

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en science Financières et Comptabilité

Spécialité : **FINANCE D'ENTREPRISE**

THEME :

**Elaboration d'une cartographie
des risques opérationnels**

Elaboré par :

- HADJADJ Fatima
- HAMICHE Zina

Encadreur :

Pr. BOUSSAFI Kamel

Lieu du stage : La Banque Extérieure d'Algérie (Agence 91)

Période de stage : du 20/04 au 1/06/2014

2013/2014

Remerciements

*Nous tenons tout d'abord à exprimer notre gratitude et nos vifs remerciements à notre encadreur **Mr. BOUSSAFI** pour son aide précieuse, sa disponibilité, ses orientations et sa patience indéfectibles.*

*Nous souhaiterions, également, adresser un remerciement très particulier à **Mme HARAZALLAH** Lamia notre tuteur de stage pour pour tout le temps qu'il a bien voulu nous consacrer durant notre stage pratique.*

Nous remercions aussi l'ensemble des personnes de la Banque Extérieure d'Algérie « agence de Ouled Yaich », pour leur collaboration et pour avoir répondu à toutes nos questions ;

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

A mes parents .Aucun hommage ne pourrait être à la hauteur de l'amour Dont ils ne cessent de me combler. Que dieu leur procure bonne santé et longue vie.

A mes frères et sœurs, mes petits neveux, ma belle sœur qui m'ont soutenue tout au long de ce projet sans oublier ma grand-mère.

Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loi pour que ce projet soit possible, je vous dis merci.

Zina

Dédicace

Je dédie ce mémoire à :

La mémoire de mon cher défunt père ;

*Maman mon diamant, pour toute l'affection, l'éducation et patience
dont elle a fait preuve depuis ma naissance*

Mes chers frères et sœurs;

Toute ma famille ;

Mes amis (es) ;

Ainsi qu'à tous ceux qui me sont chers

Fatima

Sommaire

Introduction générale

Chapitre I : Aspects généraux sur les risques et le management des risques bancaires

Introduction	1
Section 1 : Généralité sur les risques	2
1. Définition du risque	2
1.1. Définitions étymologiques	2
1.2. Définitions managériales du risque.....	2
2. Mesure et évaluation des risques	3
2.1. Probabilité (fréquence d'occurrence).....	3
2.2. Gravité (impact).....	4
3. La perception du risque	5
Section 2 : Typologie des risques bancaires	6
1. Le risque de crédit	6
1.1. Risque pays.....	6
1.2. Risque de garantie	6
2. Le risque de marché	7
2.1. Risque de taux	7
2.2. Risque de change	7
3. Le risque opérationnel	7
4. Les autres risques	7
4.1. Risque de liquidité	7
4.2. Risque de transformation	8
4.3. Risque d'image ou de réputation	8
4.4. Le risque systémique	8
4.5. Le risque stratégique	8
Section3 : Généralité sur le risk management	9

1. Définition du management des risques	9
2. Processus de management des risques	9
3. Les conditions nécessaires à la mise en place du management des risques	11
Conclusion	12

Chapitre II : Le cadre règlementaire des risques opérationnels bancaires

Introduction	13
Section 1 : Définition et classification des risques opérationnels	14
1. Définition du risque opérationnel	14
1.1. La définition de Bâle II	14
1.2. La définition de la Banque d'Algérie	14
1.3. La définition du CRBF 97-02	14
2. Classification des risques opérationnels	15
2.1. La typologie des risques opérationnels	15
2.2. Les lignes métier de Bâle	16
Section 2 : Règlementation prudentielle de Bâle	18
1. Présentation du comité de Bâle	18
2. Historique des accords de Bâle	18
2.1. L'accord Bâle I	18
2.2. L'accord Bâle II	18
2.2. L'accord Bâle II	20
3. Saines pratiques	20
Section 3 : Règlementation prudentielle en Algérie	22
1. Les systèmes de mesure des risques et des résultats	22
2. Les systèmes de surveillance et de maîtrise des risques	23
2.1. Les dispositions générales	23
2.2. La surveillance et la maîtrise des risques opérationnels	23
Conclusion	25

Chapitre III : Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels

Introduction	26
Section 1 : Généralité sur la cartographie des risques	27
1. Définitions de cartographie des risques	27
2. Objectifs de la cartographie des risques.....	27
3. Facteurs de réussite de la cartographie des risques	28
4. Les acteurs du projet de cartographie des risques	28
Section 2 : Typologie des cartographies des risques	30
1. Définition de la cartographie thématique et globale.....	30
1.1. Définition de la cartographie thématique	30
1.1.1. Les étapes du projet	30
1.2. Définition de la cartographie globale.....	32
1.2.1. Les étapes du projet	32
2. Avantages et motivations de la cartographie thématique et globale.....	34
2.1. Avantages et motivations de la cartographie thématique	34
2.2. Avantages et motivations de la cartographie globale	34
3. Contraintes et limites de la cartographie thématique et globale	35
4. Difficultés liées à la mise en place de la cartographie des risques	35
Section 3 : La mise en œuvre de la cartographie des risques opérationnels	37
1. Identification des risques	37
1.1. Différentes approches d'identification des risques	37
1.1.1. L'approche top down « descendante ».....	37
1.1.2. L'approche bottom-up « ascendante »	37
1.2. La cartographie des processus	38
1.2.1. Définition d'un processus	38
1.2.2. Les différents types de processus	39
1.2.3. La démarche de la cartographie des processus	39
2. La démarche d'élaboration d'une cartographie des risques	40
2.1. Identification et évaluation des risques intrinsèques	43

1.2.1. Définition	43
2.2.2. Objectifs généraux du contrôle interne	43
2.2.3. Identification des contrôles	43
2.2.4. Les organes de contrôle	43
2.2.5. Apprécier l'efficacité du contrôle	44
3. Identification et évaluation des risques résiduels	44
4. Représentation graphique de la cartographie des risques	45
4.1. Le diagramme à deux axes	45
4.2. Représentation en mode radar ou toile d'araignée	46
5. Utilisation et actualisation de la cartographie des risques	46
5.1. Utilisation de la cartographie	46
5.1.1 Un outil d'aide à la décision	46
5.1.2 Un outil à la base des plans d'audit	47
5.2. Actualisation de la cartographie	47
Conclusion	48
Chapitre IV : Mise en œuvre d'une cartographie des risques opérationnels de la BEA	
Introduction	49
Section 1 : Présentation de la banque extérieure d'Algérie	50
1. Présentation de la direction générale de la BEA	50
1.1. L'historique de la banque extérieure d'Algérie (BEA)	50
1.2. Missions et tâches de la BEA	51
1.3. Organigramme général de la B.E.A	52
2. Présentation de l'agence	53
2.1. L'organigramme de la BEA de « Ouled-Yaich 91 »	53
Section 2 : élaboration de la cartographie des risques opérationnels de la BEA	58
1. Préparation du projet	58
1.1. Le thème étudié	58
1.2. La nomenclature des risques	58

1.2.1. Proposition d'une nomenclature plus adaptée à la BEA	59
1.3. Le périmètre à analyser	59
1.3.1. Définition du crédit documentaire	59
1.3.2. Description du processus de traitement du Credoc	60
2. Identification et évaluation des risques opérationnels liés au crédit documentaire	63
2.1. Identification des risques opérationnels liés à l'activité de Credoc	64
2.1.1. L'échelle de notation des risques	69
2.1.2. Association du couple (<i>Fréquence/Impact</i>) à chaque risque	70
2.1.1.1. Evaluation des risques opérationnels liés à la domiciliation du dossier de Credoc	70
2.1.2.2. Evaluation des risques opérationnels liés à l'ouverture du dossier Credoc	71
2.1.2.3. Evaluation des risques opérationnels liés à la phase de réalisation dossier de Credoc	72
2.1.2.4. Evaluation des risques opérationnels liés à la phase d'apurement du dossier de Credoc	73
2.1.3. Quantification et classification des risques opérationnels liés au Credoc	73
2.2. Consolidation des évaluations	75
2.2.1. La consolidation de la moyenne des notes de risque par opération	76
2.2.2. La consolidation de la moyenne des notes de risque par risque	78
2.3. L'élaboration de la cartographie	82
Conclusion	84

Conclusion générale

Bibliographie

Table des matières

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des graphes

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrage :

