaires : les contrôles permanents de premier et deuxième niveau sont effectués par les entités opérationnelles et la Direction des risques, le contrôle périodique (« contrôle des contrôles ») est confié à l'inspection générale, indépendante des structures et activités qu'elle vérifie, selon un plan quadriennal.

Par souci de synthèse et pour ne pas surcharger les matrices ici présentées, nous avons choisi de ne présenter que les contrôles permanents de premier et deuxième niveau. En effet, ces derniers constituent la clef de voûte du dispositif. Ils sont, naturellement, soumis à l'Inspection Générale, habilitée à en vérifier périodiquement le bon fonctionnement, et qui ne peut concourir à la formation de règles internes ou à leur mise en œuvre opérationnelle.

⁷⁰ A la BNP Paribas, par exemple, huit familles de risques sont identifiées: de marché, de crédit, informatique, commercial et de réputation, juridique, administratif, fiscal, des ressources humaines. Deux thèmes transversaux viennent compléter cette classification: la *compliance* et la qualité de l'audit.

Toutefois, à des fins de validation du contenu de la recherche, de validité interne (Huberman et Miles, 2005), nous avons présenté ces matrices des contrôles permanents à 2 inspecteurs chargés du contrôle périodique qui les ont validées. Ce contrôle périodique (de troisième niveau) doit s'assurer de la fiabilité, de la qualité et de la pertinence des contrôles permanents, il est constitué de contrôles ponctuels et aléatoires réalisés par l'Inspection Générale. Les conclusions de ses évaluations sont transmises à la Direction Générale, au Comité d'audit après examen du responsable de l'Audit.

Au regard des obligations réglementaires, le dispositif de contrôle permanent des risques doit couvrir :

- la mesure des risques (évaluation des expositions et des facteurs de risques)
- le système des limites qui est proposé en comités spécialisés par activité puis validé par le Comité des risques qui doit en informer le Comité d'Audit.
- la surveillance du respect des règles relatives aux risques et des limites
- l'analyse des dépassements et le suivi des mesures correctrices

Nous allons, dans les sections suivantes, présenter les trois matrices des risques et des contrôles permanents.

2.2.1 Les contrôles permanents du risque de contrepartie

Le risque de contrepartie comprend les risques de crédit issus du bilan et du hors bilan à partir d'informations qualitatives et quantitatives relatives à la clientèle (banque commerciale) et au portefeuille bancaire⁷¹. L'affectation du portefeuille bancaire du risque de crédit est faite au regard des critères réglementaires déterminant le régime d'exigence en fonds propres (voir le chapitre 2). Le portefeuille bancaire, dans lequel est enregistrée la plupart des transactions à moyen et long termes donne lieu à une exigence de fonds propres au titre du risque de

⁷¹ Le portefeuille bancaire à moyen et long terme ou *banking book* recouvre, d'une manière générale, les instruments financiers « non négociables », qu'il est difficile de valoriser aux prix de marché et de céder à un tiers. Ces instruments, tels que les prêts bancaires, ont normalement vocation à être inscrits au bilan jusqu'à leur échéance (Prato, 2006). A titre d'exemple, sont comptabilisés dans le portefeuille bancaire, les opérations sur titres, crédits *corporate* et dérivés de couverture, le portefeuille acquis dans le cadre d'une analyse de bilan pour assurer le placement durable des excédents de fonds propres, les opérations d'ingénierie financière, les opérations interbancaires.

crédit⁷². Cette affectation repose sur la logique selon laquelle les éléments du portefeuille bancaire, assortis d'un risque de crédit, méritent un régime différent d'adéquation des fonds propres comparativement au portefeuille de négociation que nous aborderons dans la section suivante relative aux risques financiers.

- **Le risque de crédit clientèle**

Les indicateurs clés concernent ici un établissement utilisant les méthodes IRB avancées comme option de méthode de calcul des fonds propres (voir chapitre 2, section 2.3). Il s'agit désormais de s'assurer que les équipes commerciales respectent leurs niveaux de délégation, niveaux corrélés avec le profil de risque du client, l'opération concernée et les collatéraux engagés. L'objectif du contrôle interne est alors de vérifier que le système de notation répond aux exigences fixées par le régulateur et que les équipes opérationnelles respectent le schéma délégataire.

Afin de faciliter la compréhension des indicateurs clés, nous allons définir quelques notions utilisées dans la matrice.

Le système de notation de la banque commerciale est décliné selon trois typologies de notes :

- La note « personne » qui mesure le risque de défaut de la contrepartie, à court-terme, et porte la probabilité de défaut (PD) à un an. Elle permet d'apprécier le risque client, de suivre le portefeuille et de réaliser les calculs réglementaires.
- La note « d'octroi », qui évalue le risque à terme porté par un engagement (notion de perte attendue ou EL), utilise des informations liées au client et à la transaction. Elle sert aux décisions d'octroi et porte le schéma délégataire.
- La note « d'engagement » qui consiste en la mise à jour de la note d'octroi au cours de la vie du crédit, elle sert au suivi du risque des engagements dans le temps et à la matérialisation du défaut.

⁷² Exigence déterminée en France conformément aux dispositions du règlement n° 91-05 relatif au ratio de solvabilité.

La ventilation des encours de la Banque de Détail est organisée par produits et garanties attachées. L'objectif de cette segmentation (appelée aussi sous-portefeuille bâlois⁷³) est d'effectuer des agrégats de classe homogène en terme de risque pour effectuer des calculs de provisions et d'exigences en fonds propres en tenant compte de leurs spécificités.

La *watch list* (appelée aussi, selon les établissements, contreparties sous surveillance, affaires difficiles, affaires sensibles, *Hot List*) constitue la liste des contreparties devant faire l'objet d'une attention particulière en raison de l'importance de leur encours et/ou du risque élevé qu'elles représentent (art. 19 du CRBF 97-02). Ces contreparties doivent faire l'objet d'une révision *a minima* trimestrielle. Une contrepartie placée sur la *Watch List* nécessite une attention plus soutenue afin de suivre l'évolution du risque et d'anticiper un risque de défaillance.

Une limite est un niveau d'engagement maximal (bilan et hors bilan) qu'un établissement de crédit se fixe sur un tiers ou une typologie de tiers, un groupe de tiers, un secteur d'activité, une zone géographique (région ou pays). Une limite unitaire, calculée par dossier d'engagement, permet de lister par marché les clients les plus importants en terme d'encours (limitation de la concentration du risque). L'objectif du régulateur est de limiter une concentration des risques envers des contreparties uniques ou corrélées. Dans le contexte réglementaire actuel, une exposition à un individu ou à un groupe de contreparties liées est définie comme un "grand risque" si elle excède 10% des fonds propres d'une banque. Les règles stipulent qu'une banque n'est pas autorisée à avoir une exposition envers une contrepartie unique au-delà de 25% de ses fonds propres. Une limite globale permet de lister les encours par typologie de clientèle et secteur d'activité. Le système de limites globales recouvre :

- un montant fixant une limite d'encours par segments de marché qui permet de maîtriser l'exposition de l'établissement à un marché donné (marché de la clientèle des particuliers, marché des clients professionnels, des entreprises, etc.)
- une limite d'encours par contrepartie en fonction de la notation Bâle 2 afin de mesurer la qualité du portefeuille de clients.

⁷³ Pour la Banque de détail, en méthode avancée, il existe 3 sous-portefeuilles :

- *Mortgage* : prêts avec garanties hypothécaires ou société de caution, ex : immobilier résidentiel.
- ERCDE (expositions renouvelables à la clientèle de détail) ex : crédit revolving, soldes débiteurs, autorisations de découvert pour la clientèle des particuliers.
- Other retails : autres expositions, par exemple, les soldes débiteurs et autorisations sur un compte courant professionnel.

L'objectif est de fixer des limites à la fois en montant et en qualité au regard de l'outil de notation bâlois pour d'optimiser la consommation de fonds propres de l'établissement (par exemple, 85% des encours de crédit sur le segment de clientèle de particuliers doivent être notés favorablement par le système de notation).

- un pourcentage au sein d'un segment de marché fixant une limite d'encours par secteur d'activité afin de limiter l'exposition de l'établissement à un secteur particulier et d'assurer ainsi une dispersion du risque (par exemple, l'exposition de l'établissement au secteur de l'automobile ne doit pas dépasser 6% de l'encours maximal autorisé sur le segment de marché de la clientèle des entreprises, le pourcentage de crédits immobiliers octroyés au segment de la clientèle de particuliers ne doit pas dépasser 90% de l'encours maximal autorisé, le reste étant constitué de crédit à la consommation et autres).

- **Le risque de crédit du portefeuille bancaire**

Le portefeuille bancaire a pour objectif de garantir la régularité du produit net bancaire à moyen terme et d'optimiser les fonds propres alloués, sous contrainte de risque. Les points de contrôles clés reposent sur l'adéquation des intentions de gestion avec la classification dans le portefeuille bancaire et sur la correcte adéquation des positions avec les principes de gestion du compartiment moyen et long terme. Privilégiant la régularité des revenus et la préservation de la marge d'intérêt, ce portefeuille répond à des normes de volumétrie, de choix de support et de taux de rotation. N'étant pas détenues dans l'intention de profiter à court terme de l'évolution des cours, les lignes de ce portefeuille ont vocation à être détenues durablement. La stabilité du portefeuille sera appréciée par la mesure d'un taux de rotation et de la volatilité. Les limites sont calculées en terme de volumétrie maximale du compartiment, de taux de rotation du portefeuille apprécié sur 12 mois glissants, de volatilité, de sensibilité économique pour une variation de taux donnée. A cela s'ajoute des limites communes au portefeuille bancaire et au portefeuille de négociation (voir *infra*) : limites risques-pays, limite par contrepartie individuelle, par catégorie de notation et par secteur économique.

La matrice, ci-après, synthétise les contrôles clés du risque de contrepartie.

Matrice 2 : Contrôles permanents et risques de contrepartie

RISQUE DE CONTREPARTIE	OBJECTIFS DU CONTRÔLE	INDICATEURS CLES	MISE EN ŒUVRE
CREDIT CLIENTELE	Sélection et mesure du risque crédit clientèle		
	Sous-objectif 1: contrôle des dossier sur pièces	<p>Respect des délégations.</p> <p>Respect de la politique de risque de l'établissement.</p> <p>Existence d'un dossier client (justificatifs état civil, ressources et charges, note Bâle II).</p> <p>Analyse étayée sur la solvabilité de la contrepartie, les garanties reçues.</p> <p>Crédits aux entreprises: étude de la solvabilité des dirigeants, des actionnaires et de l'environnement économique.</p> <p>Utilisation de l'outil de notation Bâle 2 adéquat.</p> <p>Attention particulière pour les prêts octroyés aux actionnaires principaux ou dirigeants de l'établissement.</p> <p>Principe des "quatre yeux" et/ou étude complémentaire par une unité spécialisée et indépendante des entités opérationnelles pour les dossiers de nature et d'importance particulière.</p> <p>Contrôle de l'effectivité des garanties.</p>	<p>par sondage</p> <p>par sondage</p> <p>par sondage</p> <p>par sondage</p> <p>par sondage</p> <p>contrôle exhaustif</p> <p>par sondage</p> <p>par sondage</p>
	Sous-objectif 2: respect des limites unitaires (limitation de la concentration des risques)	<p>Respect des limites réglementaires d'encours globaux par contrepartie ou groupes de contreparties liées (règle des 10% et 25%).</p> <p>Information de l'organe exécutif <i>a minima</i> trimestrielle sur le respect des limites et le risque d'atteinte de ces dernières (95% d'utilisation).</p> <p>Revue <i>a minima</i> annuelle des limites de risques.</p>	<p>contrôle exhaustif</p> <p>contrôle exhaustif</p> <p>contrôle exhaustif</p>
	Sous-objectif 2 bis: respect des limites globales (maîtrise de l'exposition par nature de risque)	<p>Respect du système de limites globales des risques par nature de risque: segmentation du risque par marché, secteur d'activité, note Bâle 2, groupes de contreparties (voir commentaire explicatif).</p> <p>Information de l'organe exécutif <i>a minima</i> trimestrielle sur le respect des limites et le le risque d'atteinte de ces dernières.</p> <p>Revue <i>a minima</i> annuelle des limites globales de risques.</p>	<p>contrôle exhaustif</p> <p>contrôle exhaustif</p> <p>contrôle exhaustif</p>
	Sous-objectif 3: suivi des risques avérés	<p>Provisionnement sur la base d'une évaluation prudente des garanties, classement en en créances douteuses selon la définition bâloise (définition du défaut).</p>	<p>contrôle exhaustif</p>
	Sous-objectif 4: fiabilité des outils de sélection	<p>Evaluation régulière des outils de sélection et de mesure: <i>scoring</i> et notation (méthode IRB avancée).</p> <p>Adéquation des provisions et des modèles de notation.</p>	<p>contrôle exhaustif</p> <p>contrôle exhaustif</p> <p>contrôle exhaustif</p>

		Surveillance de l'externalisation du risque en terme de consolidation.	contrôle exhaustif
	Sous-objectif 5: analyse de la rentabilité <i>a posteriori</i>	Vérification de la rentabilité des opérations de crédit et des grilles tarifaires par une évaluation <i>a minima</i> semestrielle des coûts opérationnels, de financement, de risque de défaut, du coût de rémunération des fonds propres.	contrôle exhaustif
	Sous-objectif 6: suivi des encours de prêts	Suivi <i>a minima</i> trimestriel de la qualité des engagements. Suivi <i>a minima</i> trimestriel des créances impayées et douteuses, et des encours présentant des risques ou des volumes significatifs et des contreparties sous surveillance (<i>watch list</i>).	contrôle exhaustif contrôle exhaustif
	Sous-objectif 7: contrôle du système de notation interne	Contrôle permanent de premier niveau sur l'utilisation et la mise en œuvre de la notation. Contrôle de second niveau <i>a minima</i> annuel <i>via</i> une revue du système de notation et de son fonctionnement : pertinence et prédictibilité du défaut, fiabilité du fichier-clients, segmentation des risques et des règles d'affectation des portefeuilles bâlois pour la banque de détail (<i>Mortgage, ERCDE, others retails</i>).	par sondage contrôle exhaustif
PORTEFEUILLE	sélection et mesure du risque crédit généré par des instruments financiers sur des marchés organisés ou de gré à gré dans le cadre du portefeuille bancaire (<i>banking book</i> ou compartiment à moyen et long terme)		
	Sous-objectif 1: validité et cohérence des paramètres retenus dans l'évaluation des risques	Cohérence de l'appartenance à la classification de gestion (<i>banking book</i>). Contrôle du principe de l'interdiction de transfert entre le compartiment moyen et long terme et compte propre (excepté si dépassement de la limite de volumétrie ou de volatilité).	contrôle exhaustif
	Sous-objectif 2: contrôle permanent des contreparties	Respect des règles relatives aux grandes contreparties : <i>corporates</i> , Banques, Etats. Existence d'une notation de l'organe central de moins de 12 mois avant passage de l'opération et appartenance à la liste de « produits autorisés » fixée par l'organe central. Attention particulière aux contreparties dont la notation s'est dégradée (passage en catégorie <i>speculative grade</i> : cession, provisionnement ou couverture envisageables) et aux contreparties liées. Limites spécifiques pour les fonds de capital-investissement.	contrôle exhaustif contrôle exhaustif contrôle exhaustif
	Sous-objectif 3: respect des limites	Contrôle sur le respect des limites par contrepartie individuelle, par catégorie de notation, par secteur économique, par risques-pays.	contrôle exhaustif
	Sous-objectif 4: contrôle du principe de notation Interne et de limite disponible	Contrôle de l'existence d'une notation interne de l'organe central et de la limite disponible avant passage de l'opération.	contrôle exhaustif
	Sous-objectif 5: respect de la politique de risque	Contrôle du respect de la politique de risque de l'établissement et des limites du compartiment moyen/long terme en terme de volumétrie, rotation du portefeuille, volatilité, sensibilité économique.	contrôle exhaustif
	Sous-objectif 4: respect du schéma délégataire	Surveillance permanente du respect des procédures et limites fixées.	contrôle exhaustif
	Sous-objectif 5: respect du principe de séparation des tâches	Contrôle de la stricte séparation entre les métiers de <i>front</i> , <i>middle</i> et <i>back</i> offices.	contrôle exhaustif

2.2.2 La matrice des contrôles permanents et des risques financiers

Dans cette matrice sont proposés les contrôles clés par typologie de risques : taux, marché, liquidité et règlement, change. Les risques de taux, liquidité et change sont analysés par le Comité de gestion de bilan sur une base statique (*i.e* jusqu'à l'extinction des opérations de bilan et de hors-bilan existantes à la date d'analyse) et dynamique (intégrant des prévisions d'activité sur l'exercice en cours et les trois exercices suivants). Le Comité de gestion de bilan suit aussi l'évolution des ratios réglementaires, assure le respect des limites en réorientant les activités commerciales ou en validant des opérations financières appropriées.

Un socle de limites est défini : limites réglementaires, limites propres au groupe bancaire et enfin, limites propres à l'entité du groupe. Les limites relatives aux ratios réglementaires⁷⁴ portent sur le coefficient de liquidité et le ratio d'adéquation des fonds propres. Les limites relatives au risque de taux sont calculées selon une méthodologie de sensibilité de la valeur économique des fonds propres définie par le régulateur⁷⁵ (indicateurs Bâle II). A cela s'ajoute une limite de la sensibilité du résultat brut d'exploitation qui permet de calculer l'impact d'une variation de taux à court terme et à long terme sur le résultat. Les procédures de *backtesting* constituent un élément important de contrôle *ex-post* et consistent à réinjecter dans le modèle les paramètres observés réellement afin de mesurer l'écart entre, d'une part, le comportement réel et, d'autre part, le comportement modélisé avec les paramètres observés.

Le risque de marché est mesuré *via* le portefeuille de négociation, en général réservé aux instruments financiers détenus à des fins de prises de bénéfices à court terme (« intention de négociation ») ou en vue de couvrir d'autres éléments du portefeuille de négociation, ces instruments doivent être liquides et valorisés au prix de marché (Prato, 2006). Ce

⁷⁴ « Il a été décidé de supprimer le règlement n° 86-17 du CRBF, qui imposait aux établissements de respecter en permanence un rapport entre leurs ressources à long terme en euros et leurs emplois de même nature supérieur à 60 % (ce texte a été abrogé par un arrêté en date du 28 juin 2007). En effet, la réglementation n'était aujourd'hui plus adaptée: seules les opérations réalisées en euros par les banques étaient prises en compte ; pour son calcul sur base consolidée, seules les opérations des implantations françaises étaient recensées. Par ailleurs, avec le nouveau ratio de solvabilité, une injonction pourra être adressée aux établissements qui rencontreraient des difficultés en matière de transformation », Rapport 2007 du Comité Consultatif de la Législation et de la Réglementation Financières, p.24.

⁷⁵ Il s'agit de mesurer la sensibilité de la valeur actuelle nette du bilan à un choc de taux d'intérêt, les superviseurs ayant fixé un seuil de sensibilité à 20% des fonds propres. Dans le cas où une banque subirait, suite au choc standard, une perte de valeur économique au moins équivalente à 20 % des fonds propres, le régulateur peut alors exiger de prendre toutes les mesures appropriées pour diminuer l'exposition (couvertures) ou augmenter les fonds propres.

compartiment a pour objectif de tirer profit à court terme d'évolutions de marché et de générer des plus values à partir de produits volatils et/ou complexes. Les opérations de ce compartiment sont soumises à une limite en VaR (99%, 1 jour) qui doit être respectée à tout moment. En conséquence, les opérations doivent respecter les trois critères suivants : pouvoir être suivie en VaR, être liquides ou aisément cessibles (dans un objectif de respect quotidien des limites), pouvoir être couvertes à défaut d'une cessibilité immédiate.

La matrice, ci-après, synthétise les contrôles clés des risques financiers.

Matrice 3 : Contrôles permanents et risques financiers

RISQUES FINANCIERS	OBJECTIFS DU CONTRÔLE	INDICATEURS CLES	MISE EN ŒUVRE
RISQUE DE TAUX	Sélection et mesure du risque encouru en cas de variation des taux d'intérêt du fait de l'ensemble des opérations de bilan et de hors bilan		
	Sous-objectif 1: respect des obligations réglementaires	Contrôle du respect des limites de sensibilité de la valeur économique des fonds propres (20% des FP de base). Contrôle du respect du seuil d'alerte (15% des FP de base) avec information des Comités de Gestion de bilan, d'Audit, des Risques et proposition d'actions correctrices.	contrôle exhaustif contrôle exhaustif
	Sous-objectif 2: validité et cohérence des paramètres et hypothèses retenues dans l'évaluation des risques	Contrôle <i>ex ante</i> de l'exhaustivité et validité des données sources (rapprochement comptable), des paramètres et hypothèses retenues dans les modèles. Contrôles <i>ex post</i> (<i>backtesting et benchmark</i>).	contrôle exhaustif contrôle exhaustif
	Sous-objectif 3: respect des limites	Contrôle du respect des limites et des procédures d'information des divers Comités, procédure spécifique en cas de dépassement des limites (information des instances dirigeantes). Revue <i>a minima</i> annuelle des limites globales de risques.	contrôle exhaustif
	Sous-objectif 4: calcul de la sensibilité du Résultat Brut d'exploitation (RBE)	Contrôle de l'existence d' une analyse prévisionnelle de la sensibilité du RBE selon des <i>scenarii</i> de variation des taux et des contrôles <i>ex post</i> (<i>backtesting</i>).	contrôle exhaustif
	Sous-objectif 5: consolidation des risques	Surveillance de l'externalisation du risque en terme de consolidation au niveau du groupe.	contrôle exhaustif
RISQUE DE MARCHE	Sélection et mesure du risque généré par des instruments financiers sur des marchés organisés ou de gré à gré dans le cadre du portefeuille de négociation (<i>trading book</i>) pour compte propre		
	Sous-objectif 1: prise en compte du risque futur dans les méthodes d'évaluation du risque de marché	Mesure quotidienne de l'adéquation des fonds propres aux risques du portefeuille de négociation. Mesure globale du risque fondée sur notion de perte potentielle et pertinence des stress <i>scenarii</i> .	contrôle exhaustif contrôle exhaustif
	Sous-objectif 2: validité et cohérence des paramètres et hypothèses retenues dans l'évaluation des risques	Contrôles <i>ex post</i> ou <i>backtesting</i> . Cohérence de l'appartenance à la classification <i>trading book</i> avec interdiction de transfert vers le compartiment moyen et long terme (même en cas de dépassement des limites).	contrôle exhaustif contrôle exhaustif

Contrôles permanents et risques financiers

	Sous-objectif 3: respect des limites globales (consolidation)	<p>Suivi des limites réglementaires consolidées (au niveau du groupe) portant sur un indicateur de VaR (limites réglementaires globales groupe en VaR).</p> <p>Suivi des limites globales par types de risque: pays, diversification, secteur d'activité.</p> <p>Respect des règles relatives aux grandes contreparties (<i>corporates</i>, banques, Etats)</p> <p>Information du Directoire en cas d'un dépassement de VaR supérieur à une norme définie par l'organe exécutif et proposition de plans d'actions.</p> <p>Revue <i>a minima</i> annuelle des limites globales de risques.</p>	<p>contrôle exhaustif</p> <p>contrôle exhaustif</p> <p>contrôle exhaustif</p> <p>contrôle exhaustif</p>
	Sous-objectif 4: respect des limites individuelles	<p>Suivi des limites individuelles par Caisse Régionale exprimées en VaR.</p> <p>Procédure spécifique pour les dépassements des limites individuelles (information de l'organe délibérant et de l'organe central, propositions d'actions correctrices).</p> <p>Contrôle du principe de perte maximale autorisée (limite de perte ou <i>stop-loss</i>).</p>	<p>contrôle exhaustif</p> <p>contrôle exhaustif</p> <p>contrôle exhaustif</p>
	Sous-objectif 5: respect du schéma délégataire et de la fiabilité des opérations nouvelles et en stock	<p>Surveillance permanente du respect des procédures et limites fixées.</p> <p>Vérification de la fiabilité de l'engagement d'opérations nouvelles: décision du comité de trésorerie, contrôle du dossier d'opération (cohérence et fiabilité des justificatifs) et contrôle de l'exactitude de la comptabilisation de l'opération par rapport aux pièces justificatives et appartenance à la liste de « produits autorisés » fixée par l'organe central.</p> <p>Contrôle de la fiabilité des états de rapprochements bancaires.</p> <p>Surveillance accrue des opérations annulées ou modifiées.</p> <p>Enregistrement des ordres téléphoniques (conversation des trésoriers).</p>	<p>contrôle exhaustif</p> <p>contrôle exhaustif</p> <p>contrôle exhaustif</p> <p>contrôle exhaustif</p> <p>contrôle exhaustif</p>
	Sous-objectif 6: suivi des encours	Elaboration d'une <i>wachlist</i> et suivi des encours.	contrôle exhaustif
	Sous-objectif 7: respect du principe de séparation des tâches	<p>Contrôle de la stricte séparation entre les métiers de <i>front</i>, <i>middle</i> et <i>back</i> offices.</p> <p>Suivi rapprochement des bases <i>middle/back office</i>.</p>	<p>contrôle exhaustif</p> <p>contrôle exhaustif</p>
RISQUE DE LIQUIDITE ET DE REGLEMENT	Sélection et mesure du risque pour l'établissement de ne pas pouvoir faire face à ses engagements ou de ne pas pouvoir dénouer ou compenser une position en raison de la situation du marché; sélection et mesure du risque de règlement lors de la négociation d'un instrument financier		
	Sous-objectif 1: respect des ratios réglementaires	<p>Contrôle du suivi de l'évolution du coefficient de liquidité (<i>a minima</i> trimestriel).</p> <p>Contrôle de la définition d'un seuil d'alerte et des procédures à suivre en cas de dépassement du seuil d'alerte relatif au coefficient de liquidité.</p> <p>Contrôle du suivi du ratio de couverture annuelle des emplois par les ressources (<i>a minima</i> semestriel).</p>	<p>contrôle exhaustif</p> <p>contrôle exhaustif</p> <p>contrôle exhaustif</p>

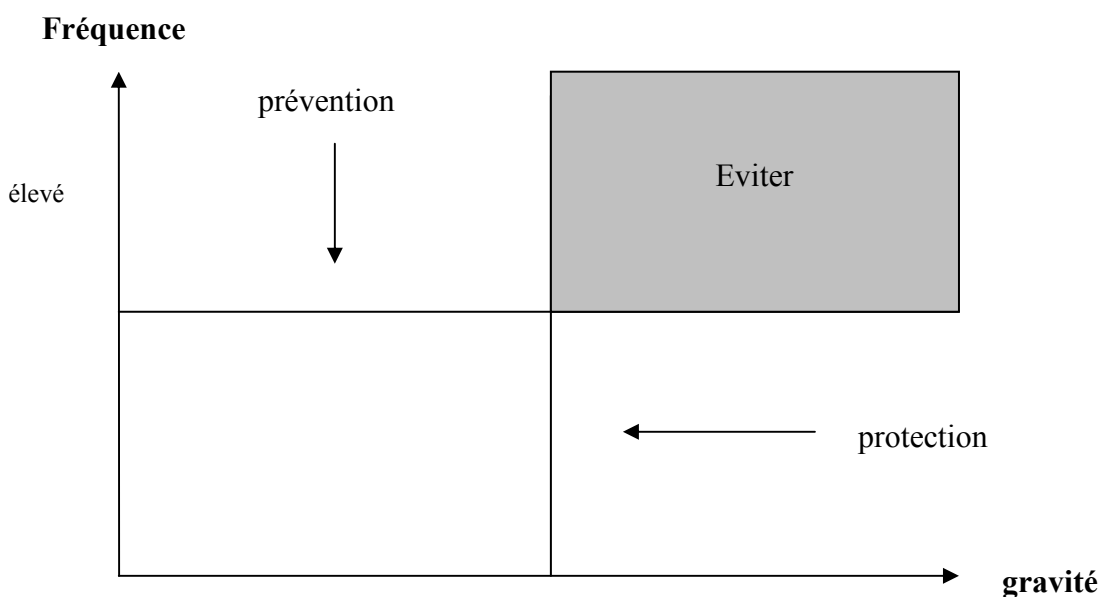
Contrôles permanents et risques financiers

	<p>Sous-objectif 2: validité et cohérence des paramètres et hypothèses retenues dans l'évaluation des risques</p> <p>Sous-objectif 3: respect des limites internes</p> <p>Sous-objectif 4: contrôle des opérations en suspens</p>	<p>Contrôle <i>ex ante</i> de l'exhaustivité et validité des données source, des paramètres et hypothèses retenues dans les modèles.</p> <p>Contrôles <i>ex post</i> (<i>backtesting</i> et <i>benchmark</i>).</p> <p>Contrôle des limites de plafond d'emprunt au jour le jour et de découvert en compte.</p> <p>Contrôle du respect de limite de refinancement à moins d'un an.</p> <p>Listage des opérations en suspens et de leur antériorité.</p> <p>Suivi de l'apurement des opérations en suspens.</p>	<p>contrôle exhaustif</p> <p>contrôle exhaustif</p> <p>contrôle exhaustif</p> <p>contrôle exhaustif</p> <p>contrôle exhaustif</p>
RISQUE DE CHANGE	Sélection et mesure du risque généré par les variations du cours d'une devise		
		<p>Contrôle du traitement de la valorisation des ventes à terme de devises.</p> <p>Suivi spécifique de toutes les opérations en devises représentant au moins 5% du total bilan.</p>	<p>contrôle exhaustif</p> <p>contrôle exhaustif</p>

2.2.3 La matrice des contrôles permanents et des risques opérationnels

Nous avons déjà abordé la question du risque opérationnel et sa prise en compte globale dans le ratio de solvabilité dans le chapitre 2. Le risque opérationnel se définit comme le risque de subir un préjudice potentiel en raison d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable à des procédures, des personnes, des systèmes internes ou à des événements extérieurs. Son caractère diffus et difficilement quantifiable le rend difficile à appréhender et justifie des actions de prévention et de protection pour réduire son impact et son occurrence. Les établissements doivent procéder à une hiérarchisation des risques en fonction de leur gravité et de leur fréquence (Veret, 2006), comme l'illustre le schéma ci-après :

Schéma 28 : L'univers des risques



Source : Veret (2006)

Cette hiérarchisation des risques selon la gravité et la fréquence justifie des actions de prévention et de protection (Veret, 2006):

- les risques présentant une fréquence associée à une gravité faible (en bas à gauche dans le schéma) sont naturellement absorbés par le compte de résultat de la banque. Ils peuvent constituer des indicateurs et servir de signes avant-coureurs de risques plus significatifs.
- Les risques présentant une fréquence forte et une gravité faible (en haut à gauche) sont appelés risques de fréquence ou risques récurrents. Les plus significatifs doivent faire l'objet de mesures de prévention et **le contrôle interne** intervient ici pour agir sur les causes de ces sinistres et en diminuer les probabilités d'occurrence. Ces risques peuvent être financés par assurance ou mutualisation au sein d'un groupe.
- Les risques présentant une fréquence faible et une forte gravité (en bas à droite) se produisent rarement mais ont un impact fort sur l'entreprise. Ils nécessitent donc la mise en place de mesure de protection en amont pour agir sur la gravité et limiter les impacts du sinistre. Les plans de continuité de l'activité institués par les accords de Bâle II participent directement à la gestion de ces risques. Ces risques peuvent être couverts par assurance ou, en dernière instance, par les fonds propres.
- Les risques présentant une fréquence forte et une forte gravité (en haut à droite) mettent directement en cause la pérennité de l'entreprise et sont, par conséquent, à éviter. L'entreprise doit alors mettre en œuvre tous les moyens possibles pour en diminuer la fréquence, la gravité et doit aller, le cas échéant, jusqu'à la suppression des activités qui sont à l'origine du sinistre.

La politique de gestion du risque opérationnel doit donc permettre:

- De détecter le plus tôt possible les risques ou incidents pouvant avoir des conséquences financières ou porter atteinte à l'image de l'établissement.
- D'analyser les risques (potentiels) et les incidents (avérés) et leurs impacts, la mise en place de collecte de pertes et des incidents étant à l'origine d'une « prise de conscience du risque » (Ospital, 2006).
- D'alerter et mobiliser les responsables des incidents (qu'ils en soient à l'origine et/ou qu'ils en subissent les conséquences).
- D'engager les actions curatives ou préventives pour contenir les impacts, limiter la probabilité de survenance des incidents potentiels ou avérés, en tirer les enseignements et, le cas échéant, adapter les organisations, se doter éventuellement d'instruments de financements alternatifs de type assurance. Les polices d'assurance peuvent couvrir les biens et les personnes, la responsabilité civile (professionnelle, exploitation etc.), les

fraudes (fraudes informatiques, par exemple), les pertes d'exploitation, et d'autres risques.

- De mesurer les effets de cette politique de gestion avec des outils de suivi et indicateurs de pilotage.

Un risque opérationnel peut ainsi être défini selon cinq caractéristiques: un processus porteur de risque, un événement déclencheur, une ou des causes de survenance de cet événement, un impact : le préjudice mesurable financièrement (une charge ou un manque à gagner) et/ou qualitativement (image), une fréquence d'occurrence. Les établissements ayant opté pour les méthodes avancées d'exigences de fonds propres au titre du risque opérationnel doivent donc procéder à l'élaboration d'une cartographie des risques potentiels, d'une collecte des incidents avérés pour en faire une base de données, d'indicateurs de risques prédictifs, de plans d'actions, de *reportings*.

Il est impossible d'établir une liste exhaustive de l'ensemble des contrôles relatifs au risque opérationnel, chaque établissement élaborant sa propre cartographie qui est à la fois confidentielle et adaptée à son profil de risque. Dans l'établissement étudié, une approche *bottom-up* a été privilégiée : les métiers réalisent leur cartographie des risques opérationnels et pilotent les plans de réduction s'y attachant. Cette approche permet de recenser les incidents avérés ou risques potentiels pouvant avoir des répercussions en terme de rentabilité ou d'image. Les cartographies doivent être mises à jour régulièrement (*a minima* une fois par an et dès qu'un événement est susceptible de modifier le profil de risque de la banque) pour tenir compte de l'évolution de l'environnement, des modifications organisationnelles, du développement de nouvelles activités et pratiques, de l'état d'avancement des actions correctrices, de l'enrichissement de l'analyse *via* des données internes ou externes.

Nous avons donc tenté dans la matrice présentée ci-après de répertorier les contrôles clefs au regard de la classification détaillée du Comité de Bâle des événements générateurs de pertes (voir section 2.4.2 du chapitre 2) et du profil de risque de l'établissement étudié : une banque coopérative dont les activités sont essentiellement centrées sur la clientèle de détail.

Matrice 4 : Contrôles permanents et risques opérationnels

RISQUES OPERATIONNELS	OBJECTIFS DU CONTRÔLE	INDICATEURS CLEFS	MISE EN ŒUVRE
Environnement de gestion du risque opérationnel	Mise en place d'une organisation dédiée au risque opérationnel (RO)		
	Sous-objectif 1: mise en place d'un dispositif de gestion du risque opérationnel	<p>Contrôle de l'existence d'un dispositif couvrant l'ensemble des activités de l'établissement, séparé de la fonction de contrôle interne et revu régulièrement en fonction des évolutions de marché et des développements internes (produits, activités, systèmes), avec une attention particulière pour les activités nouvelles.</p> <p>Contrôle de la nomination d'un responsable du risque opérationnel.</p> <p>Contrôle de la cohérence du dispositif en matière de partage des responsabilités et d'adaptation au profil de risque de l'établissement.</p> <p>Dispositifs d'assurance pour couvrir certains risques.</p> <p>Contrôle de l'implication des instances dirigeantes.</p>	<p>contrôle exhaustif</p> <p>contrôle exhaustif</p> <p>contrôle exhaustif</p> <p>contrôle exhaustif</p> <p>contrôle exhaustif</p>
	Sous-objectif 2: élaboration de bases d'incidents avérés et de risques potentiels	<p>Contrôle de l'existence d'états de synthèse permettant la surveillance du RO (indicateurs de risques permettant de fournir une vision du profil de risque de l'établissement par métier)</p> <p>Contrôle de l'existence d'historiques fiables de pertes avérées et système de détection des risques potentiels.</p> <p>Procédure d'analyse spécifique pour les incidents supérieurs à un montant défini par la Direction et information de l'organe central pour tout incident avéré ou potentiel significatif.</p> <p>Existence d'une cartographie mise à jour régulièrement.</p> <p>Contrôles <i>ex post</i> sur la qualité et de l'exhaustivité des bases.</p> <p>Contrôle de la segmentation par lignes de métiers (au sens Bâle II).</p>	<p>contrôle exhaustif</p> <p>contrôle exhaustif</p> <p>contrôle exhaustif</p> <p>contrôle exhaustif</p> <p>contrôle exhaustif</p> <p>contrôle exhaustif</p>
	Sous-objectif 3: mise en place d'outils de suivi du risque opérationnel	<p>Existence d'indicateurs d'alerte, d'indicateurs de risques prédictifs et d'actions correctrices.</p> <p>Contrôle de l'existence et de la fiabilité d'un <i>reporting</i> interne couvrant tous les domaines à risques et de sa communication en interne (Comités).</p> <p>Procédure de validation des méthodologies d'allocation des fonds propres.</p>	<p>contrôle exhaustif</p> <p>contrôle exhaustif</p> <p>contrôle exhaustif</p>
Fraude interne	Lutter contre les comportements à risque au sein du personnel (activités non autorisées, vol et fraude)		
	Sous-objectif 1: sélection et formation du personnel	<p>Vérification des compétences lors des recrutements.</p> <p>Vérification de l'existence de l'extrait n° 3 du casier judiciaire (datant de moins de trois mois).</p>	<p>contrôle exhaustif</p> <p>contrôle exhaustif</p>