- Alain Verboom et Louis De Bel, Bâle II et le risque de crédit, édition Larcier, 2011 ;
- Altair Conseil, Maîtrise des risques : Elaborer la cartographie des risques (démarches et méthodes), Paris, 2008 ;
- A. SARDI, Audit et contrôle interne bancaire, Edition AGFES, Paris 2002 ;
- B. Barthélémy, gestion des risques méthode d'optimisation globale, ED. Organisation novembre 2001 ;
- Bernard BATHELEMLY et Philippe COURREGES, La Gestion Des Risques: Méthodes d'Optimisation, édition ORGANISATION, Paris, 2000, 2004 ;
- Coopers-Lybrand, La Pratique du contrôle interne, IFACI (institut français de l'audit et du contrôle interne), ED. ORGANISATION ;
- Gilbert de Marshal, La Cartographie Des Risques, édition AFNOR, 2003 ;
- IFACI et Price Water House Coopers, Le Management Des Risques De L'entreprise : cadre de référence et techniques d'application, édition ORGANISATION, Paris, 2005 ;
- Jean-David DARSA, Risques stratégiques et financiers de l'entreprise, édition GERESO, France, 2011 ;
- Jean Le Bissonais, quantification des risques et stratégies de défense, 2006 ;
- J. DARMON, Stratégie bancaire et gestion de bilan, Economica, Paris, 1995 ;
- J. Renard, Théorie et pratique de l'audit interne, éditions organisation ;
- Le Ray J, Gérer les risques, Pourquoi ? Comment?, édition AFNOR, 2006 ;
- MATHIEU & MICHEL, l'exploitant bancaire et le risque de crédit, les Editions d'Organisation, Paris, 1995 ;
- P. SCHICK, J. VERA et O. BOURROUILH-PAREGE, Audit interne et référentiels de risques, édition DUNOD, Paris, 2010 ;
- Richard MEKOUAR, Risques et assurances des PME, ED. DUNOD, Paris, 2006 ;
- S. Gautier, J.P.Louisot, Diagnostic des risques, édition Afnor, Saint-Denis 2004 .

Reuves et publications bancaires :

- C.JIMENEZ, Risque Opérationnel, de la mise en place du dispositif à son audit, édition Revue Banque, Paris, 2008,
- C.Jimenez, P.Merlier, D.Chelly, Risques opérationnels, revue des banques, 2008 ;
- C.JIMENEZ & P.MERLIER, Prévention et Gestion des risques opérationnels, Ed Revue Banque, 2004 ;
- Dominique VINCENTI, Dresser une cartographie des risques, in Revue Audit .

Travaux universitaires :

- Mémoire d'ingénieur, Radia ROUS, la notation interne des PME-BDL, ESB, Alger, 2012 ;

- Mémoire d'ingénieur, Youcef BENACEUR, Le rôle de l'audit dans la gestion des risques opérationnels, ESB, Alger, Décembre 2011 ;

- Mémoire de Mamadou Boye DIALLO, Cartographie des risques opérationnels liée aux engagements hors bilan de la BSIC-SA Sénégal , CESAG, Sénégal, 2009 ;

- H.MADERS, support de cours, Conduite d'une mission d'audit au sein d'une organisation bancaire, Alger, du 8 au 12 juillet 2007.

Source sur internet :

- http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_risque-de-change.html;

- www.droit-algerie.com;

- www.coso.org.

Liste des tableaux

Tableau n°1 : lignes de métier	17
Tableau N°2 : Les types de processus	39
Tableau N°3 : le processus de Credoc	63
Tableau N°4 : Identification des risques de Credoc	68
Tableau N° 5: Echelle de notation des risques	69
Tableau N° 6: Association du couple à chaque risque lié à la phase domiciliation	71
Tableau N° 7 : Association du couple (Fréquence/Impact) à chaque risque lié à la phase d'ouverture de Credoc	71
Tableau N° 8: Association du couple (Fréquence/Impact) à chaque risque lié à la phase de réalisation du Credoc	72
Tableau N° 9: Association du couple (Fréquence/Impact) à chaque risque lié à l'apurement du dossier de Credoc	73
Tableau N° 10 : Estimation de la qualité du dispositif de contrôle interne mis en place	74
Tableau N° 11: Grille de notation de la qualité du contrôle interne	74
Tableau N° 12: feuille d'évaluation des risques opérationnels liés au Credoc	75
Tableau N° 13: Echelle de cotation des risques résiduels	75
Tableau N° 14 : Grille de consolidation des notes de risques par opération	75
Tableau N° 14 : Grille de consolidation des notes de risques par opération	76
Tableau N° 15: Synthèse des évaluations par risque	79
Tableau N° 16: Cartographie des risques opérationnels relative à l'activité du Credoc	82

Liste des figures

Figure N°1 : Le référentiel du management des risques COSO II	11
Figure N° 2 : les piliers de Bâle II	19
Figure N° 3 : Les étapes de réalisation de la cartographie des risques	27
Figure n°4 : schéma illustratif d'un processus.	38
Figure N°5 : Décomposition d'un processus	40
Figure N°6 : Exemple d'échelle d'évaluation des risques	42
Figure n°7 : Risques intrinsèques et risques résiduels	45
Figure n°8 : Représentation d'une cartographie des risques	45
Figure n° 9 : Représentation des risques en mode radar	46
Figure N° 10 : Matrice de classification des risques bruts	70

Liste des graphes

Graphique N°1 : L'organigramme de la BEA	52
Graphique N° 2 : l'organigramme de l'agence	54
Graphique N° 3 : Représentation schématique de la contribution du risque net relatif à chaque Opération	77
Graphique N° 4 : La cartographie des risques par opération	78
Graphique N° 5 : Représentation schématique du taux de concentration de chaque risque net	80
Graphique N° 6 : Cartographie des risques opérationnels	81
Graphique N° 7 : Cartographie des risques opérationnels sous forme de diagramme	81

Résumé :

L'environnement bancaire et financier actuel est caractérisé par la diversification des produits et services destinés à répondre aux besoins aussi bien des entreprises que des particuliers, ce qui a rendu l'activité bancaire plus complexe et donc plus vulnérable aux différents risques la menaçant, notamment **le risque opérationnel**.

En effet, les pertes bancaires afférant aux risques opérationnels ne sont pas passées sous silence, les dernières crises en témoignent. Par conséquent, la bonne maîtrise de ces risques est l'une des préoccupations majeures des établissements bancaires de nos jours.

Afin de s'aligner sur les bonnes pratiques internationales en la matière, les banques algériennes doivent intégrer le risque opérationnel dans le calcul de leurs fonds propres, conformément au ratio de solvabilité MC DONOUGH de Bâle II.

Dans cette optique, nous nous sommes intéressés dans le présent mémoire, à l'un des outils les plus actuellement recommandés en la matière : ***La cartographie des risques opérationnels***. Celle-ci apparaît comme un outil de pilotage indispensable aux besoins des responsables de contrôle, dont l'objectif ultime est d'arriver à réduire au maximum les pertes, assurer la solvabilité de la banque et maintenir l'image.

Mots clés :

Le risque opérationnel ; La cartographie des risques opérationnels.

Abstract

The current banking and financial environment is characterized by the diversification of products and services designed to meet the needs of both businesses and individuals, which made it more complex and therefore more vulnerable to various risks threatening the banking activity, including operational risk.

Indeed, bank losses attaching operational risks are not ignored, the latest crisis demonstrated. Therefore, good control of these risks is a major concern for banks today.

To align with international best practices, Algerian banks must integrate operational risk in the calculation of their own funds, in accordance with the solvency ratio MC DONOUGH Basel II.

In this context, we are interested in this memory to one of the most currently recommended in this field tools: mapping of operational risks. It appears as an essential tool for managing the needs of responsible control, whose ultimate goal is to get to minimize loss, ensure the solvency of the bank and maintain the image.

Keys words :

Operational risks; Operational risks mapping.

Introduction générale

Introduction générale

Aujourd'hui, les changements du monde économique entraînant de nouvelles opportunités tout en accroissant les incertitudes auxquelles sont confrontées les entreprises.

Le domaine bancaire n'est pas en marge de ce fait. Cependant les établissements financiers ont une activité spécifique qui les distingue des autres entreprises économiques. Le système bancaire assure, en effet, le financement de l'économie. Ce rôle assez important rend son activité plus en plus concurrentiel, hostile, complexe et source de risque.