		Adéquation des compétences et de l'expérience des employés aux fonctions exercées. Suivi du plan de formation (formations réglementaires et autres).	contrôle exhaustif contrôle exhaustif
	Sous-objectif 2: politique de rémunération	Dispositif de rémunération transparent (lisibilité de la grille des salaires). Dispositif de rémunération n'encourageant pas les comportements à risque. Licenciement immédiat en cas de découverte d'une fraude.	contrôle exhaustif contrôle exhaustif contrôle exhaustif
	Sous-objectif 3: réduction des sources de conflits d'intérêt	Contrôle de l'existence d'un dispositif permettant d'identifier les sources potentielles de conflits d'intérêts et de délits d'initié, de corruption, fraude au crédit, etc.. Contrôle des comptes d'instruments financiers internes et externes des collaborateurs sensibles. Contrôle de la rotation du personnel dans les agences. Suivi de la prise de congés. Dispositif de séparation des fonctions entre les contrôleurs et les personnes contrôlées.	contrôle exhaustif contrôle exhaustif par sondage par sondage contrôle exhaustif
Fraude externe	Lutter contre les détournements de biens ou les contournements de législation de la part d'un tiers		
	Sous-objectif 1: accès sécurisé aux données et sélection de la clientèle	Niveau de sécurité informatique suffisant pour éviter les piratages et intrusions dans les systèmes et/ou le vol d'informations. Dispositif de sensibilisation du personnel aux risques informatiques. Dispositif de sensibilisation du personnel aux documents falsifiés.	contrôle exhaustif contrôle exhaustif contrôle exhaustif
	Sous-objectif 2: sécurité des moyens de paiement	Niveau de sécurité suffisant pour éviter la contrefaçon et la fraude aux chèques et à la carte bancaire.	contrôle exhaustif
Clients, produits, services, pratiques commerciales	Eviter les pertes résultant d'un manquement à une obligation professionnelle envers des clients (sélection et conseil) ou à la conception d'un produit		
	Sous-objectif 1: veiller à la conformité, au devoir fiduciaire	Surveillance des activités à rentabilité anormalement élevée. Contrôle des pratiques commerciales pour éviter la vente agressive, les opérations fictives, la violation de la confidentialité de la clientèle, la vente d'une offre non adaptée au profil du client. Dispositif de sensibilisation du personnel sur le défaut de conseil. Contrôle de la conformité des ouvertures de comptes (conventions etc.) et des opérations clientèle. Contrôle de conformité portant sur l'ensemble des produits commercialisés avec procédure	contrôle exhaustif par sondage par sondage par sondage contrôle exhaustif

		spécifique pour les nouveaux produits (accord de l'organe central) Existence d'un dispositif autorisant les alertes professionnelles (<i>whistleblowing</i>) et permettant à tout salarié de signaler des manquements au principe de conformité. Attention particulière aux réclamations des clients.	contrôle exhaustif par sondage
	Sous-objectif 2: lutter contre les sources de conflits avec la clientèle	Contrôle de la sensibilisation aux pratiques commerciales incorrectes (défaut de conseil, vente abusive etc.). Contrôle des vices de production (absence d'agrément). Campagnes de publicité et supports d'informations clients validés par un service juridique. Existence de dispositifs anti-blanchiment de capitaux et financement du terrorisme (contrôle des flux, mouvements d'espèces, transferts de fonds à l'étranger, opérations inhabituelles, connaissance des clients, déclaration d'opérations suspectes).	contrôle exhaustif contrôle exhaustif contrôle exhaustif
	Sous-objectif 3: sélection et exposition de la clientèle	Dispositif de sensibilisation du personnel sur l'analyse de la clientèle (connaissance client). Dispositif de sensibilisation du personnel sur le respect des délégations. Dispositif de sensibilisation du personnel sur le risque de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme.	contrôle exhaustif contrôle exhaustif contrôle exhaustif contrôle exhaustif
Interruption de l'activité, dysfonctionnements des systèmes, dommages occasionnés aux actifs physiques	Identification et appréciation des plans de secours et de continuité des activités intégrant les ressources informatiques, les biens et les personnes.		
	Sous-objectif 1: mise en place d'un plan de continuité d'activité (PCA)	Création d'une fonction/service dédié à la mise en œuvre d'un plan de continuité de l'activité. Adéquation des scénarii du PCA à la taille et à la complexité des opérations de l'établissement. Tests d'efficacité et mises à jour régulières du PCA. Définition de processus critiques (risques majeurs). Existence et caractère opératoire de sites de secours (poursuite de certaines activités essentielles) et de sites de stockage (sauvegarde des données essentielles) suffisamment éloignés du site principal (risque géographique).	contrôle exhaustif contrôle exhaustif contrôle exhaustif contrôle exhaustif
	sous objectif 2: contrôle du périmètre couvert par le PCA	Contrôle du champ d'activités couvert par le plan de continuité de l'activité (exemple : services à la clientèle, ressources humaines, informatiques, fonctions techniques et financières). Cohérence du PCA avec l'activité courante et les orientations stratégiques de l'établissement.	contrôle exhaustif contrôle exhaustif

Contrôles permanents et risques opérationnels

	sous objectif 3: classification et contrôle des actifs informatiques	Inventaire des actifs informatiques et contrôle des accès aux données. Existence d'un identifiant unique par utilisateur. Principe de séparation des fonctions appliqué aux accès informatiques. Respect de la charte informatique et contrôle de l'usage d'internet. Dispositif de protection contre les virus informatiques.	contrôle exhaustif contrôle exhaustif contrôle exhaustif par sondage contrôle exhaustif
	sous objectif 4: sécurité des systèmes d'information	Recensement des dysfonctionnements et actions correctives concernant des défaillances ponctuelles des systèmes d'information (enregistrement, alertes, autorisations etc.). Accès sécurisé aux systèmes d'information et procédures de sauvegarde.	contrôle exhaustif contrôle exhaustif
Exécution, livraison et gestion des processus	Eviter les pertes résultant d'incidents dans le traitement des transactions, dans la gestion des processus, ou les relations avec les tiers (fournisseurs, clients et autres contreparties commerciales)		
	Sous-objectif 1: sécuriser les processus de saisie, de suivi et d' exécution des transactions	Existence de procédures formalisées et de contrôles. Suivi des erreurs et mise en œuvre d'actions correctives. Contrôle de l'intégrité des données et de la fiabilité du fichier clients. Respect des normes et méthodes comptables. Attention particulière aux traitements manuels. Contrôle du dispositif de sauvegarde des données et d'archivage physique (respect du plan d'archivage).	contrôle exhaustif contrôle exhaustif par sondage contrôle exhaustif par sondage contrôle exhaustif
	Sous-objectif 2: sécuriser l'organisation comptable et le traitement de l'information	Existence d'une veille sécuritaire relative à la piste d'audit comptable. Contrôle du respect des normes et méthodes comptables: pertinence des schémas comptables et conformité aux règles de comptabilisation en vigueur.	contrôle exhaustif contrôle exhaustif
	Sous-objectif 3: attention accrue aux activités externalisées et à la sous-traitance	Procédure de sélection des fournisseurs et contrôle régulier de la qualité des prestations. Vérification de l'existence d'un plan de continuité de l'activité et réalisation d'un audit prestataire pour les prestations externalisées à risque ou prestations essentielles. Existence d'un contrat signé pour toutes les prestations externalisées à risque prévoyant notamment la réalisation d'audits réguliers effectués par l'établissement auprès du prestataire. Vérification de la capacité financière permettant aux prestataires externes de faire face à leurs responsabilités.	contrôle exhaustif contrôle exhaustif contrôle exhaustif contrôle exhaustif

	Sous-objectif 4: surveillance et notification financière	Contrôles sur l'exactitude de la communication externe, la transmission d'informations fiscales et matriculaires liés à la gestion des comptes clients.	par sondage
	Sous-objectif 5: gestion des comptes clients	Contrôles sur les données clients et sur l'accès aux données en interne et en externe.	par sondage
pratique en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail	Eviter les pertes résultant d'actes non conformes à la législation ou aux conventions relatives à l'emploi, la santé ou la sécurité		
	Sous-objectif 1: optimisation des relations de travail	Conformité des contrats de travail et dispositif de gestion des relations avec les syndicats. Conformité du processus de recrutement (dispositif anti-discrimination).	contrôle exhaustif contrôle exhaustif
	Sous-objectif 2: optimisation de la sécurité du lieu travail et de l'adéquation personnel/sécurité	Existence d'un dispositif de sécurité et d'assurance des biens et personnes. Existence de formations régulières des personnels à la sécurité dans le cadre de leur emploi (respect de la charte de sécurité).	contrôle exhaustif par sondage
	Sous-objectif 3: contrôle de la conformité des agences	Contrôle de la sécurité des agences: alarmes, vidéosurveillance, télésurveillance et divers équipements de sécurité (alarme, dispositif anti-incendie). Exhaustivité des tests de conformité: relevé exhaustif des éléments de sécurité et contrôle de leur efficacité.	contrôle exhaustif contrôle exhaustif

2.3 Les limites du contrôle permanent : autoévaluation et contrôle des activités complexes

Nous ne pouvons pas terminer cette présentation des contrôles clés sans aborder la question de l'autoévaluation opérée dans la première étape des contrôles permanents et qui permet de responsabiliser les équipes opérationnelles ou fonctionnelles. En effet, dans le premier niveau du contrôle permanent (voir chapitre 3, section 1.3.2), les processus de contrôle sont intégrés aux processus opérationnels, chaque processus comportant ses propres procédures de contrôle. Un premier niveau de contrôle est donc opéré au sein de chaque unité. Cette autoévaluation des risques conduit au recensement, à la mesure et à la surveillance permanente de ces derniers. Si le concept d'autoévaluation a donc permis le transfert d'un savoir faire de l'audit vers l'opérationnel il comporte ses propres limites:

« l'autoévaluation apparaît à la fin des années 90. Elle a pour vocation de restituer sa fonction de contrôle à l'acteur opérationnel (ou fonctionnel) en mettant à sa disposition des tableaux de bord, ou des listes de vérification internes (*check-list*⁷⁶), qu'il doit compléter et qui lui permettent de s'assurer de l'exercice continu de ses responsabilités (leur logique, leur suivi, leur périodicité, leur fréquence....). Elle vise tout autant à conforter la hiérarchie dans la complétude des contrôles » (Bécour, 2000, p 68).

Pour autant, comme l'auteur le souligne un peu plus loin lorsqu'il aborde le point particulier des questionnaires d'audit :

« Quel que soit le choix adopté (questionnaire ouvert ou fermé), la méthode d'approche par les questionnaires est dépendante de la crédibilité des réponses données par les audités aux questions posées par un personnel d'audit insuffisamment surveillé et/ou formé, ou trop confiant. Le questionnaire n'exonère pas l'auditeur de procéder à la vérification des données collectées et donc à la vérification de la véracité des assertions de l'audité » p. 72.

⁷⁶ La *check list* ou questionnaire d'audit est une méthode d'approche par les questionnaires qui permet de formaliser, normaliser et uniformiser l'approche de l'audit. La *check list* permet de faire des synthèses par nature des risques et des performances.

Dans un souci de réduction des coûts et de gain de temps, certains contrôles peuvent être automatisés *via* des logiciels « questionnaires-d’audit » permettant ainsi une garantie de normalisation et de communication écrite du travail de terrain d’audit. Toutefois, comme le souligne l’auteur, si ces logiciels permettent de mécaniser des ensembles plus ou moins développés et répétitifs du travail de contrôle ils appellent les mêmes réserves que les *checks lists* quant à la véracité des informations renseignées.

De plus, la fiabilité des sondages doit également être contrôlée pour s’assurer que ces derniers reposent sur des échantillons représentatifs du processus étudié, tout en ayant été constitués de manière aléatoire. Ainsi, le contrôle interne ne peut pas se concevoir sans le deuxième niveau du contrôle permanent chargé de contrôler l’efficacité et la cohérence du premier niveau de contrôle et *in fine* par le contrôle périodique.

Par ailleurs, se pose également la question des activités complexes et de la capacité de leurs utilisateurs à les comprendre et à les contrôler. Stulz (2004) démontre que les produits dérivés ne sont pas dangereux s’ils sont suffisamment mesurés et compris, ce qui requiert des compétences spécifiques, une expérience et un savoir-faire. Le contrôle de ce type d’activité doit donc être effectué par des experts indépendants :

« De nombreux économistes et psychologues montrent que les professionnels de la finance sont très souvent sujets à l’excès de confiance et victimes de « l’illusion du contrôle » (Fenton-O’Creevy, Nicholson, Soane et Willman, 2004). De manière générale, ce biais cognitif est très largement partagé. Et il ne suffit pas d’avoir conscience de ce biais pour être à l’abri. Ainsi, pour l’anecdote, on prête à Merton la phrase suivante, prononcée quelques mois avant la débâcle de LTCM : « It’s wrong to believe that you can eliminate risk just because you can measure it » (il est faux de croire qu’on peut éliminer le risque juste parce qu’on est capable de le mesurer). », rapport du Conseil d’Analyse Economique, 2008, p.53.

Section 3. Richesse et aporie de la recherche

Dans cette section, nous souhaitons souligner à la fois les apports mais aussi les limites de notre recherche car il ne nous paraît pas envisageable de clore cette étude sans avoir au préalable évalué notre travail. Nous sommes tout à fait conscients que le domaine réglementaire et le monde de l'entreprise sont vastes et difficiles à appréhender et ne peuvent se résumer à une recherche doctorale forcément restrictive en termes de temps et de moyens d'investigation et qu'un sujet d'une telle envergure ne peut être traité dans son intégralité dans le strict cadre d'une thèse.

3.1 Apports et validité de la recherche

Notre recherche, à travers une synthèse des principales innovations réglementaires des nouveaux Accords Bâlois a cherché à mettre en exergue la place de l'autocontrôle dans le nouveau dispositif et, partant, de défendre la thèse selon laquelle la qualité du contrôle interne est garante de la bonne application des exigences réglementaires. Nous pensons avoir ainsi apporté une pierre à l'édifice de la connaissance du domaine réglementaire bancaire.

L'étude de cas nous a permis de comprendre un processus complexe, le contrôle interne, dans sa globalité et dans sa complexité et de saisir les aspects pratiques de la mise en œuvre d'un processus relativement complexe. A la lumière des travaux de Wacheux (1996) et de Hlady Rispal (2002), nous avons délibérément axé notre étude sur un cas parce que ce procédé de recherche nous a semblé correspondre à notre problématique, même si, comme le souligne Hlady Rispal, p.87 :

« La question du nombre de cas à sélectionner est souvent délicate. L'idée fortement ancrée d'un lien étroit entre scientificité de l'étude et nombre élevé de cas est encore très répandue. L'absence de prise en compte des contraintes et conséquences inévitables d'une démarche d'investigation en profondeur est une deuxième réalité fréquemment constatée. »

Ainsi, notre cas se veut représentatif d'un phénomène courant : la mise en pratique du contrôle interne depuis l'entrée en vigueur des nouveaux Accords Bâlois dans une banque coopérative.

Notre contribution, à visée compréhensive et descriptive permet de dégager les « faits stylisés » du contrôle interne, comprendre l'organisation pour une banque coopérative dans laquelle le contrôle interne est décentralisé, saisir le minimum *minimorum* devant être mis en place. Notre étude a ainsi permis de dégager les points essentiels du contrôle interne sans entrer dans un foisonnement de détails qui auraient pu nuire à une vision transversale du dispositif de contrôle permanent.

Tout travail abouti de recherche, que les approches soient qualitatives ou quantitatives, doit passer par une phase d'évaluation de la qualité de la recherche. Reprenant Deslauriers (1991), Groleau (2003) propose, dans le cas des démarches quantitatives, d'adopter quatre critères que nous allons appliquer à notre étude :

- **le critère de crédibilité** : critère associé à la vraisemblance des données recueillies par le chercheur. Nous pensons avoir respecté ce critère, notamment grâce à notre engagement soutenu lors de notre étude longitudinale. Cette présence au sein de l'organisation durant deux ans a permis de mener une étude rigoureuse et de tisser des liens de confiance avec des acteurs clés de la mise en œuvre du contrôle interne. Reprenant les directives de Deslauriers, nous avons transmis le compte rendu de notre étude aux personnes qui y avaient pris part afin de recueillir leurs avis, et, le cas échéant, modifier certains paramètres afin d'accroître ainsi la crédibilité de notre travail.
- **Les critères de fiabilité et de validation** : critères mesurant la capacité à répliquer les conditions d'une recherche et garantissant le fait qu'un autre chercheur menant un étude similaire au sein de la même organisation, aboutirait à des résultats identiques. Comme le souligne Groleau, le critère de fiabilité est difficile à retenir car il est directement lié au contexte dans lequel se déroule la recherche, aux relations tissées entre le chercheur et son milieu d'étude. Toutefois, afin de respecter au mieux ce critère, nous avons reçu à la fois l'aide précieuse de notre Directeur de thèse qui s'est assuré de la qualité du travail réalisé et des professionnels reconnus pour leurs compétences, qui nous ont épaulé tout au long de l'étude et se sont prononcés sur l'exactitude des résultats. Ces personnes, qu'elles

possèdent des compétences académiques ou opérationnelles, ont ainsi participé à garantir la fiabilité de notre étude.

Le critère de transférabilité : critère proche de la validité externe. A l'instar de Groleau, nous pensons que la transférabilité ne prétend pas que les conclusions de l'étude puissent être généralisées mais suppose que les résultats ont un pouvoir explicatif dépassant le strict cadre de l'étude. Nous pouvons ainsi affirmer que les résultats de notre étude sont globalement explicatifs de l'organisation des contrôles clés dans une banque coopérative; et cela nous a été confirmé par le test de validation effectué auprès d'un autre établissement bancaire coopératif dans lequel la décentralisation du contrôle interne est un principe organisationnel.

3.2 Limites

Notre champ de recherche se trouvant à l'interface de plusieurs champs scientifiques, nous avons délibérément cherché à ne pas cloisonner notre étude à un domaine scientifique particulier. Si cette singularité constitue une des richesses de ce travail, elle apporte aussi certaines limites aux plans pratiques et théoriques

3.2.1 Diversité des champs disciplinaires et limites théoriques

Une des difficultés rencontrée dans cette étude a été de vouloir mener de front des problématiques issues à la fois des domaines des Sciences économiques et des Sciences de gestion. Notre parcours universitaire et professionnel ne nous permettait pas d'avoir une connaissance de tous nos domaines d'investigation. Il donc été nécessaire de mener une importante revue de la littérature dans les deux disciplines concernées afin d'appréhender tous les aspects de notre problématique. A cela s'est ajouté une importante étude documentaire des textes relatifs à la réglementation prudentielle.

Malgré ces efforts, ce travail peut souffrir d'omissions. Les gestionnaires peuvent nous reprocher de ne pas assez avoir approfondi les différentes théories du contrôle et les économistes

de ne pas avoir assez développé certains aspects théoriques. Cependant, notre objectif était de faire le lien entre ces deux champs disciplinaires et d'éclairer notre lecteur sur leurs différents aspects, ce qui explique aussi le caractère quelque peu didactique de notre étude.

Pour autant, notre positionnement ne souffre pas d'ambiguïté : il s'agit bien d'une thèse en Sciences de gestion qui a nécessité des détours par d'autres champs disciplinaires. Le point de départ est une explication des crises financières et des réponses apportées par les Autorités *via* la réglementation bancaire avec un focus sur le contrôle interne. Notre travail a pour objectif d'éclairer à la fois les universitaires et les professionnels sur le rôle du contrôle interne et sur ses difficultés d'évaluation.

3.2.2 Généralisation des résultats et superficialité pratique

Comme déjà vu précédemment, l'étude de cas fait l'objet de multiples critiques sur sa fiabilité (un autre chercheur trouverait-il les mêmes résultats ?), sur sa capacité de généralisation des résultats (l'étude ne s'avère-t-elle pas parcellaire, quelle est sa validité externe ?), sur son prétendu statut de « pré-recherche » ou de « post-recherche ».