De ce fait, il devient nécessaire, pour chaque banque, d'améliorer leur capacité de gestion des risques opérationnels qui ont été longtemps sous silence jusqu'à avoir subi des pertes énormes lors des multiples crises que la question de ces risques a mené des réflexions et législations mondiales, à savoir les recommandations du comité de Bâle. Ce dernier a conclu l'accord « Bâle I » en 1988, sur les fonds propres permettant de couvrir le risque de crédit. En 2004, ce même comité a élaboré un deuxième accord appelé « Bâle II » venu compléter le premier traitant les risques opérationnels.

En Algérie, la réglementation prudentielle, conforme aux recommandations de Bâle II, a pour principal objet la solvabilité de la banque. L'autorité monétaire nationale à savoir la banque d'Algérie par le biais du conseil de la monnaie et du crédit, a fixé des mesures édictées par la réglementation 11-08 du 28 octobre 2011 relatif au contrôle interne. Celui-ci exige des banques la mesure des risques y compris celui comportant un caractère opérationnel. Il les somme de mettre en place une cartographie des risques. Cependant il n'y a toujours pas d'exigence en fonds propres (Bâle II) relative aux risques opérationnels.

La cartographie des risques est donc devenue un outil réglementaire de premier plan dont les banques algériennes doivent impérativement disposer, elle est l'un des instruments les plus importants dans la gestion des risques. C'est autour de ces idées que nous allons tenter de répondre à la problématique suivante : ***Quelle est la meilleure démarche à adopter pour l'élaboration et la mise en œuvre d'une cartographie des risques opérationnels dans le domaine bancaire ?***

Afin de guider notre réflexion, cette problématique est éclatée en plusieurs questions :

- 1- Quels sont les principaux risques opérationnels pouvant toucher les banques ?
- 2- Qu'est ce qu'une cartographie des risques ? Quels sont ses objectifs ?
- 3- Comment identifier les risques opérationnels ?
- 4- Quelle méthodologie doit suivre la banque pour la conception d'une cartographie des risques opérationnels ?

Pour mener à bien notre travail, nous essayons de répondre à ces questions à travers les hypothèses suivantes :

1- Les principaux risques pouvant toucher les banques sont : le risque de crédit, le risque de marché et le risque de liquidation ;

2- Les risques opérationnels sont règlementés au niveau international par le comité de Bâle à savoir les accords de « Bâle II », en Algérie, la banque d'Algérie a régit la règlementation 11-08 ;

3- La cartographie est un outil de gestion des risques, son objectif est d'identifier, évaluer et hiérarchiser les risques ;

4- Pour identifier les risques opérationnels, les banques peuvent adopter trois approches : l'approche top down, l'approche bottom up et l'approche combinée (combinaison des deux premières approches)

5- La méthodologie d'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels base sur l'exercice de l'auto-évaluation, qui consiste à découper l'activité en processus simple afin de faciliter la gestion des risques opérationnels.

Objectif de la recherche :

L'objectif de notre recherche n'est pas de réaliser une cartographie des risques opérationnels complète ou de proposer des stratégies de gestion des risques, car cela est un travail de groupe nécessitant l'intervention d'experts de plusieurs activités de la banque. Cependant, nous allons essayer d'élaborer une cartographie des risques opérationnels liée au processus crédit document documentaire à partir des évaluations des risques.

L'importance du thème :

Notre recherche revêt un triple intérêt :

- Pour nous, L'opportunité nous est donnée de mettre en pratique les connaissances théoriques acquises, et de comprendre la logique qui sous-tend l'élaboration d'une cartographie des risques et de nous familiarisé de ce fait à cet outil de maîtrise des risques.
- Pour la banque, cette recherche lui permettra de disposer d'une cartographie des risques pour mieux orienter ses actions et ses ressources.
- Pour le lecteur : le travail lui servira de support dans la compréhension de la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques de l'entreprise.

Ce mémoire sera, enfin, pour tout néophyte, un moyen d'avoir une vue spécifique de la démarche d'élaboration de cartographie et plus largement de la maîtrise des risques

Méthodologie de la recherche :

Pour atteindre l'objectif de notre étude, nous allons opter pour une démarche méthodologique qui consiste en la combinaison entre deux méthodes, la méthode descriptive qui est basé sur des recherches de consultation des ouvrages divers pour la partie théorique, et la méthode analytique pour l'étude de cas.

D'autre part, nous allons structurer notre plan de travail comme suit :

Chapitre I : intitulé « Aspects généraux sur les risques et le management des risques bancaires » à travers lequel il est question de présenter les différents risques auxquels est confrontée une banque et le management de ces risques;

Pour limiter le cadre d'étude, un deuxième chapitre traitera « le cadre réglementaire des risques opérationnels bancaires » où l'on mettra l'accent sur les principales innovations Bâloises en matière des risques opérationnels, la définition et le cadre réglementaire de la banque d'Algérie ;

Un troisième chapitre portera sur « l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels », à commencer par l'identification des risques opérationnels, puis quelques notions théoriques sur la cartographie des risques utiles pour la compréhension de ce qui suit, et enfin nous détaillerons la méthodologie à suivre pour l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels ;

Enfin, un quatrième chapitre intitulé « mise en œuvre d'une cartographie des risques opérationnels de la BEA », mettra en pratique les notions abordées en théorie. Dans ce dernier nous allons d'abord présenter la Banque Extérieur d'Algérie, puis en second lieu tenter d'aboutir à la conception d'une cartographie des risques opérationnels, non pas globale, mais thématique en choisissant un seul processus « crédit documentaire », dans de donner à notre banque la méthodologie à suivre pour concevoir une cartographie des risques opérationnels qui répond aux besoins des responsables de contrôle.

Chapitre I :

Aspects généraux sur les risques et le
management des risques bancaire

Introduction

De nos jours, la maîtrise du risque constitue un défi pour les entreprises, du fait de l'évolution permanente et la complexité de l'environnement technologique et économique au fil du temps, notamment l'intensité de la concurrence.

Cette notion « risque » qui a envahi l'actualité reste désormais une préoccupation majeure des dirigeants et une variable centrale de réflexion au cœur de l'entreprise dont l'importance et l'inquiétude ne cessent d'accroître. Ce pourquoi dans ce chapitre nous retenons quelques définitions que nous avons estimées nécessaires pour mieux cerner et clarifier d'avantage l'objet de notre étude.

Section 1 : Généralité sur les risques

1. Définition du risque

1.1. Définitions étymologiques :

Etymologiquement, le mot risque vient du latin « resecare » qui signifie la rupture dans un équilibre par rapport à une situation attendue.¹

On se référant au dictionnaire « le nouveau robert » de la langue française², le mot risque désigne :

1. Danger éventuel plus ou moins prévisible ;
2. Eventualité d'un événement ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties et qui pourrait causer la perte d'un objet ou tout autre dommage.
3. Fait de s'exposer à un danger (dans l'espoir d'obtenir un avantage).

Ou encore « un risque est une situation (ensemble d'événements simultanés ou consécutifs) dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entreprise qui le subit »³

Et en dernier, selon l'organisation internationale de normalisation ISO le risque est « la possibilité d'occurrence d'un événement ayant un impact sur les objectifs, il se mesure en terme de conséquences et de probabilité »

1.2. Définitions managériales du risque

L'IFACI donne la définition suivante au risque « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que peut se faire la maîtrise ». ⁴

Dominique VINCENTI définit le risque comme « Le risque est la menace qu'un évènement ou une action ait un impact défavorable sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs avec succès ». ⁵

« Un risque est un évènement aléatoire provoquant une perte et/ ou mettant en danger un ou plusieurs objectifs jugés prioritaires par les dirigeants, ces derniers doivent l'anticiper afin de protéger les actifs corporels ou incorporels de l'organisation et atteindre les objectifs fixés dans le cadre de sa stratégie. Le risque résulte de la combinaison d'un aléas et d'une série d'enjeux ». ⁶

Dés définitions ci-dessus on peut sortir avec les conclusions suivantes :

- Le risque est indissociable de l'entreprise.

¹ MATHIEU & MICHEL, l'exploitant bancaire et le risque de crédit, les Editions d'Organisation, Paris, 1995, p 20

² Edition 2003

³ B. Barthélémy, gestion des risques méthode d'optimisation globale, ED. Organisation novembre 2001, p13

⁴ Coopers-Lybrand, La Pratique du contrôle interne, IFACI (institut français de l'audit et du contrôle interne), ED. ORGANISATION, p19

⁵ Dominique VINCENTI, Dresser une cartographie des risques, in Revue Audit, p144

⁶ Richard MEKOUAR, Risques et assurances des PME, ED. DUNOD, Paris, 2006, p23

- Dans la mesure où l'avenir est imprévisible et que la probabilité des conséquences des événements futurs paraissent négatives, le risque est une situation défavorable susceptible de porter atteinte à l'entreprise et ses objectifs. Cela ne nécessite que les dirigeants acquièrent une meilleure anticipation de divers événements et changements futurs afin d'assurer une meilleure protection de son patrimoine corporel et incorporel.

- Malgré les différentes définitions et interprétations que le mot « risque » revêt selon le domaine ou la spécialité où il apparaît, sa signification comporte le plus souvent trois notions essentielles¹ :

- **Risque « aléas »** : le risque a une composante aléatoire d'incertitude, pour un combiste même s'il consulte les prévisions conjoncturelles pour l'évolution future du dollar, il ne peut savoir de manière certaine quelle sera la valeur exacte.

Cependant, selon l'économiste Frank Knight le risque se distingue de l'incertitude du fait qu'il soit probabilisable.

- **Risque « dommage »** : Le risque, lorsqu'il se matérialise, engendre des dommages (dommages physique, pertes financières, et pertes de parts de marché...).

Dans l'exemple précédent, si les institutions financières n'avaient pas titré est mis ces créances (biens immobiliers) sur les marchés financiers, pour se prémunir contre cette baisse, cela aurait engendré leur faillite.

- **Risques « opportunités »** : cette notion fait paraître deux idées distinctes :

- Soit le risque, négatif s'il se produit permet une opportunité plus importante,
- Soit l'exposition au risque peut permettre des conséquences positives.

Ces trois notions sont réunies dans une définition du risque que nous pouvons donner comme suit² : « un risque est tout élément non complètement déterminé qui peut influencer **négativement** la réalisation des objectifs de l'organisation ».

2. Mesure et évaluation des risques

Le risque est classiquement évalué par le couple (probabilité et gravité), ces deux facteurs représentent les piliers de mesure de risque³.

$$\text{RISQUE} = \text{PROBABILITE} * \text{GRAVITE}$$

2.1. Probabilité (fréquence d'occurrence)

La probabilité désigne les possibilités de réalisation du risque.

La mesure de la probabilité peut se faire par des critères quantitatifs et des critères qualitatifs.

a. Critères qualitatifs

- Une fréquence importante, moyenne ou faible,
- Sur une échelle de 1 à 4.

¹ Gilbert de Marshal, La Cartographie Des Risques, ED. AFNOR, 2003, p8

² *idem*

³ Gilbert de Marshal, *Op-cit*, p9-10

b. Critères quantitatifs

- Une probabilité effective pour une période donnée (comprise entre 0 et 1) ;
- La fréquence (d'une fois par jour à une fois par siècle par exemple).

2.2. Gravité (impact)

La gravité désigne la quantification de la perte engendrée par la matérialisation du risque. On peut également exprimer cette perte¹ :

a. De manière qualitative

- La gravité forte, moyenne ou faible ;
- Sur une échelle de 1 à 4.

b. Par des grandeurs quantitatives

- Les pertes financières engendrées (en unité monétaire) ;
- Les pertes d'exploitation(en jour de production).

La quantification permet de hiérarchiser les risques selon les critères de mesures utilisés. Dans une approche d'assurance la quantification du risque est le cout moyen engendré par celui-ci.

Soit un risque de probabilité **p** et de gravité **g** :

- Si le risque se réalise (probabilité p), l'organisation concernée perd **g** ;
- Si le risque ne se réalise pas (probabilité 1-p), l'organisation perd **0**.

Le cout moyen est donc :

$$P * G + (1 - P) * 0 = P * G$$

Et on retrouve bien la quantification standard du risque :

$$R = P * G$$

Il faut noter que pour des échelles de type logarithmique, le calcul du risque sera de :

$$\text{RISQUE} = \text{PROBABILITE DE SURVENANCE} + \text{GRAVITE}$$

Le produit (P×G) est un indicateur de l'acuité du risque, souvent appelé criticité. L'unité de la criticité est la même que celle de la gravité.

- **R** : risque
- **P** : probabilité
- **G** : gravité

Sachant que: $\ln(P * g) = \ln(p) + \ln(g)$

¹ Gilbert de Marshal, *Op-cit*, p 10

3. La perception du risque

Une même situation peut être qualifiée ou non de risque selon l'individu qui la considère, la prise de conscience de l'existence d'un risque est donc différente d'un individu à un autre ou d'une organisation à une autre. Un défaut d'image peut être considéré comme un risque très important par les banques européennes, alors qu'il représente un risque peu inquiétant pour les banques algériennes ; Plusieurs facteurs déterminent cette perception¹ :

- l'environnement économique et commercial de la banque (la compétition, la réglementation...etc.), et les circonstances de la société à un moment donné (ex : risque d'attentat terroriste après les événements du mercredi noir 11 avril à Alger).
- La culture d'entreprise.
- le domaine d'activité stratégique (métier) et la vision stratégique de la banque.
- ...Etc.

Lorsqu'un risque est perçu deux comportements sont possibles :

- se protéger contre le risque, et selon les moyens mis en œuvre et le degré de maîtrise du risque, il est possible de tirer avantage d'une prise de risque sur une période donnée.
- Le deuxième type de comportement est purement spéculatif ou de prise de risque (ex : investir des capitaux dans une nouvelle usine, se lancer sur de nouveaux marchés, lancer un nouveau produit ...etc.)

A partir de cela on peut remarquer qu'il existe deux types de population, qui se différencient par leur aversion au risque ou risque appétit, la notation du risque (*détermination des composantes de probabilité et de gravité par opposition à la quantification du risque*) est donc différente selon la perception du risque et la vision du risque car la perception du risque peut être différente dans une organisation selon qu'on ait une vision d'ensemble au niveau de la direction ou qu'on soit des opérationnels exécutants.

¹ Gilbert de Marshal, *Op-cit*, p 11

Section 2 : Typologie des risques bancaires

La banque est confrontée à une multitude de risques pouvant affecter sa solvabilité et sa rentabilité. Ils doivent donc être rigoureusement contrôlés.

L'identification de ces risques est une étape essentielle car une fois mesurée, ils peuvent être maîtrisés et limités, il est également possible de prévoir les fonds propres nécessaires afin de faire face aux pertes potentielles.

Par conséquent, nous consacrons ce chapitre à la définition des risques majeurs menaçant l'activité bancaire, à savoir : le risque crédit, le risque de marché, le risque opérationnel ainsi que d'autres risques.

1. Le risque de crédit

« Le risque de crédit est la perte potentielle consécutive à l'incapacité par un débiteur d'honorer ses engagements. Cet engagement peut être de rembourser des fonds empruntés, cas le plus classique et le plus courant ; risque engendré dans le bilan. Cet engagement peut être aussi de livrer des fonds ou des titres à l'occasion d'une opération à terme ou d'une caution ou garantie donnée ; risque enregistré dans le hors bilan ».¹

Le risque de crédit demeure la cause principale des difficultés et des faillites des banques, car lorsqu'une contrepartie est défaillante, les sommes prêtées non remboursées font objet d'une déduction du bénéfice.

Ce qui fait que les fonds propres peuvent devenir insuffisant pour assurer la continuité de l'activité.

Le risque de crédit se subdivise en trois (3) parties :

1.1. Risque pays :

Appelé aussi le risque souverain, c'est un risque directement lié à la situation politique ou économique du pays emprunteur.²

1.2. Risque de garantie :

Ce type de risque peut apparaître si la garantie attendue n'est pas valide ou si une chute des cours ne permet plus à la banque d'exercer sa garantie de nantissement sur titres.³

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

² H.MADERS, support de cours, Conduite d'une mission d'audit au sein d'une organisation bancaire, Alger, du 8 au 12 juillet 2007

³ Mémoire Youcef BENACEUR, Le rôle de l'audit dans la gestion des risques opérationnels, ESB, Alger, 2011, p 11

2. Le risque de marché

« Les risques de marché sont les pertes potentielles résultant de la variation du prix des instruments financiers détenus dans le portefeuille de négociation ou dans le cadre d'une activité de marché dite aussi de trading ou de négoce »¹.