Une des limites de notre recherche concerne la question de la généralisation des résultats. Compte tenu du caractère confidentiel du phénomène étudié, de la difficulté d'accès à certaines informations, du nombre important d'informations nécessaires à la résolution de nos questions de recherche, nous sommes conscients du fait que nous ne pouvons pas avoir une maîtrise totale du processus.

Nous avons opté pour une étude de cas limitée car cette démarche nous a semblé correspondre à notre problématique et nous a permis d'entrer dans la complexité du processus étudié. L'échantillon sur lequel se base notre recherche, rappelons-le, l'étude d'une banque coopérative et un test de validation sur un autre établissement à statut identique, n'est pas suffisamment vaste et représentatif pour prétendre à une généralisation des résultats. Si notre recherche permet d'appréhender un domaine relativement complexe, d'accroître la perception de

la réalité organisationnelle en matière de contrôle interne et d'ouvrir d'autres voies d'exploration, elle reste limitée à une étude de cas.

Nous pensons toutefois que notre recherche a permis de mieux appréhender tous les pans du contrôle interne et que, s'il est certes difficile d'élaborer une grille de lecture commune aux établissements, l'efficacité des contrôles passe par une adaptation de ces derniers au profil de risque de l'établissement. Cette hiérarchisation doit être décidée par les instances dirigeantes (organe exécutif et délibérant) après avis du Comité d'Audit.

Les professionnels trouveront peut-être que notre étude, et notamment nos matrices, sont trop générales et souffrent d'une simplification abusive. Nous avons cependant voulu donner une vision synthétique et transversale des contrôles en restant à la fois proche de la réglementation et des réalités du terrain. L'ampleur du domaine étudié n'a pas permis d'aller plus en avant dans le détail et de lister un à un tous les contrôles devant être effectués. Ce type de travail ne peut être réalisé que par catégorie de contrôles et nécessiterait des mois, voire des années d'études supplémentaires. A titre d'exemple, comme nous l'a rapporté un des inspecteurs que nous avons rencontré, les seuls contrôles relatifs aux systèmes d'information constituent un recueil de données de plus de 300 pages.

3.3 Prolongements possibles

Cette étude a dû répondre à des contraintes relevant à la fois du terrain et des exigences académiques. En effet, le terrain relatif au domaine bancaire n'est pas toujours facilement accessible en raison du principe de confidentialité qui prévaut et du manque de disponibilité de certains interlocuteurs. Viennent s'y ajouter les contraintes académiques qui imposent des délais à la réalisation de la recherche, notamment dans le cadre d'une thèse.

Pour autant, cette étude ouvre la voie à de nouvelles recherches, notamment sur l'efficacité d'un contrôle interne décentralisé par rapport à une centralisation des fonctions de contrôle. Toutefois, cette étude ne pourra être menée qu'avec l'aide des Autorités de régulation. En effet, comme nous l'avons déjà souligné, le caractère confidentiel de certaines données peut éloigner le chercheur de son terrain de recherche et constituer des obstacles à l'accès d'informations.

Ainsi, cette étude a permis de dresser les grands traits et domaines du contrôle interne mais peut être approfondie avec l'aide d'autres chercheurs et l'expertise de professionnels. Dans les mois à venir, le contrôle interne va certainement évoluer pour prendre en compte non seulement les enseignements issus de la crise du *subprime* et de divers scandales financiers mais aussi pour s'adapter aux réalités du terrain. En effet, l'entrée en vigueur en France de l'approche notation interne avancée étant très récente (janvier 2008), c'est certainement à l'usage et en fonction des expériences pratiques que les banques et les régulateurs feront évoluer les dispositifs du contrôle interne. Il pourra alors être pertinent de mener des recherches sur les différentes adaptations des processus de contrôle et sur leur efficacité.

CONCLUSION DU CHAPITRE 4

Dans ce chapitre nous avons voulu d'abord définir nos choix méthodologiques au regard de nos questions de recherche. Ce faisant, il nous est apparu indispensable de détailler les options retenues pour répondre au mieux à nos objectifs. Ainsi, au travers d'une recherche qualitative qui s'est déroulée à la fois par une étude longitudinale sur les deux premières années de la recherche, complétée par une étude ponctuelle la dernière année du Doctorat, nous avons cherché à comprendre les aspects essentiels du contrôle interne dans une banque coopérative pour, *in fine*, élaborer des grilles de lecture et proposer des pistes de réflexion issues de constats découlant du terrain. Le choix de l'établissement étudié, une banque coopérative, s'est justifié par le caractère décentralisé des contrôles propre aux établissements ayant adopté ce statut juridique. Cette singularité s'opère par une mise en oeuvre des contrôles laissant une autonomie aux entités régionales, autorisant une proximité du terrain géographique et opérationnelle et nécessitant une implication des instances de décision locales.

Ainsi à la lumière d'études documentaires, d'entretiens, d'analyse de données externes, notre recherche nous a permis d'élaborer 2 types de matrices des contrôles clés au regard de la réglementation prudentielle française (règlement n° 97-02 du CRBF). Dans une première matrice

relative à la gouvernance du contrôle interne sont définis les principes stratégiques essentiels du contrôle interne, son architecture décisionnelle et opérationnelle. Une deuxième série de matrices nous a permis d'appréhender les aspects essentiels des contrôles permanents par typologie de risques.

Cependant, si nous restons conscients des limites de notre recherche en termes de généralisation des résultats et de transposabilité, nous pensons toutefois avoir participé à l'enrichissement d'un domaine spécifique du contrôle de la firme bancaire.

SYNTHESE DE LA PARTIE 2

Dans la deuxième partie de notre étude, nous avons cherché à appréhender les aspects essentiels du contrôle interne bancaire pour proposer des grilles de lecture.

Il nous est apparu nécessaire de définir les sources du contrôle interne, des théories classiques jusqu'à la théorie des conventions, pour ensuite nous attarder sur les spécificités du contrôle interne bancaire. Dans le **chapitre 3** nous avons mis en exergue les spécificités de la gouvernance bancaire et sa singularité liée aux asymétries d'information, à l'opacité des bilans et au poids de la réglementation prudentielle. Le risque comportemental et les conflits d'intérêts dépassent le cadre strict de la relation d'agence au sens des conflits potentiels pouvant exister entre les actionnaires et les dirigeants. Ainsi, des situations de tiraillement entre différentes logiques d'action liées à l'entreprise ou au contexte extérieur peuvent conduire à des transgressions de règles et le contrôle interne est un des moyens de limiter ces risques. L'étude approfondie des dispositifs de contrôle interne bancaire au regard de la réglementation prudentielle française et des dispositifs en vigueur démontre que le contrôle doit s'articuler autour de deux volets : le contrôle permanent destiné à responsabiliser les équipes opérationnelles et le contrôle périodique *ex post* assurant un contrôle de second niveau.

La question de l'évaluation externe du contrôle interne *via* les agences privées de notation financière soulève des interrogations sur l'accès de ces dernières à des informations confidentielles, leur méthodologie et leur indépendance. Les systèmes de rating opérés par le régulateur, qui dispose d'un avantage informationnel par rapport aux agences privées, constituent des outils indispensables dont les résultats sont confidentiels.

Si les textes réglementaires n'imposent pas une organisation du contrôle interne mais définissent des principes généraux communs à tous les établissements, une nécessaire adaptation des contrôles au profil de risque de la banque s'impose. C'est ce que nous avons voulu illustrer au travers d'une étude comparative des bilans bancaires de deux établissements à statut juridique et stratégie opposés.

Nous présentons dans le **chapitre 4** les résultats d'une recherche qualitative visant à comprendre les modalités de mise en œuvre du contrôle interne au sein d'une banque coopérative caractérisée par une décentralisation des lieux et exercices du pouvoir et, conséquemment, des modalités de contrôle. Conscients des nombreuses critiques formulées à l'encontre des recherches qualitatives en général et, plus particulièrement, de l'étude de cas, nous avons détaillé les principes méthodologiques retenus et mis en pratique les principes énoncés dans divers travaux et ouvrages de chercheurs en Sciences de gestion.

Ce faisant, et suite à une étude de cas, longitudinale les deux années de la recherche, complétée ensuite par une étude ponctuelle la dernière année du Doctorat, des matrices de risques et des contrôles clés ont pu être élaborées. Ces dernières permettent de comprendre un processus complexe, d'apporter une contribution, à visées compréhensive et descriptive pour *in fine* dégager les « faits stylisés » du contrôle interne.

Nous ne prétendons pas avoir une maîtrise totale des différents processus étudiés, en raison notamment du principe de confidentialité inhérent à l'industrie bancaire qui constitue un obstacle majeur à l'accessibilité de certaines données et des contraintes propres à la recherche doctorale forcément restrictive en termes de temps et de moyens d'investigation. Pour autant, nous pensons que nos résultats apportent un éclairage sur les pratiques bancaires en matière de contrôle et ouvrent la voie à de possibles prolongements.

CONCLUSION GENERALE

Nous avons déjà apporté des éclairages sur les apports et les limites de notre recherche dans le chapitre précédent et, dans cette conclusion, nous ne reviendrons que très succinctement sur ces éléments ; nous chercherons plutôt à définir les éléments déterminants de notre recherche et les prolongements possibles.

Ainsi comme vu précédemment, notre recherche a permis de mettre en exergue certains aspects particuliers des nouveaux Accords de Bâle : l'autoévaluation opérée par les établissements eux-mêmes dans le calcul du nouveau ratio de solvabilité et, partant, le rôle prépondérant du contrôle interne, garant de la bonne application du nouveau dispositif.

Souhaitant appréhender la mise en œuvre pratique du contrôle interne tel que défini en France par le règlement n°97-02 du CRBF, nous avons procédé à une étude de cas menée dans une banque coopérative. Le contrôle interne y étant décentralisé, nous avons pu ainsi appréhender tous les aspects du contrôle et avons élaboré des grilles de lecture des contrôles clés.

Notre travail synthétise les contrôles réglementaires indispensables dans une organisation bancaire à statut coopératif, et cela nous a été confirmé par un test de validation. Toutefois, les résultats de notre étude ne prétendent en aucune manière à l'universalisme en raison de la complexité du phénomène étudié et de sa nécessaire adaptation à l'organisation et au profil de risque de la banque. Ce dernier point a, par ailleurs, été abordé *via* une étude comparative des bilans de deux établissements bancaires à statuts juridiques et stratégies différents.

Nous pensons ainsi avoir enrichi le domaine la connaissance du domaine réglementaire bancaire et de l'organisation des entreprises bancaires.

A ce stade de la réflexion, nous allons surtout définir les éléments déterminants de notre recherche et élargir le champ d'études et les ouvertures possibles pour des chercheurs ou des professionnels intéressés par ce domaine.

Les éléments déterminants de la recherche.

Nos recherches ayant démarré deux années avant la survenance de la crise des *subprimes* et s'étant poursuivies pendant le déroulement de celle-ci, nous avons pu suivre au fil des mois les événements générateurs de cette crise et leurs conséquences désastreuses sur l'économie réelle.

Nous avons pu ainsi faire le lien avec nos développements présentés dans le chapitre 1 et notamment :

- le rôle essentiel de la qualité de l'endettement,
- l'emballement du crédit comme élément fondateur de certaines crises bancaires,
- et *in fine* la réglementation prudentielle comme moyen de prévenir les crises.

Ces phénomènes n'ont fait que fortifier nos convictions : le comportement bancaire, dans un contexte de concurrence exacerbée et de course effrénée aux profits *via l'overbanking*, doit être régulé.

Avec la mise en place des nouveaux Accords bâlois, les régulateurs ont souhaité faire évoluer le dispositif prudentiel pour affiner les méthodes de calcul d'exigences de fonds propres. L'objectif poursuivi par le régulateur est de donner aux banques la possibilité de mieux gérer et quantifier leurs risques et d'éviter une approche uniforme de ces derniers. Le dispositif Bâle II instaure donc un développement de l'évaluation autonome du risque et un recours aux agences de notation privées. Ainsi, l'utilisation de modèles internes intervient désormais dans le calcul des risques de contrepartie, de marché et le risque opérationnel pour contrôler et gérer les risques. L'autocontrôle devient ainsi un principe prudentiel et il paraît alors indispensable de s'assurer que ce dernier est correctement mis en œuvre.

Dans le contexte actuel de crise financière non achevée et de récente mise en application des méthodes avancées de calcul d'exigences de fonds propres, le contrôle interne constitue, plus que jamais, un élément essentiel d'amélioration de la gouvernance des établissements bancaires. L'entrée en application des Accords de Bâle II, depuis le mois de janvier 2008 pour la France, est récente ; elle sera mise en place dans quelques mois aux Etats-Unis (janvier 2009). Les établissements ont déjà dû se préparer aux changements de méthodes de travail, et adapter leurs systèmes d'information et leurs processus de contrôle interne. Ainsi le nouveau dispositif bâlois organise « le passage d'une réglementation fondée sur des règles à une réglementation axée sur les méthodes » (Karacadag, Taylor, 2001) qui impose une organisation optimale du contrôle des risques.

Les systèmes de contrôle évolueront certainement. Mais cette évolution devra tenir compte, d'une part, des enseignements pratiques issus de la mise en application du nouveau dispositif et,

d'autre part, des leçons apportées par la crise des *subprimes*. Il est encore trop tôt pour se prononcer sur la nature des futures évolutions des contrôles, qu'ils soient internes ou externes à l'établissement, mais nous pouvons raisonnablement penser qu'ils subiront une évolution allant vers un durcissement.

Ainsi, à la lumière des divers événements intervenus au cours de ces derniers mois et dans un contexte de crise financière mondiale, divers éléments peuvent enrichir notre réflexion. A l'instar des conclusions du Rapport du Conseil d'Analyse Economique sur la crise des *subprimes*, nous pensons que, plus généralement, se pose la question d'un juste équilibre entre réglementation et autorégulation. En passant aux Accords de Bâle II, les Autorités de régulation ont cherché à mieux intégrer la complexité accrue de l'activité bancaire tout en laissant aux établissements financiers une certaine autonomie dans le choix des options possibles pour définir le minimum de fonds propres nécessaires à la couverture des pertes potentielles.

Si les établissements bancaires ont la possibilité de recourir à leurs modèles internes pour le calcul d'exigences de fonds propres, le rôle des régulateurs doit être accentué pour mettre en oeuvre une surveillance accrue des mécanismes de contrôle interne ; *a fortiori* si l'application des nouveaux Accords se matérialise par une moindre exigence en fonds propres pour les établissements ayant opté pour les méthodes avancées.

Notons aussi que la juste proportion à trouver entre autorégulation et réglementation dépasse le strict champ des établissements bancaires et concerne aussi les agences de notation privées qui doivent faire, elles aussi, l'objet d'un contrôle externe. En effet, les agences de notation se sont trouvées au cœur du débat sur la crise des *subprimes*, notamment en raison du caractère plus réactif que prédictif des notes attribuées, du manque de transparence et d'harmonisation de leurs méthodologies de calcul.

Les agences de *rating* sont devenues, avec les nouveaux Accords, un maillon du contrôle prudentiel *via* l'utilisation des notations privées dans la méthode standard du calcul du risque de crédit. Il nous paraît donc indispensable de renforcer leurs contrôles et d'harmoniser leurs méthodologies. Pour autant, cela ne règlera pas la questions des conflits d'intérêt au centre des polémiques actuelles.

Par ailleurs, à la lumière des derniers scandales financiers et comme abordé dans le chapitre 3, nous estimons que la notation des établissements bancaires devrait comporter une note spécifique du contrôle interne. Reste à savoir qui est le mieux à même d'élaborer cette note dans la plus stricte indépendance et avec un accès total à l'ensemble des informations indispensables à une élaboration fiable de ce type de *rating*. Le régulateur, *via* l'avantage informationnel dont il dispose au regard des agences de notation privées, nous paraît le plus indiqué pour effectuer ce type de notation. De plus, à la lumière de nos développements sur les conflits d'intérêts existant entre les agences de *rating* privées et sur la question de la méthodologie de calcul, la note élaborée par le régulateur nous semble être la plus pertinente.

Se pose par ailleurs la question de la divulgation publique de ce type d'information qui peut, d'un côté, avoir un caractère incitatif, mais de l'autre peut aussi jeter le discrédit sur les établissements notés défavorablement, entacher leur réputation et leur crédibilité et, partant, accroître leurs coûts de refinancement.

Nous aimerions aussi revenir sur un élément déterminant du contrôle interne qui participe à la « culture du contrôle » que nous avons abordée à de multiples reprises dans notre étude : la place de la fonction de contrôleur au sein de l'organisation bancaire. Il nous paraît nécessaire de donner une réelle dimension aux activités de contrôle et de les associer dans l'atteinte des objectifs de rentabilité de l'entreprise. Il sera alors peut-être possible d'éviter ce que Levy Garboua, (2008) nomme un « clivage des objets » entre la vente et le contrôle :

« La vente et le contrôle deviennent indépendants. Les vendeurs sont évalués exclusivement sur leurs performances commerciales ; les contrôleurs de gestion, les auditeurs sont constitués en équipes distinctes, ayant une certaine autonomie vis à vis des *front offices*. Ils sont chargés d'apprécier la qualité des risques, la bonne facture des opérations et le respect des règles. Cette spécialisation conduit dans les établissements à la constitution de lignes hiérarchiques indépendantes, de *silos* dans l'organisation, c'est à dire d'entités qui travaillent en parallèle et qui soit se parlent peu, soit ne s'entendent pas, ...dans les deux sens du terme. » , p. 119.

Plus globalement, il nous paraît nécessaire de mettre en place une synergie entre la réalisation d'objectifs de rentabilité et l'exécution des contrôles tout en respectant le principe de séparation des tâches qui prévaut dans toute activité de contrôle.

Enfin, concernant notre méthodologie de recherche et plus globalement l'étude de cas appliquée aux organisations bancaires, nous pensons que, même si l'accès au terrain n'est pas aisé (et cela explique peut être le fait que la quasi totalité des recherches dans ce domaine ne porte que sur l'étude d'un cas⁷⁷ unique), ce moyen d'investigation constitue une des sources première de compréhension d'un phénomène souvent complexe et qu'il permet une étude approfondie des organisations. Une des difficultés majeures reste cependant, à notre avis et pour l'étude spécifique de cas appliquée à l'industrie bancaire, le caractère confidentiel d'informations déterminantes. Le principe de confidentialité qui prévaut impose de développer des relations de confiance mais peut aussi constituer une entrave au développement de la recherche.

Cependant, une fois ces barrières levées, nous pensons, à l'instar de Lamarque (2003), que l'étude de cas en finance peut constituer une étape dans un champ de recherche plus vaste.

Elargissement du champ d'étude

Concernant le point particulier de la mise en œuvre du contrôle interne et de ses aspects organisationnels, quelques réflexions peuvent venir élargir notre champ d'étude et constituer un prolongement à notre recherche, voire un programme de recherches ultérieures. Ces prolongements possibles peuvent intéresser des chercheurs dont le domaine de recherche est proche du notre.

Nous avons, dans cette étude, choisi d'aborder les risques et leurs contrôles selon un aspect qualitatif et a donné à notre démarche une dimension à la fois technique et opérationnelle. Elle ouvre la voie à d'autres recherches de terrain en permettant d'intégrer dans l'analyse du risque une dimension organisationnelle et managériale susceptible d'évoluer encore.