Le risque de marché peut survenir sur un marché de taux d'intérêt ou de taux de change :

2.1. Risque de taux :

« Le risque de taux représente pour un établissement de crédit, l'éventualité de voir sa rentabilité ou la valeur de ses fonds propres affectés par l'évolution des taux d'intérêt »²

Ce risque est le résultat d'un certain nombre de facteurs, à savoir :

- L'inadéquation des échéances entre dettes et créances ;
- Le remboursement par anticipation, qui engendre un remplacement des fonds à faible rémunération ;
- L'inadéquation de la nature des taux appliqués sur les emplois et les ressources (fixes et variables)

2.2. Risque de change :

« Il traduit le fait qu'une baisse de cours de change peut entraîner une perte de valeur d'avoirs libellés en devises étrangères. De même, la hausse de taux de change peut entraîner une hausse de valeur en monnaie nationale d'engagements libellés en devises étrangères ».³

3. Le risque opérationnel

Le risque opérationnel ne fait pas objet d'un consensus, néanmoins toutes les définitions se rapprochent.

Bâle II définit le risque opérationnel comme étant « le risque de perte résultant de carences ou de défaillance attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements externes »⁴.

Cette définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et d'atteinte à l'image.

Ce risque est le sujet de notre travail, il sera donc bien détaillé par la suite

4. Les autres risques

4.1. Risque de liquidité:

« Le risque de liquidité est celui de ne pas pouvoir faire face à ses exigibilités immédiates avec ses liquidités disponibles ».⁵

¹ A.SARDI, *op-cit*, p 40

² *Ibid*

³ http://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_risque-de-change.html

⁴ Alain Verboomen et Louis De Bel, Bâle II et le risque de crédit, édition Larcier, 2011.

⁵ J. DARMON, Stratégie bancaire et gestion de bilan, Economica, Paris, 1995, p 98

4.2. Risque de transformation :

Ce risque « *consiste à transformer des ressources structurellement à court terme en des emplois à long terme, ce qui implique un double risque de taux d'intérêt et risque de liquidité* ». ¹

4.3. Risque d'image ou de réputation :

C'est un risque de perception négative, souvent dû à une mauvaise qualité de service ou à une incapacité à satisfaire la demande, surtout lorsqu'il s'agit d'un nouveau produit ou d'une nouvelle activité².

Les effets de ce risque s'avèrent désastreux : retrait massif des déposants, perte de clientèle, ...etc. Ce qui provoque une crise de liquidité.

Il est d'usage de dire qu'un tel risque comporte le risque de propagation à l'ensemble de la profession, d'où le risque systémique.

4.4. Le risque systémique :

Ce risque peut être défini comme « *le risque que l'incapacité d'un acteur du marché à faire face à ses obligations entraîne une réaction en chaîne impliquant l'incapacité de la plupart des acteurs à assurer le bon dénouement de leurs opérations, entraînant la faillite de tout le système (principe de l'effet «Dominos»* » ³.

Ce type de risques peut déclencher, suite à la défaillance d'un établissement, et par effet de réaction en chaîne, des difficultés dans d'autres établissements pouvant atteindre tout le système bancaire.

4.5. Le risque stratégique :

Pour adopter de nouvelles stratégies, les banques engagent des ressources importantes.

Parmi les stratégies, on peut citer à titre d'exemple : la pénétration d'un nouveau marché, le lancement d'un nouveau produit ou activité, ...etc. Un échec peut s'avérer lourd de conséquence car les ressources engagées deviennent sans valeur et la perte est donc significative.

¹ A.SARDI, *op-cit*, p 42

² A.SARDI, *op-cit*, p 43

³ C.JIMENEZ, Risque Opérationnel, de la mise en place du dispositif à son audit, Ed. Revue Banque, Paris 2008, P.89

Section3 : Généralité sur le risk management :

1. Définition du management des risques

Selon le référentiel COSO¹ II²: « Le management des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation.

Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son **appétence pour le risque**³. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation. »⁴

2. Processus de management des risques

Le processus de management des risques est traditionnellement représenté par un cube à trois faces :

a. Face avant du cube : Le dispositif du management des risques

Selon le référentiel COSO II⁵, le dispositif de management des risques comprend huit éléments résultant de la façon dont l'organisation est gérée et sont intégrés au processus de management :

Environnement interne : englobant la culture et l'esprit de l'organisation en matière de risques, l'environnement interne intègre des aspects très divers tels que :

- La façon dont les risques sont appréhendés et pris en compte par les collaborateurs ;
- La conception du management et son degré d'acceptabilité pour le risque ;
- L'intégrité et les valeurs éthiques ;
- L'environnement dans lequel l'entité opère et la politique des ressources humaines.

Fixation des objectifs : une fixation des objectifs dans un premier temps est obligatoire pour que le management des risques puisse identifier les événements potentiels pouvant en affecter la réalisation. En outre, le management des risques permet de s'assurer de la bonne mise en place d'un processus de fixation de ces objectifs.

Identification des événements : les événements internes et externes pouvant compromettre l'atteinte des objectifs d'une organisation doivent être identifiés en tenant compte de la distinction entre risques et opportunités. Les opportunités sont prises en compte au cours de l'élaboration de la stratégie ou au cours du processus de fixation des objectifs.

¹ Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission

² « Entreprise Risk Management Framework » est le cadre de référence de la gestion des risques

³ Cette notion est nouvelle dans le COSO II, elle représente le niveau de prise de risque accepté par l'organisation dans le but d'accroître sa valeur

⁴ IFACI et Price Water House Coopers, Le Management Des Risques De L'entreprise : cadre de référence et techniques d'application, ED. ORGANISATION, Paris, 2005, p5

⁵ IFACI et Price Water House Coopers, *Op-cit*, p7-8

Évaluation des risques : l'analyse des risques, y compris l'évaluation des risques inhérents et des risques résiduels détermine la façon dont ils doivent être gérés. Cette analyse s'effectue tant en fonction de leur probabilité d'occurrence que de leur impact.

Traitement des risques : l'évaluation des risques permet au management de définir les solutions adéquates et possibles au traitement de chaque risque, ces solutions peuvent être comme suit :

- **L'évitement** : si l'organisation estime qu'un certain risque est trop important pour elle, elle le supprime en renonçant à l'activité qui est à l'origine de ce risque ou en refusant toutes nouvelles activités susceptibles d'engendrer ce risque.

- **La réduction** : Il s'agit de prendre des mesures afin de réduire soit la probabilité d'occurrence soit l'impact du risque ou soit les deux à la fois. Cependant, certaines actions de réduction peuvent en même temps avoir des effets contradictoires sur l'une et l'autre de ces deux composantes¹.

- **Le partage** : diminuer la probabilité ou l'impact d'un risque par le transfert ou le partage de ce risque grâce à plusieurs techniques telles que : l'achat de produits d'assurances, l'externalisation d'une activité, la titrisation, et l'utilisation des instruments de couverture (recours au marché financier).

- **L'acceptation** : si l'organisation estime que ce risque est moins important pour elle et sans incidents considérables, dans ce cas, elle ne prend aucune mesure pour diminuer la probabilité d'occurrence et/ ou l'impact de ce risque.

Activités de contrôle : pour veiller et s'assurer de la mise en place et de l'application effective des mesures de traitement des risques, il y'a lieu de déployer un ensemble de procédures et de politiques adéquates.

Information et communication : les informations nécessaires et utiles sont identifiées, collectées, et communiquées sous un format et dans des délais permettant aux collaborateurs d'exercer leurs responsabilités. Toutefois, la communication en circulation verticale et transversale est exigée au sein de l'organisation pour une information claire et pour plus d'efficacité.

Pilotage : le processus de management des risques est piloté dans sa globalité et modifié en fonction des besoins. Le pilotage s'effectue à travers des activités permanentes de management ou par le biais d'évaluations indépendantes ou encore par une combinaison de ces deux modalités.

b. Face supérieure du cube²: Les objectifs assignés en termes de management des risques

Objectifs stratégiques : liés à la stratégie de l'organisation ;

Objectifs opérationnels : objectifs généraux visant l'utilisation efficace et efficiente des moyens et ressources ;

Objectifs de reporting : il s'agit de l'ensemble des objectifs liés à la fiabilité des informations financières quelles soient internes et/ou externes ;

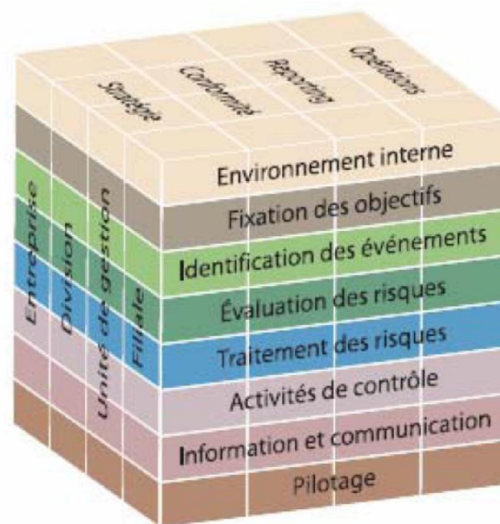
¹ Gilbert de Marshal, *Op-cit*, p12

² P. SCHICK, J. VERA et O. BOURROUILH-PAREGE, *Audit interne et référentiels de risques*, ED. DUNOD, Paris, 2010, p13

Objectifs de conformité : relatifs à la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.

c. Face latérale du cube : (Filiale, Unité de gestion, Division, Entreprise) symbolise le caractère multidimensionnel du management des risques et la nécessité de l'adapter à l'entité concernée¹.