Ainsi, à la lumière des divers événements intervenus au cours de ces derniers mois et dans un contexte de crise financière mondiale, divers thèmes peuvent poursuivre notre réflexion :

- *la nécessaire évolution des fonctions d'inspection et d'audit vers une spécialisation métier au regard de la complexité de certaines activités. Il pourrait être pertinent de s'intéresser à l'évolution de cette fonction au sein des établissements bancaires.*
- *l'évolution de la nature des activités de contrôle suite à la crise des subprimes.*

⁷⁷ Dans son article sur l'étude de cas en finance, Lamarque (2003), note que dans les publications au sein de revues académiques françaises ou anglo-saxonnes, un cas unique est étudié et utilisé. « L'objectif n'est pas forcément d'aboutir à des nouveautés conceptuelles et théoriques mais de proposer une grille de lecture pour décrire et expliquer une situation empiriquement observable. », p73.

- *les aspects organisationnels et la gouvernance des contrôles* : centralisation des lieux et exercice du pouvoir et des contrôles *versus* décentralisation.

L'évolution des activités de contrôle est déjà, en effet, un sujet d'actualité comme l'a énoncé Christian Noyer le 28 juin 2008, dans son allocution lors de l'assemblée générale de l'Office de Coordination Bancaire et Financière :

« Pour en revenir à des travaux davantage domestiques, je voudrais ajouter que les turbulences ainsi que, bien sûr, le cas exceptionnel de prise dissimulée de risque sur les marchés dont la Société Générale a fait l'objet, ont montré la nécessité de renforcer en permanence les dispositifs de contrôle interne et d'améliorer la circulation de l'information, notamment à destination des dirigeants. Ce renforcement pourrait se traduire par une révision du règlement 97-02 relatif au contrôle interne comprenant notamment des dispositions relatives à la maîtrise du risque opérationnel ainsi qu'un axe relatif à la lutte contre la fraude. Cette réforme s'inscrirait également dans le sens d'une plus grande formalisation, prévue par voie législative, de l'implication des organes de gouvernance dans le suivi du contrôle interne. »

Bibliographie

Aglietta M., Scialom (1998), « Vers une nouvelle doctrine financière », *Revue d'économie financière*, n° 48, p. 59-84.

Aglietta M., Scialom L., Sessin T. (2000), « Pour une politique prudentielle européenne », *Revue d'économie financière*, n° 60, p. 59-70.

Aglietta M. (2000), « La crise financière russe : un révélateur de la fragilité des marchés globaux de capitaux », *Revue économique*, vol 51, n°3, mai, p. 649-658.

Aglietta M. (2001), « Macroéconomie financière, crises financières et régulation monétaire », Paris, La Découverte, Coll. « Repères », vol. 2.

Aglietta M. (2002), « Problèmes posés par la régulation monétaire internationale », Rapport du Conseil d'Analyse Economique « gouvernance mondiale » n° 37, Paris, la Documentation Française.

Alexandre H., Bouaiss K. (2008), « Complémentarité des mécanismes réglementaires et internes de gouvernance dans la banque », *Cahier DMR finance*, n° 2008-1.

Alexandre H., Paquerot M. (2000), « Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants », *Finance contrôle stratégie*, vol. 3, n° 2, juin, p. 5-29.

Allard-Poesi F., Maréchal G. (2007), « Construction de l'objet de la recherche », in « Méthodes de recherche en management », Thiétart R.A et coll., 3^{ème} édition, Paris, Dunod, p. 34-57.

Amadiou D. (2006), « Eléments essentiels pour une bonne gestion du risque opérationnel », *Revue d'économie financière*, n° 84, juin, p. 93-103.

Amblard M. (2002), « Comptabilité et conventions. Quand la comptabilité ne donne pas une image juste de l'entreprise mais juste une image de l'entreprise », Paris, ed. L'Harmattan.

A.M.R.A.E (Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise), « Bâle II et les risques opérationnels », rencontre du 15 janvier 2004, Nice.

Anthony R.N (1965), « Planning and control system : a framework for analysis », Division of research, Graduate School of Business Administration, Harvard University,

Anthony R.N (1993), « La fonction contrôle de gestion », Paris, Publi-Union, traduit de l'américain (première édition américaine : 1988).

Arnaud G. (2003), « L'observation directe en milieu organisationnel : positions du chercheur et impact sur l'élaboration d'une étude de cas », *Revue sciences de gestion*, n° 39, p. 89-106.

Arrow K. (1972), « Gifts and Exchanges », *Philosophy and public affairs*, n°1, p. 343-362.

Artus P. (2002), « Comment réagir à un rationnement du crédit bancaire », *Revue économique*, vol 53, n° 1, p. 63-82.

Artus P., Virard M.P. (2005), « Le capitalisme est-il en train de s'autodétruire », Paris, La Découverte.

Asea P.K., Blomberg S.B. (1998), « Lending Cycles », *Journal of Econometrics*, vol. 83, p. 89-128.

Aubry C. (2005), « La gestion des risques dans les entreprises françaises : état des lieux et émergence d'une approche cognitive et organisationnelle », Communication au Colloque de l'Association Française de Comptabilité, mai.

Autorité des Marchés Financiers, rapport 2004 de l'AMF sur les agences de notation.

Babeau O., Chanlat J.F (2008), « La transgression, une dimension oubliée de l'organisation », *Revue française de gestion*, n° 183, p 201-219.

Banque de France (2005), « les conséquences du passage aux normes IFRS dans les groupes bancaires français » disponible sur :

[//www.banque-france.fr/fr/supervi/telechar/supervi_banc/cb/2005/etude1_2005.pdf](http://www.banque-france.fr/fr/supervi/telechar/supervi_banc/cb/2005/etude1_2005.pdf)

Banque centrale européenne (BCE), (2005), bulletin mensuel, janvier.

Banque des règlements internationaux (BRI), (1988), Basel committee on banking supervision, « convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres », disponible sur : www.bis.org/publ/bcbsc111fr.pdf

Banque des règlements internationaux (BRI), (2003), « Vue d'ensemble du nouvel accord de Bâle sur les fonds propres », document soumis à consultation.

Banque des règlements internationaux (BRI), (2003), « Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel ».

Banque des règlements internationaux (BRI), (2004), « convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres, dispositif révisé », disponible sur : [/www.bis.org/publ/bcbs107fre.htm](http://www.bis.org/publ/bcbs107fre.htm)

Banque des règlements internationaux B.R.I (2006), « Renforcement de la gouvernance d'entreprise dans les établissements bancaires ».

Barker, D., Holdsworth D.(1993), « The causes of bank failures in the 1980s », Federal Reserve Bank of New York, Research Paper n° 9325.

Barth J. R., Caprio G., Levine J.R & R. (2001), « Bank Regulation and Supervision: What Works Best », World Bank working paper, disponible sur : http://www.worldbank.org/research/interest/prr_stuff/wwb_122001.pdf

Bastidon C., Gilles P., Huchet N. (2007), « A selective bail out ILORL model », Colloque «opening and innovation on financial emerging markets », CEFI, CEPII, CNCE, IXIS, corporate and investment bank, Macrofi, revue économique, Pekin, 27-28 mars 2007.

Bastidon C., Gilles P. (2001), « Prêteur en dernier ressort et statut de « too big to fail » d'un emprunteur souverain : le jeu de faux semblants appliqué à la crise financière russe », *Economie Appliquée*, Liv (2), juin, p. 129-151.

Baumard P., Donada C., Ibert J., Xuereb J.M. (2007), «la collecte des données et la gestion de leurs sources », in « méthodes de recherche en management », Thiétart R.A et coll., 3^{ème} édition, Paris, Dunod, p. 228-262.

Baumard P., Ibert J. (2007), « quelles approches avec quelles données », in « méthodes de recherche en management », Thiétart R.A et coll., 3^{ème} édition, Paris, Dunod, p. 84-106.

Bécour J.C., Bouquin H. (1996), « Audit opérationnel, efficacité, efficience ou sécurité », Paris, Ed. Economica.

Bécour J.C. (2000), « audit opérationnel », in Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, sous la direction de B. Colasse, Paris, Ed. Economica, p 63-75.

Beitone A., Gilles P., Parodi M. (2006), « Histoire des faits économiques et sociaux de 1945 à nos jours », Paris, Dalloz, troisième édition.

Bensalem R. (2003), « Méthodologie de conception et de pilotage par le manuel des procédures et impacts sur le système de management », *Revue sciences de gestion*, n° 38, p. 15-47.

Bensoussan C., (2003), préface in « Convention et management », sous la direction de M. Amblard, Ed. De Boeck Université, p.8.

Berger A., Davies S., Flannery M.J, (2000), « Comparing Market and Supervisory Assessments of Bank Performance: Who Knows What When? », *Journal of Money Credit and Banking*, 32, p. 641-667.

Berle A. et Means G. (1936), « The modern corporation and private property », New York, Macmillan.

Bernanke B.S. (1983), « Non-monetary effects of the financial crisis in the propagation of the Great Depression », *American Economic Review*, n° 73, June, p. 257-276.

Bernanke B., Gertler M. (1989), « Agency Costs, Net Worth, and Business Fluctuations », *American Economic Review*, vol. 79, n° 1, p. 14-31.

Bernard H.R. (1988), «Research methods in cultural anthropology», Newbury Park, CA, Sage.

Besson P. (2000), « Risques organisationnels et dynamique du contrôle », in Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, sous la direction de B. Colasse, Paris, Ed. Economica, p. 1065-1078.

Blanchard O.J, Watson M.W (1984), « Bulles, anticipations rationnelles et marchés financiers », *Annales de l'INSEE*, n° 54, p. 79-99.

Blum J. (1999), « Do capital adequacy requirements reduce risks in banking ? » *Journal of banking and finance*, n° 23, p. 755-771.

Booth J.R., Cornett M.M., Tehranian H. (2002), « Boards of Directors, Ownership, and Regulation », *Journal of Banking and Finance*, vol. 26, p. 1973-1996.

Borio C. (2003), « Towards a macroprudential framework for financial supervision and regulation », *BIS working paper*, n° 128.

Bougerra F. (2008), « Réforme du cadre législatif et réglementaire des agences de rating », *Revue française de gestion*, n° 182, p. 63-80.

Bouquin H. (2000), « Contrôle et stratégie », in *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, sous la direction de B. Colasse, Paris, Ed. Economica, p. 533-545.

Bouquin H. (2000), « Théorie des organisations et contrôle », in *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, sous la direction de B. Colasse, Paris, Ed. Economica, p. 1203-1210.

Bouquin H. (2001), « Le contrôle de gestion », Paris, P.U.F, 5^{ème} édition.

Bouquin H., Fiol M. (2006), « Le contrôle de gestion : repères perdus, espaces à retrouver, communication au congrès AFC, Poitiers.

Bousrih L, Trabelsi M. (2005), « Libéralisation financière, développement financier et crises bancaires : le rôle du capital social », *Revue d'économie financière*, n° 81, p. 83-106.

Boyer R., Dehove M., Plihon D. (2004), « Les crises financières », Rapport du Conseil d'Analyse Economique, n° 50, Paris, la Documentation Française.

Brossard O. (1998), « L'instabilité financière selon Minsky: l'incertitude et la liquidité au fondement du cycle ? », *Revue économique*, vol 49, n° 2, mars, p. 407-435.

Burlaud A. (2000), « Contrôle et gestion », in *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, sous la direction de B. Colasse, Paris, Ed. Economica, p 521-532.

Burlaud A., Zarlowski P. (2003), « Le contrôle externe, quelles modalités pour quels enjeux », *Revue française de gestion*, 2003/6, n° 147, p. 9-18.

Capelle-Blancard G., Chauveau T. (2002), « L'efficacité technique peut-elle contribuer à l'évaluation du risque d'insolvabilité? Le cas des banques commerciales européennes » document de travail, Banque de France.

Cartapanis A. (2004), « Les marchés financiers internationaux », Paris, La Découverte, Coll. « Repères ».

Cartapanis A., Gilles P. (2003), « Prévention et gestion des crises financières internationales : une analyse rétrospective de H. Thornton », *Cahiers d'économie politique*, n° 45, automne, p. 175-210.

Castagnier M., Torjman E. (2007), « Bâle 2 et contrôle interne, périmètre élargi et nouveaux choix d'organisation », *Revue banque*, n° 690, avril.

Champsaur A. (2005), « The regulation of credit Rating agencies in The U.S. and The E.U: recent initiatives and proposals », Harvard Law School

Charreaux G., Pitol-Belin J.P (1992), « Les théories des organisations », *l'Encyclopédie de gestion*, Vuibert, janvier.

Charreaux G. (1997), « vers une théorie du gouvernement des entreprises », *in* Le gouvernement des entreprises : corporate gouvernance, théorie et faits, Paris, Ed. Economica, p. 421-468.

Charreaux G. (2003), « le gouvernement d'entreprise », *in* J. Allouche (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, septembre, p. 628-640.

Charreaux G. (2004), « Pour une gouvernance d'entreprise comportementale, une réflexion exploratoire... », *Revue française de gestion*, vol. 31, n°157, p. 215-238.

Chavagneux C. (1997), « L'influence des acteurs privés sur la régulation financière internationale », *Politique étrangère*, vol. n° 62, n° 3, p. 385-397.

Chavagneux C. (2000), « La réglementation prudentielle, le forfait de la B.R.I », *Revue d'économie financière*, n° 60, p 47-58.

Chavagneux C. (2003), « La montée en puissance des acteurs non étatiques », *Cahiers du Groupement d'Intérêt Scientifique pour l'Etude de la Mondialisation et du Développement (GEMDEV)*, n° 29, octobre.

Chiapello E. (1996), « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence: un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 2, vol. 2, septembre, p. 51-74.

Chiapello E. (2004), « Fair value accounting at stake », Conférence du Centre Saint Gobain pour la recherche en économie «Une mise en perspective de l'évaluation des normes comptables en Europe », Paris, 24 mars.

Child J. (1973), «Strategies of control and organization behaviour», *Administrative Science Quarterly*, vol. 18, p. 1-17.

Ciancanelli P., Reyes Gonzalez J.A (2000), « Corporate Governance in banking: a conceptual framework », social science research network, working paper, disponible sur: http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=253714

Clerc L., Drumetz F., Jaudouin O. (2001), « Dans quelle mesure les normes prudentielles et comptables sont-elles pro ou contra-cycliques ? », *Bulletin de la Banque de France*, n° 87, mars.

Clerc L. (2002), « Le cycle du crédit, une revue de la littérature », *Problèmes économiques*, n°2747, 6 février, p. 1-6.

Clerc L. (2008), « A propos des turbulences financières », Banque de France, *Débats économiques*, n° 4, février.

Cole R.A. , Gunther J. W. (1998), « Predicting Bank Failures: A Comparison of On- and Off-Site Monitoring Systems », *Journal of Financial Services Research*, n° 13, p 103-117.

Collins L., Valin G. (1992), « Audit et contrôle interne, aspects financiers, opérationnels et stratégiques », Paris, Ed. Dalloz.

Combes-Thuélin E. (2002), « Développement des marchés financiers et évaluation des actifs bancaires: coût historique *versus* juste valeur. L'exemple de la titrisation », 23^{ème} congrès de l'Association Française de Comptabilité, Toulouse, 16-17 mai 2002.

Comité Consultatif de la Législation et de la Réglementation Financières (CCLRF), (2007), rapport annuel.

Comité des Etablissements de Crédit et des Entreprises d'investissement (CECEI), (2007), rapport annuel.

Commission bancaire (2000), rapport d'auto évaluation sur le respect des principes fondamentaux du comité de Bâle.

Commission bancaire (2007), mise en œuvre du processus de surveillance prudentielle et d'évaluation des risques (pilier 2), critères et méthodologie utilisés par la commission bancaire.

Conseil d'Analyse Economique (2008), rapport n° 78, « la crise des *subprimes* », Paris, la Documentation Française.

Coudert V., Verhille F. (2001), « A propos des bulles spéculatives », *Bulletin de la Banque de France*, n° 95, novembre.

Coupey-Soubeyran J. (2008), « Bâle II face aux leçons de la crise des *subprimes* », Rapport du Conseil d'Analyse Economique, n° 78, Paris, la Documentation Française.

Curchod C. (2003), « La méthode comparative en sciences de gestion : vers une approche qualitative de la réalité managériale », *Finance contrôle stratégie*, vol. 6, n°2, juin, p. 155-177.

Davanne O. (1998), « instabilité du système financier international » rapport du Conseil d'Analyse Economique, n° 14, Paris, la Documentation Française.

Davis E. P. (1992), « Debt, financial fragility, and systemic risk », »Oxford, Oxford University Press.

- De Boissieu C., (1999), « Pistes de réforme du ratio Cooke », les échos, 5 juillet.
- De Boissieu C., (2000), « La titrisation : une mise en perspective », *Revue d'économie financière*, n° 59, p. 15-23.
- De Boissieu C., Lorenzi J.H (2003), «Normes comptables et régulation de la filière du chiffre», Rapport du Conseil d'Analyse Economique «Les normes comptables et le monde post-Enron », n° 42, Paris, La Documentation française.
- Dell'Araccia G., Igan D., Laeven L. (2008), « Credit Booms and Lending Standards: Evidence from the Subprime Mortgage Market », I.M.F working paper, n° 08/106.
- Dembinski P.H. (2003), « Conflits d'intérêts : le déni de l'éthique », *in* Rapport Moral sur l'Argent dans le Monde.
- Demers C. (2003), « l'entretien », *in* « Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative », Giordano Y. ed. Management et Société, p. 173-210.
- Demirgüç-Kunt A., Detragiache E. (1998), « Financial liberalisation and financial Fragility », International Monetary Fund Working Paper, n° 83, Washington DC, juin.
Disponible sur <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/wp9883.pdf>
- Deniau P., Renoux E. (2006), « La cartographie du risque opérationnel : outil réglementaire ou outil de pilotage ? », *Revue D'économie financière*, n° 84, p. 157-172.
- Derbel W., Ben Ammar Mamlouk Z. (2003), «Le dilemme de la confiance et de la coopération : interdépendance des acteurs et suprématie du système organisationnel », *La revue des sciences de gestion*, n° 204, p. 63-88.
- Deslauriers J.P. (1991), « Recherche qualitative : guide pratique », Montréal, McGraw Hill.
- Detchessahar M. (2003), « Pour un relâchement de l'axiomatique conventionnaliste en sciences de gestion. Réflexions à partir d'un étude de cas », *in* Convention et management, sous la direction de M. Amblard, Ed. De Boeck Université, p. 203-230.
- De Young R., Flannery M.J., Lang W.W et Sorescu S.M, (1998), «The informational advantage of specialised monitors: The case of bank examiners», Working Paper, Federal Reserve Bank of Chicago.
- Diamond D.W., Dybvig P. H. (1983), «Bank Runs, Deposit Insurance, and Liquidity », *Journal of Political Economy*, June, vol. 91, n° 3, p. 401-419.
- Dietsch M. (2003), « De Bâle II vers Bâle III: les enjeux et les problèmes du nouvel accord » *Revue d'économie financière*, n° 73, 4-2003, p 325-341.
- Ebondo Wa Mandzila E., Pigé B. (2002), « L'arbitrage entreprise/marché : le rôle du contrôle interne, outil de réduction des coûts de transaction », *Comptabilité, Contrôle Audit*, t.8, vol 2, novembre, p. 51-67.