Figure N°1 : Le référentiel du management des risques COSO II



Source : www.coso.org

3. Les conditions nécessaires à la mise en place du management des risques :

La mise en place d'un système de risk management obéit à un certain nombre de préalables dont² :

- L'appui et le soutien du directeur général ;
- La prise en toute considération de la valeur ajoutée qu'apportera le processus de management des risques au profit de l'organisation ;
- La coopération des managers fonctionnels et opérationnels ;
- La fiabilité de l'information ;
- L'objectivité dans l'identification et l'évaluation des risques.

¹ P. SCHICK, J. VERA et O. BOURROUILH-PAREGE, *Op-cit*, p15

² Bernard BATHELEMLY et Philippe COURREGES, *La Gestion Des Risques : Méthodes d'Optimisation*, ED. ORGANISATION, Paris, 2000, 2004, p21

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons vu que toute entreprise est confrontée en permanence à un ensemble de risques internes et externes d'où l'intérêt de gérer et évaluer l'ensemble des situations qui peuvent mettre en péril leurs activités.

Dans ce sens, le management de risque devient particulièrement important lorsqu'il s'agit d'une activité à risque. Il apporte à l'entreprise une assurance objective quant à l'efficacité de sa gestion des risques et des contrôles internes mis en place.

En effet, le management de risque s'emploie à évaluer, et suivre la maîtrise et l'évolution du risque par le biais d'un outil performant pour une démarche active de l'analyse des risques ; il s'agit de la cartographie des risques, ce dernier fait l'objet du chapitre suivant.

Chapitre II :

Le cadre réglementaire des risques
opérationnels bancaires

Introduction

Le dispositif de Bâle II par sa sensibilité et sa flexibilité constitue le socle d'une nouvelle réglementation prudentielle. Mieux adapté à la diversité et la complexité des activités bancaires, il représente une étape importante dans l'évolution de la réglementation prudentielle.

Mis en application en Décembre 2006 pour les pays de la communauté européenne après un processus de concertation de plus de huit ans, le dispositif de Bâle II constitue le référentiel idéal en matière de risques opérationnels.

Nous allons présenter dans ce deuxième chapitre le cadre réglementaire régissant les risques opérationnels à travers :

Une première section « définition et classification des risques opérationnels » permettant de présenter les différentes définitions des risques opérationnels, et d'avoir une idée sur le cadre réglementaire algérien des risques opérationnels.

Une deuxième section « réglementation prudentielle de Bâle » permettant de mettre en lumière les raisons du passage du ratio Cooke vers le ratio MC Donough, avec présentation du nouvel accord.

Et finalement une troisième section « Règlementation prudentielle en Algérie », permettant de présenter brièvement la réglementation en matière de gestion des risques opérationnels publiées par la banque d'Algérie.

Section 1 : Définition et classification des risques opérationnels

1. Définition du risque opérationnel

Il n'existe pas de définition universelle du risque opérationnel. Cependant, la définition souvent retenue est celle du comité de Bâle.¹

1.1. La définition de Bâle II :

Le comité de Bâle a donné la définition suivante : « *Le risque opérationnel se définit comme étant le risque de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. La définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et d'atteinte à la réputation* »²
Cette définition sert de base de réflexion pour la plupart des banques. Toutefois il existe d'autres définitions.

1.2. La définition de la Banque d'Algérie :

Quant à l'Algérie, la définition du risque opérationnel est donnée par le règlement 11-08 relatif au contrôle interne de la Banque d'Algérie : « *Le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. Il inclut les risques de fraude interne et externe.* »

Nous notons l'ajout explicite d'un nouvel élément celui de la fraude interne et externe. La définition conférée aux risques opérationnels peut être différente d'une banque à une autre, car tout dépend de son organisation interne et de son activité.

1.3. La définition du CRBF³ 97-02 :

« *Le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, au personnel, aux systèmes internes, et aux événements extérieurs.* »

Quels sont alors les enjeux ?

Nous assistons depuis quelques années à une évolution continue de l'environnement bancaire. En effet, les techniques financières sont de plus en plus sophistiquées, les activités sont internationalisées et les interconnexions se multiplient. Cette évolution est accompagnée d'une amplification des risques opérationnels qui peuvent à leur survenance affecter d'une façon considérable la rentabilité de la banque.

Il est nécessaire de gérer les risques opérationnels d'autant plus qu'ils se dissimulent derrière chaque événement ayant fortement ébranlé une banque.

En outre, le principal objectif d'une banque commerciale est de maximiser sa rentabilité dans le cadre d'un seuil d'appétit pour le risque. Les charges induites par celui-ci ne sont pas négligeables vu qu'elles peuvent influencer significativement le résultat de certaines activités bancaires. En effet, un risque opérationnel peut engendrer une augmentation des coûts d'exploitation et/ou une diminution des revenus. Il peut aussi être lié à d'autres risques, c'est

¹ Le comité de Bâle est présenté dans la section 2 de ce même chapitre.

² Le risque opérationnel : implications de l'accord de Bâle pour le secteur financier, 2005.

³ Comité de la réglementation bancaire et financière.

ce que l'on appelle « les risques frontières » ou « boundary risks ». En voici quelques exemples :

- **Le risque opérationnel lié à un risque de contrepartie (RORC) :** C'est l'exemple d'une garantie qui n'a pas été recueillie dans un dossier de crédit provoquant une perte si la contrepartie est défaillante.
- **Le risque opérationnel lié à un risque de marché :** Il est constaté généralement dans les salles de marché ou dans les activités de gestion de trésorerie. Les conséquences d'une erreur de saisie ou d'un dépassement des limites autorisées peuvent être aggravées par un mouvement de marché. C'est l'exemple de l'affaire « Kerviel »¹ de la Société Générale où une fraude interne a pris de l'ampleur lorsqu'elle s'est retrouvée associée à un mouvement adverse du marché. Le trader ayant pris des positions directionnelles non autorisées. Il est clair que le poids des risques opérationnels relatif aux fonds propres n'est pas important par rapport à celui du risque de crédit et cela peut amener à avoir une vision réductrice de ce risque et de ses enjeux. La particularité du risque opérationnel par rapport aux autres, c'est qu'il est diffus et difficile à plafonner car un seul incident peut engendrer une perte dépassant le montant de fonds propres alloués, d'où la nécessité d'une réelle prise de conscience quant aux enjeux au sein d'une banque et cela par la mise en place d'un dispositif de contrôle interne performant et d'une bonne gestion des risques. Ainsi, le fait de s'intéresser à ce phénomène devient un élément stratégique pour toutes les banques qui veulent préserver la rentabilité de leurs opérations et assurer la pérennité de leurs activités. De plus, le fait d'identifier les processus à risque et établir les plans d'action nécessaires contribue à l'amélioration de la productivité.

2. Classification des risques opérationnels :

Il nous paraît judicieux d'énumérer et d'expliquer les différents types de risque opérationnel.

2.1. La typologie des risques opérationnels :

Prioritairement il convient d'identifier les causes génératrices des pertes opérationnelles, car elles déterminent les différentes catégories de risques. Sur cette base, le comité de Bâle a établi une nomenclature assez précise de ces derniers et les a classé en trois niveaux. Le premier niveau représente les sept principales catégories d'événement, le second, les sous-catégories et le troisième fournit des exemples d'incidents. Ainsi, chaque banque, a la latitude de définir une nomenclature personnalisée de risques opérationnels, adéquate à son activité et son environnement ou tout simplement adopter celle recommandée par le comité de Bâle². Nous présentons ci-dessous les catégories de risque de niveau 1 telles qu'elles sont définies par Bâle, les détails correspondants (deuxième et troisièmes niveaux) seront présentés en annexes.