Ebondo Wa Mandzila E. (2005), « La gouvernance de l'entreprise, une approche par l'audit et le contrôle interne », Paris, Ed. L'Harmattan.

Einchengreen B. (2008), « Dix question à propos de la crise des prêts *subprime* », Banque de France, *Revue de la stabilité financière*, n°11, février.

Errera J.M., Jimenez C. (1999), « Pilotage bancaire et contrôle interne », Paris, Ed. Eska.

Fama, E. (1980), « Agency problem and the theory of the firm », *Journal of Political Economy*, avril, vol. 88, issue 2, p. 288-307.

Fayol H. (1916), « Administration industrielle et générale : prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle », *Bulletin de la société et de l'industrie minière*, réed., Paris, Dunod, 1979.

Figuet J.M. (2003), « Le traitement du risque crédit dans l'accord de Bâle II : une évaluation », *Revue d'économie financière*, n° 71, 2-2003, p 277-293.

Fiol. M., (1991), « La convergence des buts dans l'entreprise », Thèse d'Etat, Université de Paris Dauphine

Fiol. M., (2005), « Ralph Cordiner : une philosophie de la décentralisation comme fondement du contrôle de gestion », in Les grands auteurs en contrôle de gestion , H. Bouquin (Ed.), Editions Management & Société, p. 95-108.

Fitch rating (2004), «Bank rating methodologies», 25 mai 2004, disponible sur: [www. Fitch.com](http://www.Fitch.com)

Flood R., Garber P. (1984), «Collapsing exchange-rate regimes : some linear examples », *Journal of International Economics*, vol. 17, Issue 1/2, p.1-13.

Follett M.P (1918), «The new state: group organisation, the solution of popular governments », Longmans, Green & Co.

Geoffron P., Plihon D. (1998), « La corrosion financière des modèles industriels asiatiques », *Revue d'Économie industrielle*, n° 86, 4e trimestre, p.107-128.

Gensse P. (2003), Introduction générale, in *Convention et management*, sous la direction de M. Amblard, Ed. De Boeck Université, p. 13-23.

Gilles P. (1992), « Incertitude, risque et asymétrie d'information sur les marchés financiers », *Revue française d'économie*, volume 2, printemps 1992, p. 55-115

Gilles P. (2004), « Histoire des crises et des cycles économiques, des crises industrielles du 19^{ème} aux crises financières du 20^{ème} siècle », Paris, A. Collin, Coll. « U ».

Ginglinger E. (2005), « Développements récents dans la gouvernance d'entreprise », in *Rapport Moral sur l'Argent dans le Monde*.

Giordano Y. (2003), « Les spécificités des recherches qualitatives », in *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Giordano Y. ed. Management et Société, p. 11-39.

Girin J. (1986), « L'objectivation des données subjectives. Eléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive », colloque ISEOR, p. 170-186.

Giroux N. (2003), « L'étude de cas », in *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Giordano Y. ed. Management et Société, p. 41-84.

Godechot O. (2008), « Les bonus accroissent-ils les risques », Rapport du Conseil d'Analyse Economique, n° 78, Paris, la Documentation Française.

Godiveau Y. (2001), « Blanchiment d'argent et financement du terrorisme : du blanchiment au noircissement », in *Rapport Moral sur l'Argent dans le Monde*.

Gomez P.Y., (1995), « Des règles du jeu pour une modélisation conventionnaliste », *Revue française d'économie*, vol. 10, n° 3, p. 137-171.

Gordy M. (2003), « A risk-factor model foundation for ratings-based bank capital rules », *Journal of Financial Intermediation*, volume 12, p. 199-232.

Groleau C. (2003), « l'observation », in *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Giordano Y. ed. Management et Société, p.212-244.

Gulick L., Urwick L. (eds), (1937), « Papers in the Science of administration », Institute of public Administration. Columbia University.

Gurtner E., Jaeger M., Ory J.N. (2002), « Le statut de coopérative est-il une source d'efficacité dans le secteur bancaire ? », *Revue d'économie Financière*, n° 67 p. 1-31.

Gurtner E., Jaeger M., Ory J.N. (2006), « Des spécificités des réseaux bancaires coopératifs... aux enjeux des restructurations », Colloque ADDES, 7 mars.

Guttentag J., Herring R. (1984), « Credit Rationing and Financial Disorder », *The Journal of Finance*, Vol. 39, n° 5, p. 1359-82.

Guttentag, J., R. Herring (1986), « disaster myopia in international finance », *Essay in international finance*, Princeton university, n° 164, septembre.

Heem G. (2000), « Le contrôle interne du risque de crédit bancaire », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nice, décembre.

Heem G. (2001), « Une approche conventionnaliste de l'évolution du contrôle interne », *Revue française de gestion*, n° 134, juin, p. 38 à 45.

Heem G., Aonzo P. (2003), « La normalisation comptable internationale : ses acteurs, sa légitimité, ses enjeux », *Revue d'économie financière*, n° 71, 2-2003, p 33-47.

Heem G. (2003), « conventions et gestion du risque bancaire », *in* Convention et management, sous la direction de M. Amblard, Ed. Boeck Université, p. 117-137.

Hirtle, B.J., Lopez J.A (1999), «Supervisory information and the frequency of bank examinations», Federal Reserve Bank of New York, *Economic Policy Review*, n° 5, p. 1-20.

Hlady Rispal M. (2002), « La méthode des cas, application à la recherche de gestion », Paris, Ed De Boeck Université.

Hoarau C., Teller R. (2001), « Création de valeur et management de l'entreprise », Collection entreprendre, Vuibert.

Hofstede G. (1978), « The poverty of management control philosophy », *Academy of Management Review*, Vol.3, juillet, p. 450-61

Honoré L. (2003), « Problématique GRH de gestion de la relation de travail : analyse conventionnaliste à partir d'une étude de cas », *in* Convention et management, sous la direction de M. Amblard, Ed. De Boeck Université, p. 231-255.

Honoré L. (2004), « Déviance, discipline et gestion du risque comportemental », *Revue science de gestion*, n° 35, p 111-136.

Jackson H.E (2001), « The Role of Credit Rating Agencies in the Establishment of Capital Standards for Financial Institutions in a Global Economy », *in* Regulating Financial services and markets in the 21st century, p. 311- 322, dir. E. Ferran and C. Goodhart, Ed. Hart publishing.

Jaudoin O. (2001), « Une proposition pour améliorer la stabilité : le provisionnement dynamique », *Bulletin de la Banque de France*, n° 95, novembre, p. 109-119.

Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1976), «Theory of the firm : managerial behaviour, agency costs and ownership structure » , *Journal of Financial Economics*, vol.3, p 305-360.

Jensen M.C., 1993, « The Modern Industrial Revolution, Exit and the Failure of Internal Control Systems », *Journal of Finance*, vol. 48, issue 3, pp 831-880.

Jensen M.C. (2001), « value maximisation, stakeholder theory and the corporate objective function », *European Financial Management*, vol. 7, n° 3, p. 297-317.

Jimenez G., Saurina J. (2005), « Credit Cycles, Credit Risk, and Prudential Regulation », *International Journal of Central Banking*, vol. 2, n° 2, p. 65-98.

Juglar C. (1862), « Des crises commerciales et de leur retour périodique en France, en Angleterre et aux Etats Unis », Roma, Edizioni Bizzarri, (1968).

Kaminski G., Reinhart C. (1996), « The Twin Crises: the Causes of Banking and Balance of Payments Problems », *International Finance Discussion Paper*, n° 544, p. 473-500.

Karacadag C., Taylor M.W. (2001), « Vers une nouvelle norme bancaire mondiale, propositions du comité de Bâle », *Finances et développement*, décembre, I.M.F.

Kaufman H. (1999), « Too much on their plate », *Financial Times*, 4 février.

Keynes J.M (1936), « Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie », Paris, traduction française, Payot (1996).

Kindleberger C. (1986), « International Public goods without International Government », *American Economic Review*, 76 (1), p. 1-13.

Kindleberger C. (1994), « Histoire mondiale de la spéculation financière de 1700 à nos jours », Paris, édition P.A.U, (titre original : « Manias, panics and crashes », 1978).

Kiyotaki N., Moore J. (1997), « Credit Cycles », *Journal of Political Economy*, vol. 105, p. 211-248.

Kjeldsen K. (1997), « Value-at-risk and capital adequacy: the challenge for financial regulation », *EIB papers*, 2(1).

KPMG audit: «Analyse comparative des rapports annuels de 18 banques européennes, information financière publiée au 31 décembre 2006 », disponible sur : <http://www.kpmg.fr/fr/industries/Banque/>

Knight F. (1921), : « Risk Uncertainty and Profit », Reprint Chicago, The Chicago University Press, 1971.

Krainer J., J.A. Lopez (2004), « Incorporating Equity Market Information into Supervisory Monitoring Models », *Journal of Money, Credit, and Banking*, Vol. 36, n° 6, p. 1043-1067.

Krugman P. (1979), « A model of balance of payments crisis », *Journal of Money, Credit, and Banking*, vol. 11, issue 3, p. 311-325.

Krugman P. (1998), « what happened to asia », Official Paul Krugman Web Page disponible sur : <http://web.mit.edu/krugman/www/DISINTER.html>

Krugman P. (1999), « Qu'est-il vraiment arrivé à LTCM ? », *L'Economie Politique*, n°2, avril.

Lacoue-Labarthe D. (2003), « L'évolution de la supervision bancaire et de la réglementation prudentielle (1945-1996) », *Revue d'économie financière*, n° 73, p. 38-64.

Lacoue-Labarthe D. (2005), « « Les paniques bancaires inefficaces et la politique d'indulgence de l'Etat, une analyse exploratoire de la crise française des années trente », XXIIèmes Journées internationales d'Economie monétaire et bancaire organisées par le Groupement De Recherche (GDR), CNRS 0098 , Strasbourg, 16 et 17 juin.

Lacoue-Labarthe, D. (2005), «Bâle II et IAS 39 : les nouvelles exigences en fonds propres réglementaires des banques et l'évaluation en juste valeur des instruments financiers », Cour de cassation, cycle de conférences, droit , économie, justice, 21 mars. Disponible sur : http://www.courdecassation.fr/IMG/File/bale_II_lacoue_labarthe.pdf

Lallé B. (2004), « Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion. Le statut expérimenté du [chercheur-acteur] », *Revue française de gestion*, n° 148, p. 45-65.

Lamarque E. (2003), « L'étude de cas en finance », *Revue sciences de gestion*, n° 39, p. 69-86.

Langevin P., Picq T. (2000), « Equipes, risque et contrôle », 21^{ème} congrès de l'Association Française de Comptabilité, mai.

Laporta R., Lopez De Silanes F., Sheilfer A. (2002), « Government ownership of banks », *Journal of Finance*, vol. 57 , n°1, février.

Lauretou D., Zaneta X-Y (2005), « Bâle 2, une opportunité et un défi pour l'audit interne », *Revue banque*, n° 666, février.

Levine R. (2003), « The corporate governance of banks: a concise discussion of concepts and evidence », Discussion paper n° 3, World bank.

Levy-Garboua V. (2005), « Contrôle interne, de nouveaux défis à relever », *Revue banque*, n°671, juillet-août.

Levy-Garboua V., Maarek G. (2008), « Macropsychanalyse de la crise financière », *Revue d'économie financière*, numéro hors série : crise financière, analyses et propositions.

Llewellyn D.T., (2001), « A Regulatory Regime for Financial Stability », Oesterreichische Nationalbank (Austrian National Bank), Working Paper n°48.

Löning H. et alii (2003), « Le contrôle de gestion , organisation et mise en œuvre », Paris, Dunod, 2^{ème} édition.

Lubochinsky C. (2003), « Les Agences de notation », *Cahiers économiques du Cercle des Economistes*, n°2, mai.

Lubochinsky C. (2008), «Transfert du risque de crédit : de l'ingéniosité bancaire à l'instabilité financière », *Revue d'économie financière*, numéro hors série : crise financière, analyses et propositions.

Macey J.R., O'Hara M., (2003), « The Corporate Governance of Banks », *Economic Policy Review*, April, p. 91-107.

Marini F. (1992), « Les fondements micro-économiques du concept de panique bancaire, une introduction », *Revue économique*, vol 43, n° 2, p. 301-326.

Mathérat S. (2003), « Juste valeur et évaluation des actifs : le point de vue des autorités prudentielles », *Revue d'économie financière*, n° 71, 2-2003, p 159-172.

Maymo V. (2007), « Vers une opérationnalisation des conventions. Elaboration d'une grille d'identification pour le pilotage des processus », XVI ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (A.I.M.S), Montréal, 6-9 juin.

McKinnon R., Pill H. (1997), « Credible Economic Liberalizations and Overborrowing », *American Economic Review*, Papers and Proceedings, vol. 87, n° 2, mai.

Mekouar R. (2003), « Quantification des risques dans le secteur bancaire. Approches résultant des recommandations du comité de Bâle 2 », rencontres de l'A.M.R.A.E, Strasbourg.

Mikol A. (1991), « Principes généraux du contrôle interne », *Revue française de comptabilité*, janvier, p 69-80.

Mikol A. (2000), « Méthodologie de l'audit financier », in Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, sous la direction de B. Colasse, Paris, Ed. Economica, p. 870-878.

Miles M.B., Huberman A.M. (2003), « Analyse des données qualitatives », 2^{ème} édition, Ed. De Boeck Université, traduction française de « Qualitative data analysis, an expanded sourcebook », Sage Publications, 1994.

Minsky H.P (1982), « The Financial Instability Hypothesis : capitalist processes and the behaviour of the Economy », in C. Kindleberger and J.P. Laffargue eds, *Financial crises : Theory, History and Policy*, Cambridge University Press, p. 13-39.

Minsky H.P (1985), « La structure financière: endettement et crédit », in A. Barrère ed, *Keynes aujourd'hui : Théories et Politiques*, p. 309-28.

Minsky H. P (1992), «The Capitalist Development of the Economy and the Structure of Financial Institutions », Economics working paper archive, n° 72, Levy Economics Institute.

Minsky H. P (1992), « The financial instability hypothesis », Working Paper n° 74, may, Levy Economics Institute.

Mintzberg H. (1982), « structure et dynamique des organisations », Paris, les Editions d'Organisation.

Miotti L., Plihon D. (2001), « Libéralisation financière, spéculation et crises bancaire », *Economie Internationale*, n° 85, 1er trimestre.

Mishkin F. (1992), « Anatomy of a financial crisis », *Journal of Evolutionary Economics*, vol. 2, issue 2, p. 115-130.

Mishkin F. (1999), « Global financial instability: Framework, events, issues », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 13, issue 4, p. 3-20.

Mishkin F., Bordes C., Hautcoeur P-C., Lacoue-Labarthe D. (2007), « Monnaie, banque et marchés financiers », Person Education France, 8^{ème} édition.

Monin P., Wirtz P. (2008), « Légitimité, déviance, délits. Retour sur l'affaire Société Générale. Entretien avec P. Wirtz », *Revue française de gestion*, n° 183, p 131-134.

Morgan D. P. (2002), « Rating banks: risk and uncertainty in an opaque industry », *American economic review*, vol. 92, n° 4, p. 874-888.

Nasica E. (1997), « Comportements bancaires et fluctuations économiques, l'apport fondamental d'H.P. Minsky à la théorie des cycles endogènes et financiers », *Revue d'économie politique*, 107 (6) nov-dec, p. 854-873.

Nekhili M., Achour S. (2004), « Mode de gouvernement et performance des banques coopératives : une analyse théorique », *Revue sciences de gestion*, n° 43, p. 101-120.

Nouy D. (2003), « L'économie du nouveau dispositif et les conséquences de la nouvelle réglementation », *Revue d'économie financière*, n° 73.

Nouy D. (2005), « Présentation des modifications du règlement 97-02 », *Revue banque*, n°671, juillet-août.

Nouy D. (2006), « Du risque opérationnel dans Bâle II et au delà », *Revue d'économie financière*, n° 84, juin, p. 11-24.

Noyer C. (2008), Allocution du 28 juin, Assemblée générale de l'Office de Coordination Bancaire et Financière.

Obstfeld M. (1994), « The logic of Currency Crisis », *Cahiers économiques et monétaires, Banque de France*, n° 43.

Olson M. (1978), « Logique de l'action collective », Paris, PUF, (titre original : « Logic of Collective Action », 1971)

Ondo Ndong S., Scialom L. (2008), « La débâcle de Northern Rock : un cas d'école », Rapport du Conseil d'Analyse Economique, n° 78, Paris, la Documentation Française.

Orlean A. (1989), « Pour une approche cognitive des conventions économiques », *Revue Economique*, n° 2, mars, p. 241-272.

Orlean A. (1992), « Contagion des opinions et fonctionnement des marchés financiers », *Revue économique*, vol. 43, n° 4, juillet.

Orlean A. (2004), « Efficience, finance comportementale et convention : une synthèse théorique », Rapport du Conseil d'Analyse Economique, n° 50, Paris, la Documentation Française.

Ospital D. (2006), « Le risque opérationnel, ou l'opportunité unique pour les banques de s'approprier une véritable culture du risque », *Revue d'économie financière*, n° 84, p. 105-119.

Ouchi W.G (1977), « The relationship between Organizational Structure and Organizational Control », *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, n° 1, mars, p. 95-113.

Ouchi W.G (1980), « Markets, bureaucracies and clans », *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, mars, p. 129-141.

Pallas V. (2006), « Le contrôle interne bancaire est-il toujours pertinent ? », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 9, n°3, septembre, p.135-164.

Paquerot M. (1997), « Stratégies d'enracinement des dirigeants, performance de la firme et structure de contrôle », in *Le gouvernement des entreprises : corporate governance, théorie et faits*, Paris, Ed. Economica, p. 105-138.

Pastré O. (2003), « L'économie bancaire: un nécessaire renouveau conceptuel », *Revue d'économie financière*, n° 70, p. 235-252.

Pastré O. (2006), « Rapport sur les défis de l'industrie bancaire » sous l'égide du Comité Consultatif du Secteur Financier, disponible sur : www.banquefrance.fr/ccsf/fr/publications/autres/defis_industrie_bancaire.htm

Pereira B. (2008), « Chartes et codes de bonne conduite : le paradoxe éthique », *La revue des sciences de gestion*, n° 230, p. 25-34.

Pennequin M. (2006), « La mise en place d'un modèle risques opérationnels AMA au sein d'un groupe bancaire international », *Revue d'économie financière*, n° 84, juin, p. 57-72.

Peretz H. (1998), « Les méthodes en sociologie : l'observation », Paris, La Découverte.

Petitjean J.L. (2001), « Coordination inter-firmes : de la différenciation des configurations organisationnelles à l'intégration des mécanismes de contrôle », *Entreprises sans frontières: quelles mutations pour la comptabilité et le contrôle organisationnel ?*, 22^{ème} congrès de l'Association Française de comptabilité, Metz, mai, p. 165-182. Disponible sur : http://afc-cca.com/archives/docs_congres/congres2001/textespdf/PETITJEAN.pdf

Pesqueux Y., Yamak S., Süer O. (2004), « Les scandales bancaires au prisme de l'éthique : une comparaison franco-turque », Workshop Université Galatasaray/I.A.E. de Paris/Université Paris-Dauphine, Paris, 16/12/2004. Disponible sur : http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/03/20/12/PDF/Pesqueux_Yamak_Suer.pdf

Pesqueux Y. (2002), « Les réseaux et leur impact organisationnel », 23^{ème} congrès de l'Association Française de Comptabilité, Toulouse, 16-17 mai 2002.

Pettigrew A.M (1979), « On studying organizational culture », *Administrative science quarterly*, vol. 24 Issue 4, p.570-581.

Pigé B. (2001), « Audit et contrôle interne », Paris, Ed. Management et Société, 2^{ème} édition.

Pigé B. (2008), « Gouvernance, contrôle et audit des organisations », Paris, Ed. Economica.

Plihon D. (1995), « L'évolution de l'intermédiation bancaire (1950-1993) », *Bulletin de la Banque de France*, n° 21.

Pollin J.P (2002), « quelle gouvernance pour quelles entreprises ? », *Cahiers français*, juillet-août.

Pollin J.P (2005), « Essai sur la gouvernance », document de recherche n° 2003-25, laboratoire d'économie d'Orléans.

Prato O. (2006), « Mieux appréhender les risques du portefeuille de négociation », *Revue de la stabilité financière*, n° 8, mai, Banque de France.

Pujal A. (2003), « De Cooke à Bâle II », *Revue d'économie financière*, n° 71, 2-2003, p. 65-76.

Radelet S., Sachs J. (1998), « The onset of the East Asian Financial Crisis », National Bureau of Economic Research, working Paper n° 6680, august.

Raimbourg P. (2003), « Les enjeux de la notation financière », *Revue française de gestion*, n° 147, 2003/6, p 67-76.

Rajan R.G (1998), « La banque est morte ! vive la banque ! », *l'art de la finance, les Echos*, p. 02-05, disponible sur :
http://www.lesechos.fr/formations/finance/articles/article_10_1.htm

Rapport au Premier ministre concernant les enseignements à tirer des événements récemment intervenus à la Société Générale, disponible sur :
www.minefe.gouv.fr/directions_services/sircom/

Reynaud J.D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, vol. 29, n° 1, p. 5-18.

Richez-Battesti N., Gianfaldoni P. (2005), « les banques coopératives en France: entre banalisation et renouveau des spécificités », Rapport de recherche financé par la Délégation Interministérielle à l'Economie Sociale (D.I.E.S), CEFI, université de la Méditerranée, novembre, Aix en provence.

Rocher S. (2006), « La consolidation des risques dans le secteur local », Thèse de Doctorat *es Sciences de gestion*, Université de Limoges, décembre.

Roth F, Louizi A., (2007), « Evaluation du gouvernement d'entreprise par les agences de rating : une analyse comparative des méthodes », Colloque Association Française de Finance , Bordeaux.

Rycken P. (2007), « Attention accrue pour les risques opérationnels », *Problèmes économiques*, n° 2474, 6 février, p. 30-32.

Sahajwala R., Van den Bergh P. (2000), « Supervisory Risk Assessment and Early Warning Systems », BIS Working Papers, n° 4 December.

Saidane D. (2002), « de l'intermédiation bancaire dans les pays de l'OCDE : nouveaux revenus, nouveaux métiers », *Revue d'économie financière*, n° 66, p 307-333.

Schwarcz S.L. (2001), « The role of rating agencies in global market regulation » in *Regulating Financial services and markets in the 21st century*, p. 297- 310, dir. E. Ferran and C. Goodhart, Ed. Hart publishing.

Scialom L. (1999), « Economie bancaire », Paris, La Découverte, Coll. « Repères ».

Scholes M. (2000), « The Near Crash of 1998. Crisis and Risk Management », *American Economic Review*, mai, 90 (2), p. 17-21.

Sessin T. (1998), « Agences de notation et contrôle prudentiel dans l'Euroland », *Revue d'économie financière*, n° 48, p 75-92.

Shleifer A., Vishny R.W (1989), « Management entrenchment ; the case of managers specific investments », *Journal of financial Economics*, n° 25, p.123-139.

Shiller R.J. (2003), « From Efficient Markets Theory to Behavioral Finance », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 17, n° 1, p. 83-104.

Siruguet J.L., Fernandez E., Koessler L. (2006), « Le contrôle interne bancaire et la fraude », Paris, Ed. Dunod.

Stiglitz J. E., Weiss A. (1981), « Credit Rationing in Markets with Imperfect Information » *American Economic Review*, juin, vol. 71, p. 393-410.

Stiglitz J. (1985), « Credit markets and the control of capital », *Journal of money, credit and banking*, vol. 17, n° 2, may, p. 133-152.

Stiglitz J. E, Weiss A. (1987), « Credit Rationing: reply » *American Economic Review*, mars, vol. 77, n° 1, p. 228-231.

Stiglitz J.E (1998), « The role of International financial Institutions in the Current global Economy, address to the Chicago Council on Foreign Relations », Chicago, February, 27.

Stiglitz J. E. (2002), « La grande désillusion », Paris, Fayard.

Stiglitz J.E. (2003), «Les frontières de l'intérêt général », Conférence du Centre Saint Gobain pour la recherche en économie « Secteur public, secteur privé : quelles frontières ? », Paris, 2-3 octobre.

Stolowy H., Pujol E., Molinari M. (2003), « Audit financier et contrôle interne. L'apport de la loi Sarbanes-Oxley », *Revue française de gestion*, n° 147, p.133 à 143.

Stulz R.M (2004), « Should We Fear Derivatives? », *Journal of Economic Perspectives* vol. 18, n° 3, Summer, p. 173-192.

Taccola-Lapierre S. (2007), « la crise du subprime », *Région et Développement*, n° 26.

Taylor F.W. (1957), « La direction scientifique des entreprises », Paris, Dunod.

Teller R. (1999), « Le contrôle de gestion, pour un pilotage intégrant stratégie et finance », Paris, Ed. Management et Société.

Thiéry-Dubuisson S. (2005), « Stanley Baiman : ou l'approche contractualiste du contrôle » in les grands auteurs en contrôle de gestion, dir. Bouquin H., Ed. Management et Société, p.391-412.

Thoraval P.Y. (2002), « Problèmes comptables posés par les produits complexes et de hors bilan, notamment au titre de la transparence des comptes », in Rapport moral sur l'argent dans le monde, la crise financière et ses suites, association d'économie financière.

Thoraval P.Y (2006), « Le dispositif de Bâle II : rôle et mise en œuvre du pilier 2 », *Revue de la stabilité financière*, n° 9, décembre, Banque de France.

Thornton H. (1802), « An Enquiry into the Nature and Effects of the Paper Credit of Great Britain », Ed. of F.A. Hayek, Fairfield, Augustus M. Kelley Publishers, 1978.

Thornton H. (1803), « Recherches sur la nature et les effets du crédit du papier dans la Grande-Bretagne » (1802), Genève, De l'Imprimerie de la Bibliothèque Britannique, Manget, Pashoud, Magimel Libraires.

Tiesset M., Troussard P. (2005), « Capital réglementaire et capital économique », Banque De France, *Revue de la stabilité financière*, n° 7, novembre, p 63-79.

Usunier J.C., Easterby-Smith M., Thorpe R. (2000), « Introduction à la recherche en gestion », 2^{ème} édition, Paris, Economica.

Vardi Y., Wiener Y. (1996), « Misbehaviour in organizations : a motivational framework », *Organization Science*, vol. 7, n° 2, 1996, p 152-165.

Veret C. (2006), « L'assurance comme technique de réduction des risques », *Revue d'économie financière*, n° 84, juin, p. 73-91.

Veverka F. (2003), « Les agences de rating et la réforme de Bâle : ni démiurges, ni insignifiantes », *Revue d'économie financière*, n° 73, p. 278-295.

Wacheux F. (1996), « méthodes qualitatives et recherche en gestion », Economica, Paris.

Weber M. (1947), « The theory of social and economic organisations », New York, Free Press.

Yin R. (1994), «Case study research: design methods», Applied Social Research Methods Series, vol. 5, London, Sage Publications, Second Edition.

Annexes

Annexe 1: définition des éléments constitutifs des fonds propres (BRI, 2004).

A. Éléments des fonds propres

Catégorie 1 a) Capital social libéré/actions ordinaires

b) Réserves publiées

Catégorie 2 a) Réserves non publiées

b) Réserves de réévaluation des actifs

c) Provisions générales/réserves générales pour créances douteuses

d) Instruments hybrides (dette/capital)

e) Dette subordonnée à terme

La somme des éléments des catégories 1 et 2 sera considérée comme représentant les fonds propres, sous réserve des limites ci-après.

B. Limites et restrictions

i) Le total des éléments (complémentaires) de la catégorie 2 sera limité à un maximum de 100% du total des éléments de la catégorie 1;

ii) la dette subordonnée à terme sera limitée à un maximum de 50% des éléments de la catégorie 1 ;

iii) lorsque les provisions générales/réserves générales pour créances douteuses comprennent des éléments qui reflètent une dépréciation des actifs ou des pertes latentes mais non identifiées, le montant de telles provisions ou réserves sera limité à un maximum de 1,25 point;

iv) les réserves de réévaluation d'actifs qui correspondent à des plus-values latentes sur titres (voir ci-dessous) seront soumises à une décote de 55%.

C. Éléments à déduire des fonds propres

De la catégorie 1: *Goodwill*

Du total des fonds propres:

i) Investissements dans les filiales bancaires et financières non consolidées.

Remarque: Le dispositif est censé s'appliquer aux groupes bancaires sur une base consolidée.

ii) Investissements sous forme de participation au capital d'autres banques et établissements financiers (à la discrétion des Autorités nationales).

D. Définition des éléments des fonds propres

i) **Catégorie 1:** comprend exclusivement le *capital social permanent* (actions ordinaires émises et intégralement libérées et actions privilégiées sans échéance et à dividende non cumulatif) et les *réserves publiées* (constituées ou accrues par affectation de bénéfices non distribués ou d'autres excédents, tels que primes d'émission d'actions, report à nouveau, réserves générales et réserves légales). Les réserves publiées englobent également les fonds généraux (tel qu'un Fonds pour risques bancaires généraux dans certains pays de la CE) de même qualité qui satisfont aux critères suivants, à savoir que:

- les affectations aux fonds doivent être effectuées à partir des bénéfices non distribués après impôts ou des bénéfices avant impôts ajustés pour tenir compte de toute charge fiscale potentielle;
- les fonds et les mouvements s'y rapportant doivent apparaître de façon distincte dans les comptes publiés de la banque;
- les fonds doivent être disponibles de manière illimitée et immédiate pour faire face à des pertes dès qu'elles se présentent;
- les pertes ne peuvent pas être imputées directement aux fonds mais doivent transiter par le compte de profits et pertes.

Lorsque les comptes sont consolidés, cette rubrique comporte également les participations minoritaires dans des filiales qui ne sont pas totalement contrôlées. Cette définition des fonds propres exclut les réserves de réévaluation et les actions privilégiées à dividende cumulatif.

ii) **Catégorie 2:**

a) Les *réserves non publiées* peuvent être incluses dans les éléments complémentaires à condition qu'elles soient acceptées par l'Autorité de contrôle. Ces réserves correspondent à la part de l'excédent cumulé après impôts des bénéfices non distribués que les banques de certains pays sont autorisées à détenir sous forme de réserves occultes. Abstraction faite de leur non-parution dans le bilan publié, ces réserves devraient être d'une qualité aussi élevée et posséder les mêmes caractéristiques que les réserves publiées; ainsi, elles ne devraient être grevées d'aucune provision ou autre engagement connu mais être librement et immédiatement disponibles pour faire face à des pertes futures imprévues. Cette définition des réserves occultes exclut les plus-values latentes provenant de l'inscription au bilan de valeurs mobilières par une valeur inférieure aux prix courants du marché (voir ci-après).

b) Les *réserves de réévaluation* sont constituées de deux manières. Premièrement, dans certains pays, les banques (et d'autres sociétés commerciales) sont autorisées à réévaluer de temps à autre leurs actifs immobilisés, habituellement les immeubles d'exploitation, en fonction de la modification de leur valeur de marché. Dans quelques-uns d'entre eux, le montant de telles réévaluations est déterminé par la loi. Les réévaluations de ce type figurent au passif du bilan en tant que réserve de

réévaluation. En second lieu, il peut y avoir des plus-values latentes ou réserves de réévaluation «latentes» liées à la détention d'actifs à long terme sous forme d'actions évaluées dans le bilan à leur coût d'origine.

Les deux types de réserves de réévaluation peuvent être inclus dans la catégorie 2 à condition que les actifs soient évalués d'une manière prudente qui reflète intégralement l'éventualité de fluctuations des prix et de vente forcée. Dans le cas des réserves de réévaluation «latentes», une décote de 55% sera appliquée à la différence entre l'inscription comptable à la valeur d'origine et le prix du marché, afin de tenir compte de l'instabilité potentielle de cette forme de capital non réalisé et de la charge fiscale virtuelle dont elle est grevée.

c) Provisions générales/réserves générales pour créances douteuses: les provisions ou réserves pour créances douteuses constituées en couverture de pertes futures actuellement non identifiées sont pleinement disponibles pour faire face à des pertes ultérieures et peuvent donc être incluses parmi les éléments complémentaires. Devraient être exclues les provisions affectées à une dévalorisation constatée d'actifs spécifiques ou à des engagements connus, qu'ils soient considérés individuellement ou en groupe. En outre, les provisions générales ou réserves générales pour créances douteuses admises dans la seconde catégorie seront limitées au maximum à 1,25 point des actifs pondérés en fonction des risques.

d) Instruments hybrides (dette/capital): cette rubrique comprend une série d'instruments qui possèdent à la fois les caractéristiques du capital social et de la dette. Ils doivent satisfaire aux conditions suivantes:

- ils *ne bénéficient pas de sûretés particulières, sont subordonnés et intégralement libérés;*
- ils *ne sont pas remboursables* à l'initiative du détenteur ou sans le consentement préalable de l'autorité de contrôle bancaire;
- ils sont *disponibles pour couvrir des pertes* sans que la banque soit obligée de cesser son activité (contrairement à la dette subordonnée traditionnelle);
- bien que l'instrument de capital puisse être assorti d'une obligation de payer des intérêts qui ne peut être réduite ou supprimée de manière permanente (contrairement aux dividendes des actions ordinaires), *il devrait permettre de différer l'obligation de paiement des intérêts* (comme dans le cas des actions privilégiées à dividende cumulatif) au cas où la rentabilité de la banque n'autoriserait pas ce versement.

Les actions privilégiées à dividende cumulatif, qui présentent ces caractéristiques, seraient admises dans cette catégorie. En outre, voici quelques exemples d'instruments qui peuvent être inclus: actions privilégiées à long terme au Canada, titres participatifs et titres subordonnés à durée indéterminée en France, *Genussscheine* en Allemagne, titres subordonnés sans échéance et actions privilégiées au Royaume-Uni et titres de dette obligatoirement convertibles aux États-Unis. Les instruments de capital emprunté ne répondant pas à ces critères peuvent être inclus dans la rubrique e).

e) ***Dette subordonnée à terme***: elle comprend les instruments traditionnels non garantis de capital emprunté subordonné assortis d'une échéance initiale fixe supérieure à cinq ans au minimum et les actions privilégiées amortissables à durée limitée. Durant les cinq dernières années de la durée de ces instruments, il leur sera appliqué une décote annuelle cumulative (ou amortissement) de 20% de manière à refléter leur apport de moins en moins sensible à la solidité du bilan des banques. Contrairement à ceux qui figurent à la rubrique d), ces éléments ne sont pas normalement disponibles pour couvrir les dettes d'une banque poursuivant son exploitation. Pour cette raison, ils ne pourront dépasser 50% au maximum de la catégorie 1.

Annexe 2: évaluations externes du crédit (BRI, 2004, p 20).

1. Procédure de reconnaissance

90. Il incombe aux Autorités de contrôle nationales de déterminer si un organisme externe d'évaluation du crédit (OEEC) satisfait aux critères énumérés au paragraphe ci-après. Par ailleurs, la reconnaissance d'un OEEC peut être partielle : par exemple, elle peut être limitée à certains types de créances ou à certains pays. La procédure réglementaire de reconnaissance doit être rendue publique afin d'éviter d'inutiles obstacles à l'entrée d'OEEC sur le marché.

2. Critères d'éligibilité

91. Un OEEC doit satisfaire aux six critères suivants :

- **Objectivité** : la méthodologie d'évaluation du crédit doit être rigoureuse, systématique et faire l'objet d'une validation fondée sur des données historiques. De plus, cette évaluation doit être soumise à un examen permanent et refléter toute évolution de la situation financière. Préalablement à la reconnaissance par les Autorités de contrôle, une méthodologie d'évaluation adaptée à chaque segment du marché, comprenant des procédures de contrôle *ex post* rigoureux, doit avoir été établie depuis au moins un an et de préférence trois ans.

- **Indépendance** : un OEEC doit être indépendant et ne subir aucune pression politique ou économique susceptible d'influencer ses évaluations. Il doit être préservé dans la mesure du possible des contraintes pouvant naître de situations de conflit d'intérêts liées à la composition de son conseil d'administration ou de son actionnariat.

- **Accès international/transparence** : toutes les évaluations doivent être accessibles aux établissements de crédit et entreprises d'investissement locaux et étrangers y ayant un intérêt légitime et dans des conditions équivalentes. En outre, la méthodologie générale utilisée par l'OEEC doit être rendue publique.

- **Communication** : un OEEC doit communiquer les informations suivantes : ses méthodologies d'évaluation (y compris la définition du défaut de paiement, l'horizon temporel et la signification de chaque notation) ; le taux réel de défaut relevé dans chaque catégorie d'évaluation et l'évolution de ces évaluations, par exemple la probabilité pour des notations AA de devenir A avec le temps.

- **Ressources** : l'OEEC doit disposer de ressources suffisantes pour fournir des évaluations de crédit de bonne qualité et être à même d'entretenir des relations suivies avec les organes dirigeants et opérationnels des entités évaluées, de manière à renforcer la valeur des évaluations. Les méthodes utilisées doivent combiner approches qualitatives et quantitatives.

- **Crédibilité** : elle découle, dans une certaine mesure, des critères précédents et est confirmée par la confiance qu'accordent des parties indépendantes (investisseurs, assureurs, partenaires commerciaux) aux évaluations externes du crédit réalisées par un OEEC. La crédibilité est également étayée par l'existence de procédures internes destinées à empêcher le mauvais usage d'informations confidentielles. Il n'est pas nécessaire qu'un OEEC réalise des évaluations dans plus d'un pays pour être reconnu.

Annexe 3 : Approche NI : pondérations au titre du risque de crédit (BRI, 2004, p 178)

1. Les tableaux suivants illustrent les pondérations au titre du risque de crédit de quatre catégories d'actifs dans le cadre de l'approche fondée sur les notations internes (NI). Chaque série de pondérations relatives aux pertes inattendues (PI) a été produite au moyen de la fonction appropriée parmi celles présentées dans la partie 2.III de l'Accord sur la convergence internationale de la mesure des fonds propres (2004). Les données utilisées pour définir les pondérations sont la probabilité de défaut (PD), la perte en cas de défaut (PCD) et une échéance effective présumée (EE) de 2,5 ans.