¹ Jérôme Kerviel est un trader qui a fait perdre à la Société Générale 4,82 milliards d'euros en 2008.

² Jean-David DARSA, Risques stratégiques et financiers de l'entreprise, ED. GERESO, France, 2011, p44

1- Fraude interne : *pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou à tourner des règlements, la législation ou la politique de l'entreprise impliquant au moins une partie interne à l'entreprise.*

2- Fraude externe : *pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou à tourner des règlements, la législation de la part d'un tiers.*

3- Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail : *perte résultant d'actes non conformes à la législation de la part d'un tiers.*

4- Clients, produits et pratiques commerciales : *pertes résultant d'un manquement non-intentionnel ou dû à la négligence, à une obligation professionnelle envers des clients spécifiques, ou de la nature ou conception d'un produit.*

5- Dommages aux actifs corporels : *destructions ou dommages résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres sinistres.*

6- Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes : *pertes résultant de dysfonctionnement de l'activité ou des systèmes.*

7- Exécution, livraison et gestion des processus : *pertes résultant d'un problème dans le traitement d'une transaction ou dans la gestion des processus ou de relations avec les contreparties commerciales et fournisseurs.*

A ces sept catégories d'événement viennent s'ajouter huit lignes de métier donnant une matrice de 56 cases représentatives de l'ensemble des activités bancaires et risques associés.

2.2. Les lignes métier de Bâle :

Afin d'assurer une identification exhaustive des risques opérationnels, il convient de découper l'activité de la banques en métiers et processus. Ces derniers constituent la principale source de valeur ajoutée et sont classifiés comme suit :

Tableau n°1 : lignes métier

Ligne métier	Activité
Financement des entreprises	Fusion/acquisition, émissions, privatisation, dette publique, syndication, titrisation
Négociation et vente institutionnelle	Négociation sur marchés de capitaux, marché monétaire ...etc.
Banque de détail	Paiements domestiques, transfert de fonds, règlements interbancaires, compensation, correspondant banking
Banque commerciale	Conservation de titres, service aux émetteurs, prêt de titres
Paiements et règlements	Effet de commerce, financement export, commerce international, financement de projets, leasing, factoring.
Services d'agence	Gestion de fonds sous toutes ses formes (public/privé/institutionnel...etc.)
Gestion d'actifs	Traitement des ordres et services associés
Courtage de détail	Dépôts, prêts, cartes bancaires, services bancaires, conseils financiers, banque privée, gestion de fortune, garanties.

Source : document de comité de Bâle : « *Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres* », juin 2004.

Section 2 : Règlementation prudentielle de Bâle

1. Présentation du comité de Bâle :

Le comité de Bâle est une institution composée des gouverneurs des banques centrales des pays du G10 (Allemagne, Belgique, Canada, Espagne, États-Unis, France, Italie, Japon, Luxembourg, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède et Suisse). Créé en 1975, il a pour mission de proposer des recommandations ayant pour objectif de stabiliser et sécuriser le système financier. Les travaux de Bâle représentent la référence incontournable en matière de règlementation prudentielle et ses publications relatives aux pratiques bancaires et contrôle prudentiel servent de base de réflexion pour la majorité des banques¹.

2. Historique des accords de Bâle :

2.1. L'accord Bâle I :

Conclu en 1988 à Bâle (Suisse), son principal apport est le ratio Cooke, fondé sur le risque de crédit et déterminant le niveau minimum de fonds propres qui ne peut être inférieur à 8% des actifs et engagements hors bilan. La formule de calcul est la suivante :

$$\text{Ratio Cooke} = \frac{\text{Fonds propres}}{\text{Engagements pondérés par les risques}} > 8 \%$$

Cependant, cet accord a vite montré ses insuffisances surtout que plusieurs banques ont fait faillite malgré le respect de ce ratio. En effet, il ne prend en compte que les risques de crédit et de marché alors qu'il en existe d'autres qui peuvent engendrer des pertes considérables notamment le risque opérationnel. De plus, les pondérations appliquées aux crédits n'étaient pas assez différenciées et donc ne reflétaient pas l'encours réel du risque de crédit. Face à ces constats, le comité de Bâle s'est de nouveau réuni pour élaborer et publier en 2004 l'accord de Bâle II.

2.2. L'accord Bâle II :

La principale nouveauté de cet accord est la prise en considération du risque opérationnel et son intégration dans le calcul des exigences en fonds propres. Contrairement à l'accord précédent, celui-ci ne se limite pas au calcul du capital règlementaire et repose sur trois piliers:

Le premier : Les exigences minimales de fonds propres.

Le ratio de solvabilité a été affiné pour donner naissance au ratio Mc Donough qui exige que les fonds propres de la banque s'élèvent au minimum à 8% du total des risques : de crédit, de marché et opérationnels. Sachant que les risques de crédit sont pondérés à 85%, de marché à 5% et opérationnels à 10%.

¹ Mémoire de Radia ROUS, « *la notation interne des PME-BDL* », ESB, alger, 2012, p.10.

Ainsi la formule du ratio de solvabilité devient :

$$\text{Ratio Mc Donough} = \frac{\text{Fonds propres}}{\text{Risques pondérés de crédit} + \text{Risques de marché} + \text{Risques opérationnels}}$$

Le deuxième : La surveillance prudentielle.

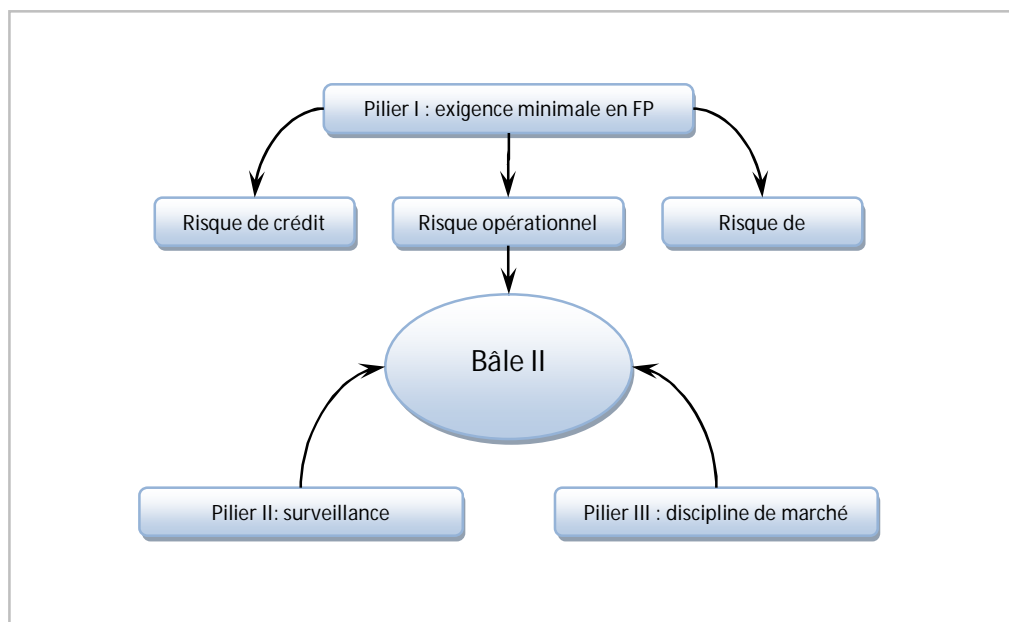
Il met en évidence la nécessité de renforcer la surveillance prudentielle et de mettre en œuvre de meilleures techniques de gestion des risques. Il précise aussi que les banques devraient gérer les risques opérationnels avec la même rigueur que les autres. Leur mauvaise gestion peut, en effet, entraîner des pertes importantes à l'établissement. L'idéal serait de mettre en place un dispositif de gestion spécifique et approprié aux risques opérationnels.

Le troisième : La discipline de marché.

Elle fait référence à la transparence dans la communication et la rigueur de marché. C'est-à-dire, l'obligation pour les banques de publier des informations complètes sur la gestion des risques et l'adéquation des fonds propres.

Il s'est toutefois, avéré nécessaire de conclure une autre convention pour pallier aux insuffisances et compléter l'accord Bale II.

Figure N° 2 : les piliers de Bâle II



Source: A. SARDI, *op-cit*, p 21

2.3. L'accord Bâle III :

La dernière crise financière mondiale a démontré que les recommandations qu'a apporté Bâle Elles étaient déficientes, d'où la nécessité d'en formuler de nouvelles. En effet, les accords de Bâle III sont venus dans l'optique de renforcer les recommandations des précédents et d'établir des mesures prudentielles supplémentaires qui permettraient aux banques d'assurer leur survie en temps de crise.