2. Un ajustement en fonction de la taille de l'entreprise s'applique aux expositions vis-à-vis des PME (définies comme expositions à l'égard d'un établissement ayant un chiffre d'affaires inférieur à €50 millions pour le groupe consolidé dont il fait partie). Cet ajustement a servi à établir la deuxième série de pondérations (deuxième colonne de « Expositions sur entreprises»), pour un établissement au chiffre d'affaires fixé à €5 millions.

Approche NI : pondérations relatives aux pertes inattendues									
Catégorie d'actif :	Expositions sur entreprises		Crédits hypothécaires		Autres opérations de détail		Expositions renouvelables sur la clientèle de détail éligibles		
PCD :	45 %	45 %	45 %	25 %	45 %	85 %	45 %	85 %	
Échéance : 2,5 ans									
CA (en millions d'euros) :	50	5							
PD :									
0,03 %	14,44 %	11,30 %	4,15 %	2,30 %	4,45 %	8,41 %	0,98 %	1,85 %	
0,05 %	19,65 %	15,39 %	6,23 %	3,46 %	6,63 %	12,52 %	1,51 %	2,86 %	
0,10 %	29,65 %	23,30 %	10,69 %	5,94 %	11,16 %	21,08 %	2,71 %	5,12 %	
0,25 %	49,47 %	39,01 %	21,30 %	11,83 %	21,15 %	39,96 %	5,76 %	10,88 %	
0,40 %	62,72 %	49,49 %	29,94 %	16,64 %	28,42 %	53,69 %	8,41 %	15,88 %	
0,50 %	69,61 %	54,91 %	35,08 %	19,49 %	32,36 %	61,13 %	10,04 %	18,97 %	
0,75 %	82,78 %	65,14 %	46,46 %	25,81 %	40,10 %	75,74 %	13,80 %	26,06 %	
1,00 %	92,32 %	72,40 %	56,40 %	31,33 %	45,77 %	86,46 %	17,22 %	32,53 %	
1,30 %	100,95 %	78,77 %	67,00 %	37,22 %	50,80 %	95,95 %	21,02 %	39,70 %	
1,50 %	105,59 %	82,11 %	73,45 %	40,80 %	53,37 %	100,81 %	23,40 %	44,19 %	
2,00 %	114,86 %	88,55 %	87,94 %	48,85 %	57,99 %	109,53 %	28,92 %	54,63 %	
2,50 %	122,16 %	93,43 %	100,64 %	55,91 %	60,90 %	115,03 %	33,98 %	64,18 %	
3,00 %	128,44 %	97,58 %	111,99 %	62,22 %	62,79 %	118,61 %	38,66 %	73,03 %	
4,00 %	139,58 %	105,04 %	131,63 %	73,13 %	65,01 %	122,80 %	47,16 %	89,08 %	
5,00 %	149,86 %	112,27 %	148,22 %	82,35 %	66,42 %	125,45 %	54,75 %	103,41 %	
6,00 %	159,61 %	119,48 %	162,52 %	90,29 %	67,73 %	127,94 %	61,61 %	116,37 %	
10,00 %	193,09 %	146,51 %	204,41 %	113,56 %	75,54 %	142,69 %	83,89 %	158,47 %	
15,00 %	221,54 %	171,91 %	235,72 %	130,96 %	88,60 %	167,36 %	103,89 %	196,23 %	
20,00 %	238,23 %	188,42 %	253,12 %	140,62 %	100,28 %	189,41 %	117,99 %	222,86 %	

Liste des schémas, graphiques, tableaux, matrices et encadrés

Liste des schémas

<i>Schéma 1 : Détermination de l'investissement dans le modèle à deux prix</i>	34
<i>Schéma 2 : Les hypothèses de la myopie au désastre</i>	50
<i>Schéma 3 : Schéma général caractérisant l'hypothèse du lien entre libéralisation financière- comportements spéculatifs - crise bancaire</i>	62
<i>Schéma 4 : Calendrier des événements aboutissant à la constitution de provisions</i>	82
<i>Schéma 5 : La réponse des organes de supervision face aux évolutions des activités bancaires</i>	100
<i>Schéma 6 : Les trois piliers de la réglementation Bâle II</i>	101
<i>Schéma 7 : Comparaison entre le ratio Cooke et le ratio Mac Donough</i>	110
<i>Schéma 8 : Sophistication et complexité des différentes approches</i>	112
<i>Schéma 9 : Les trois approches du risque opérationnel</i>	131
<i>Schéma 10 : Gestion du risque opérationnel et gestion du risque de crédit : des outils différents mais des approches similaires</i>	134
<i>Schéma 11 : Complexité du nouveau dispositif et exigences en fonds propres pour les risques opérationnels</i>	138
<i>Schéma 12 : Complexité du nouveau dispositif et exigences en fonds propres pour le risque de crédit</i>	138
<i>Schéma 13 : Réglementation Bâle II et place de l'autocontrôle</i>	146
<i>Schéma 14 : Les attentes de Bâle 2 en matière d'audit interne pour le pilier 1</i>	149
<i>Schéma 15 : Les attentes de Bâle 2 en matière d'audit interne pour le pilier 2</i>	150
<i>Schéma 16 : La notion de mode de contrôle</i>	168
<i>Schéma 17 : Objectifs du contrôle interne et procédures à mettre en place</i>	178
<i>Schéma 18 : La problématique du contrôle interne</i>	179
<i>Schéma 19 : La relation de contrôle comme relation d'agence</i>	182
<i>Schéma 20 : La fraude, synthèse</i>	189
<i>Schéma 21 : L'architecture du contrôle interne</i>	206
<i>Schéma 22 : Les trois niveaux du contrôle interne</i>	207
<i>Schéma 23 : Les recommandations du Comité de Bâle II: proposition d'organisation du dispositif de contrôle interne</i>	210
<i>Schéma 24 : Description de SAABA</i>	233
<i>Schéma 25 : Les 5 étapes méthodologiques d'ORAP</i>	236
<i>Schéma 26 : La thèse anglo-saxonne : un statut et un mode de gouvernance inefficaces</i>	243
<i>Schéma 27 : Un dispositif de recherche</i>	270
<i>Schéma 28 : L'univers des risques</i>	300

Liste des tableaux

<i>Tableau 1 : Les effets de la déréglementation financière</i>	53
<i>Tableau 2 : Libéralisation des taux d'intérêt et crises bancaires</i>	57
<i>Tableau 3 : Impacts agrégés de BNP-Paribas, Crédit Agricole SA et Société Générale</i>	106
<i>Tableau 4 : Coefficients de pondération dans l'approche standardisée</i>	114
<i>Tableau 5 : Variables calculées par les établissements en fonction des approches de calcul d'exigences de fonds propres</i>	120
<i>Tableau 6 : Les principaux éléments de la réforme à intégrer au dispositif du contrôle interne, un exemple de classification</i>	148
<i>Tableau 7 : Les trois grands types de contrôle</i>	169
<i>Tableau 8 : Le contrôle dans les théories économiques des organisations</i>	171
<i>Tableau 9 : Typologie des notes à long terme</i>	217
<i>Tableau 10 : les familles de critères en matière de systèmes de gouvernement d'entreprise selon Standard & Poor's</i>	222
<i>Tableau 11 : Les familles de critères en matière de systèmes de gouvernement d'entreprise selon Moody's</i>	222
<i>Tableau 12 : les familles de critères en matière de systèmes de gouvernement d'entreprise selon Fitch</i>	223
<i>Tableau 13 : Principaux systèmes prudentiels d'évaluation et de détection précoce des risques bancaires</i>	228
<i>Tableau 14 : Principaux indicateurs par catégories de risque et ratios utilisés dans les systèmes d'évaluation des risques et les modèles E.W.S.</i>	229
<i>Tableau 15 : Les critères retenus par les Autorités de supervision bancaire</i>	230
<i>Tableau 16 : RoE et coefficient d'exploitation de la Société Générale</i>	257
<i>Tableau 17 : RoE et coefficient d'exploitation de la Caisse d'Epargne</i>	257
<i>Tableau 18 : Notation de la Société Générale</i>	258
<i>Tableau 19 : Notation de la Caisse d'Epargne</i>	258
<i>Tableau 20 : « sociologisation » des Sciences de gestion</i>	262
<i>Tableau 21 : Les caractéristiques principales des paradigmes positivistes et phénoménologiques</i>	265

Liste des matrices

<i>Matrice 1 : Aspects organisationnels du contrôle interne</i>	286
<i>Matrice 2 : Contrôles permanents et risques de contrepartie</i>	293
<i>Matrice 3 : Contrôles permanents et risques financiers</i>	297

Liste des graphiques

(étude comparée de la Caisse d'Épargne et de la Société Générale)

<i>Graphique 1 : Evolution de la structure de l'actif.....</i>	249
<i>Graphique 2 : Evolution de la structure du passif.....</i>	250
<i>Graphique 3 : Poids des engagements financiers à terme par rapport à la taille du bilan ..</i>	251
<i>Graphique 4 : Structure du résultat sur marge d'intérêt, commissions et trading : comparaison 2005-2006 pour 18 banques européennes de taille identique.....</i>	255
<i>Graphique 5 : Répartition du PNB par activités.....</i>	256

Liste des encadrés

<i>Encadré 1 : De Cooke à Bâle II : les principales étapes</i>	99
<i>Encadré 2 : Principales leçons des missions d'informations menées par la Commission Bancaire auprès des principaux groupes bancaires français et quelques établissements spécialisés en 2003 et 2004</i>	125
<i>Encadré 3 : Classification des différents événements de perte selon Bâle I.....</i>	130
<i>Encadré 4 : Traders et défaillance du contrôle interne</i>	190
<i>Encadré 5 : « L'affaire Kerviel »</i>	245
<i>Encadré 6 : Comparabilité des rapports financiers.....</i>	247
<i>Encadré 7 : La question de la comptabilisation des produits complexes et du hors bilan....</i>	252

Table des matières

<i>SOMMAIRE</i>	4
INTRODUCTION GENERALE	5
1ERE PARTIE : COMPORTEMENT BANCAIRE, RISQUE SYSTEMIQUE ET SUPERVISION PRUDENTIELLE	9
CHAPITRE 1. LE COMPORTEMENT SPECULATIF DES BANQUES SOURCE DE RISQUE SYSTEMIQUE	12
<i>Section 1. La liquidité et les asymétries d'information : deux facteurs explicatifs de fragilité bancaire</i> ...	12
1.1 La liquidité.....	12
1.1.1 Le modèle de Diamond et Dybvig (1983).....	12
1.1.2 Les apports de H.P Minsky	17
1.2 Les asymétries d'informations.....	22
1.2.1 Le risque moral chez l'emprunteur pour Guttentag et Herring (1984).....	22
1.2.2. Les phénomènes de sélection averse	25
<i>Section 2. Le rôle central du crédit dans le déclenchement des crises bancaires</i>	27
2.1 Le cycle des affaires	29
2.1.1 La phase ascendante du cycle.....	31
2.1.2 Le déclenchement de la crise.....	35
2.2 La dégradation de la solvabilité des banques source d'instabilité financière.....	38
2.2.1 Structure d'endettement et condition de financement : risque du prêteur, risque de l'emprunteur.....	38
2.3 Interaction entre le crédit et le prix des actifs	41
2.4 L'exemple de deux crises financières	42
2.4.1 La crise russe.....	42
2.4.2 La crise asiatique.....	44
<i>Section 3. Libéralisation financière, aveuglement au désastre et spéculation au cœur des paniques bancaires</i>	48
3.1 L'aveuglement au désastre	48
3.1.1 Le concept défini par Guttentag et Herring (1986).....	49
3.1.2 Les facteurs amplificateurs.....	50
3.2 La libéralisation financière	52
3.3 Le comportement spéculatif des banques	60
3.4 La crise du « <i>subprime</i> ».....	63
3.4.1 Définition des crédits « <i>subprime</i> ».....	63
3.4.2 Le déclenchement de la crise.....	65
3.4.3 L'effet de contagion	67
<i>Section 4. La justification théorique de la réglementation bancaire</i>	72
4.1 Capital réglementaire et capital économique : deux objectifs différents.....	73
4.1.1 Le capital réglementaire	73
4.1.2 Le capital économique.....	74
4.2 Une brève revue de la littérature sur la justification théorique de la réglementation bancaire.....	78
4.3 Le provisionnement dynamique	81
4.3.1 Définition des pertes et provisions comptables	81
4.3.2 Le provisionnement dynamique : complément des normes de fonds propres.....	83
CONCLUSION DU CHAPITRE 1.....	85
CHAPITRE 2. LES EVOLUTIONS DE LA REGLEMENTATION PRUDENTIELLE : UNE MEILLEURE QUANTIFICATION DES RISQUES QUI LAISSE UNE PLACE CROISSANTE A L'AUTOCONTROLE 87	
<i>Section 1. Le contenu des accords de Bâle I.</i>	89
1.1 Les éléments constitutifs des fonds propres.....	89
1.2 Le calcul de pondération des risques	90
1.3 La prise en compte des activités de marché.....	93
1.4 Les limites de Bâle I.....	96
<i>Section 2. Le dispositif Bâle II.</i>	99
2.1 La synthèse des grands principes de la réglementation Bâle II.....	101
2.1.1 Le pilier 1 : exigences minimales de fonds propres.....	101
2.1.2 Le pilier 2 : surveillance prudentielle	102
2.1.3 Le pilier 3 : discipline de marché	104
2.2 Le risque de crédit et les options de calcul des fonds propres	111
2.2.1 L'approche standardisée.....	112
2.2.2 L'approche fondée sur les notations internes (NI).....	116

2.3 Le système de notation relatif au risque de crédit.....	121
2.3.1 Caractéristiques générales.....	121
2.3.2 Conséquences pratiques.....	122
2.3.3 Implications sur la gouvernance d'entreprise.....	126
2.4 Le risque opérationnel.....	127
2.4.1 Définition.....	127
2.4.2 Les trois approches de mesure du risque opérationnel.....	131
2.4.3 Les impacts organisationnels.....	135
<i>Section 3. Autocontrôle et régulation privée au cœur du nouveau dispositif, le rôle clef du contrôle interne</i>	136
3.1 Le rôle des acteurs privés dans le nouveau dispositif prudentiel.....	139
3.1.1 Le rôle des agences de notation.....	140
3.1.2 L'autocontrôle, un principe prudentiel.....	143
3.2 Le rôle clé du contrôle interne.....	146
CONCLUSION DU CHAPITRE 2.....	154
SYNTHESE DE LA PARTIE 1.....	156
2EME PARTIE : NOTATION PRIVEE, NOTATION PRUDENTIELLE, STRATEGIE ET EVALUATION DU CONTROLE INTERNE.....	158
CHAPITRE 3. LE CONTROLE INTERNE BANCAIRE ET SES EVALUATIONS EXTERNES.....	161
<i>Section 1. Le contrôle interne bancaire : fondements et mise en œuvre.....</i>	<i>161</i>
1.1 Les sources du contrôle interne.....	161
1.1.1 Des théories classiques du contrôle à la théorie des conventions.....	161
1.1.2 Définitions et revue de la littérature du contrôle interne.....	172
1.1.3 Mise en oeuvre du contrôle interne au sein de l'entreprise.....	175
1.2 La spécificité de la gouvernance bancaire.....	180
1.2.1 Asymétries d'information, opacité des bilans bancaires et réglementation.....	180
1.2.2 Gouvernance bancaire et risque comportemental.....	185
1.2.3 Le cas particulier de la Gouvernance bancaire et de la fraude.....	188
1.3 Le contrôle interne bancaire.....	191
1.3.1 Les réflexions internationales en matière de contrôle interne.....	192
1.3.2 les dispositifs en vigueur en France.....	195
1.3.3. Conventions et contrôle interne bancaire.....	212
<i>Section 2. Notations privées et systèmes de notation prudentielle.....</i>	<i>214</i>
2.1 Les notations financières des agences privées.....	214
2.1.1 Objectifs et limites.....	214
2.1.2 Méthodologie de la notation financière.....	215
2.1.3 La prise en compte des critères de gouvernance et de qualité du contrôle interne.....	220
2.2 La notation prudentielle et les outils de détection précoce des risques.....	224
2.2.1 Les principes de la notation prudentielle.....	224
2.2.2 Les modèles statistiques ou systèmes de détection précoce des risques.....	230
2.2.3 Les ratings prudentiels.....	233
<i>Section 3. Etude comparée des bilans du groupe des Caisses d'Epargne et de la Société Générale.....</i>	<i>239</i>
3.1 Les établissements étudiés et la collecte d'informations.....	240
3.1.1 Choix des établissements étudiés.....	240
3.1.2 La collecte d'informations.....	246
3.2 Les indicateurs retenus, leurs limites, les résultats.....	248
3.2.1 Structure du bilan.....	248
3.2.2 Structure du hors bilan.....	250
3.2.3 Evolution de la composition du PNB par activité et de la rentabilité.....	253
3.2.4 Notation des agences privées.....	257
CONCLUSION DU CHAPITRE 3.....	259
CHAPITRE 4. UNE PROPOSITION DE MATRICES DES RISQUES ET DES CONTROLES CLES A PARTIR D'UNE ETUDE DE CAS.....	260
<i>Section 1. Les questions de recherche et les choix méthodologiques.....</i>	<i>260</i>
1.1 Les choix méthodologiques : une recherche inductive de nature qualitative.....	262
1.1.1 Une approche inductive.....	263
1.1.2 Une démarche qualitative.....	264
1.2. La mise en œuvre de la recherche : une étude de cas à partir d'un statut de « participant-observateur ».....	266
1.2.1 Le délicat statut de « participant observateur ».....	267
1.2.2 Une analyse fondée sur une approche multidimensionnelle : l'étude d'un cas et une observation en deux temps.....	271
1.3 Les techniques de recueil et d'analyse des données.....	275
1.3.1 les principales sources de données.....	275
1.3.2 L'analyse des données.....	278
<i>Section 2. Présentation des résultats.....</i>	<i>279</i>
2.1 Les aspects organisationnels du contrôle interne pour une banque coopérative.....	281
2.1.1 Spécificité des banques coopératives en matière de gouvernance et d'organisation du contrôle interne.....	281

2.1.2 Présentation de la matrice de la gouvernance.....	284
2.2 Les contrôles permanents sous l'angle de la typologie des risques.....	288
2.2.1 Les contrôles permanents du risque de contrepartie.....	289
2.2.2 La matrice des contrôles permanents et des risques financiers.....	295
2.2.3 La matrice des contrôles permanents et des risques opérationnels.....	300
2.3 Les limites du contrôle permanent : autoévaluation et contrôle des activités complexes.....	308
<i>Section 3. Richesse et aporie de la recherche.....</i>	<i>310</i>
3.1 Apports et validité de la recherche.....	310
3.2 Limites.....	312
3.2.1 Diversité des champs disciplinaires et limites théoriques.....	312
3.2.2 Généralisation des résultats et superficialité pratique.....	313
3.3 Prolongements possibles.....	314
CONCLUSION DU CHAPITRE 4.....	315
SYNTHESE DE LA PARTIE 2.....	317
CONCLUSION GENERALE.....	319
<i>Bibliographie.....</i>	<i>325</i>
<i>Annexes.....</i>	<i>343</i>
<i>Liste des schémas, graphiques, tableaux, matrices et encadrés.....</i>	<i>349</i>
<i>Table des matières.....</i>	<i>352</i>