Les principales mesures de Bâle III sont¹ :

1. Amélioration de la qualité des fonds propres.
2. Relèvement des exigences en fonds propres.
3. Maîtrise de l'effet de levier.
4. Amélioration de la gestion de la liquidité.
5. Couverture du risque de portefeuille de négociation.

L'évolution de la gestion des risques opérationnels est en grande partie due à la publication en 2003 du document « Les saines pratiques en matière de risques opérationnels » ou « Sound practices for the management and supervision of operational risk »

3. Saines pratiques :

Ce document est composé des dix principes suivants :

a) - S'agissant du développement d'un environnement de gestion des risques adapté :

- **Principe 1** : La banque doit procéder à la gestion du risque opérationnel d'une façon distincte et mettre en place un dispositif approprié pour en assurer le suivi.

- **Principe 2** : Un audit régulier du dispositif de gestion des risques opérationnels doit être effectué.

- **Principe 3** : Le dispositif doit couvrir tous les niveaux de l'établissement et les responsables doivent définir les politiques, procédures et processus de gestion des risques opérationnels.

b) - En matière de gestion des risques :

- **Principe 4** : Les risques opérationnels doivent être identifiés et évalués dans la totalité des activités et processus et doivent aussi faire l'objet d'une analyse avant tout lancement d'un nouveau produit ou système. Pour cela plusieurs outils sont proposés (*auto-évaluation, cartographie, indicateurs de risques clés...*). Ces derniers seront développés par la suite.

¹ Bâle III les impacts à anticiper, KPMG, Mars 2011.

- **Principe 5** : Une organisation adaptée à la gestion des risques opérationnels doit être mise en place. Elle doit permettre d'adresser des reportings de pertes réguliers à la direction chargée du risque opérationnel.

- **Principe 6** : La banque doit disposer de processus visant à maintenir le risque à un niveau qu'elle aurait jugé tolérable.

- **Principe 7** : La banque doit avoir un plan de continuité d'activité permettant de réduire les pertes en cas de perturbations de l'activité.

c) - Rôle des superviseurs :

- **Principe 8** : Les autorités de contrôle devraient exiger aux banques de mettre en place un dispositif efficace de gestion des risques opérationnels.

- **Principe 9** : Les superviseurs devraient évaluer les politiques, procédures et pratiques des banques en matière de risque opérationnel.

d) - Enfin, le rôle de la communication financière :

- **Principe 10** : Les banques doivent faire en sorte que les intervenants du marché financier puissent évaluer leur gestion des risques opérationnels.

Ces recommandations sont-elles prises en considération par la réglementation algérienne ?

Section 3 : Réglementation prudentielle en Algérie

La Banque d'Algérie (B.A) en tant que banque centrale a arrêté dans ce cadre de l'exercice de son autorité de régulateur, une réglementation exigeant des banques et institutions financières de surveiller les risques auxquels elles sont confrontées.

Les articles 37, 38, 58, 59 et 60 du règlement 11-08 du contrôle interne stipulent ¹:

1. Les systèmes de mesure des risques et des résultats

Article 37 :

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

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

Article 38 :

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

Cette cartographie doit :

- être établie par type d'activité ou de ligne métier ;*
- permettre d'évaluer les risques encourus par une activité au regard des orientations arrêtées par les organes exécutif et délibérant ;*
- identifier les actions à prendre en vue de limiter les risques encourus au moyen d'actions visant à renforcer des dispositifs de contrôle interne et les systèmes de mesure et de surveillance des risques ;*
- définir et affiner des plans de continuité de l'activité. »*

¹ www.droit-algerie.com

2. Les systèmes de surveillance et de maîtrise des risques

2.1. Les dispositions générales :

Article 58 :

« Les banques et établissements financiers élaborent des états de synthèse à même de leur permettre de surveiller les montants et les évolutions de leurs risques. »

2.2. La surveillance et la maîtrise des risques opérationnels :

Article 59 :

« Les banques et établissements financiers se dotent des moyens adaptés à la maîtrise des risques opérationnels et juridiques. Ils veillent à la maîtrise de ces risques, en particulier ceux pouvant conduire à l'interruption d'activités essentielles, ou bien attenter à leur réputation.

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

Article 60 :

« Les banques et établissements financiers enregistrent les incidents significatifs résultant de défaillances dans le respect ou la conception des procédures internes, de dysfonctionnements de systèmes notamment informatiques, ainsi que de fraudes, ou de tentatives de fraudes, internes ou externes. A cet effet, les banques et établissements financiers déterminent des seuils et des critères d'enregistrement adaptés à la nature de leurs activités et de leurs risques.

Les incidents significatifs doivent, selon des critères appropriés, couvrir les risques de perte, y compris lorsque celle-ci ne s'est pas matérialisée. Le ou les fichiers des incidents sont tenus à la disposition des responsables des contrôles permanents et périodiques. »

Notons que la surveillance des risques et le contrôle interne dans le secteur bancaire ont été repris en 2010 par la loi sur la monnaie et le crédit :

Article 97 bis de l'ordonnance 10-04 :

« Les banques et établissements financiers sont tenus, dans les conditions définies par règlement pris par le conseil, de mettre en place un dispositif de contrôle interne efficace qui vise à assurer, notamment :

- la maîtrise de leurs activités et l'utilisation efficiente de leurs ressources ; le bon fonctionnement des processus internes, particulièrement ceux concourant à la sauvegarde de leurs actifs et garantissant la transparence et la traçabilité des opérations bancaires;*
- la fiabilité des informations financières ;*

- *la prise en compte de manière appropriée de l'ensemble des risques, y compris les risques opérationnels. »*

Nous retenons principalement de ces articles les points suivants :

- les banques et établissements financiers vont dorénavant gérer les risques opérationnels au même titre que les autres risques. Pour ce faire ils doivent :
- mettre en place un dispositif d'analyse et de mesure des risques. Ce dispositif doit être intégré dans le dispositif de contrôle permanent et périodique.
- disposer désormais d'une cartographie des risques ;
- se doter, de plans de continuité d'activité (PCA) permettant de se prémunir des risques opérationnels ou d'en atténuer les effets ;
- veiller à la sécurité des systèmes d'information ;

Et, procéder enfin à l'enregistrement des incidents opérationnels, après avoir déterminé le seuil et les critères d'enregistrement.

Conclusion

La première étape de mise en place d'une stratégie de gestion des risques opérationnels est l'identification et l'évaluation, pour en faire la cartographie des risques est l'un des outils les plus performants et universels. En effet, aucun Risk Manager ne prendrait le risque de ne pas s'y intéresser, les dirigeants eux-mêmes s'y préoccupent dans le cadre de la gouvernance d'entreprise et développement durable.

Au delà des recommandations de Bâle II d'autres référentiels comme le COSO, et législations comme la loi Sarbanes Oxley ou le rapport Turnbull, mettent en exergue l'importance de la cartographie des risques qui constitue un élément indispensable d'un processus global permettant de mettre en œuvre un système solide de contrôle interne.

Dans l'absence de référentiel commun en matière de cartographie des risques nous allons essayer de présenter à travers le chapitre qui suit les fondements et la méthodologie générale d'élaboration d'une cartographie des risques.

Chapitre III :
Elaboration d'une cartographie des risques
opérationnels

Introduction

Pour une représentation claire et concise des résultats de l'évaluation des risques, il est plus utile, voir nécessaire d'utiliser la cartographie des risques surtout quand il s'agit d'une évaluation qualitative où les risques ne sont pas caractérisés par une valeur ou un intervalle de valeurs.

Nous présentons dans ce second chapitre la démarche de la cartographie des risques, à travers:

- Une première section « Généralités sur la cartographie des risques » qui porte sur la définition du concept de la cartographie et met en avant ses objectifs, ses intervenants et les facteurs de sa réussite ;
- Une deuxième section « Typologie de la cartographie des risques » consacrée à la définition des deux types de cartographie des risques, leurs avantages et leurs motivations ainsi que leurs contraintes et limites ;
- Une troisième section « La mise en œuvre de la cartographie des risques opérationnels » qui présente les différentes étapes du processus de conception de la cartographie des risques et la manière dont cette dernière est communiquée.

Section 1 : Généralité sur la cartographie des risques.

1. Définitions de cartographie des risques :

Traditionnellement, la notion de cartographie se limite à l'art d'établir des cartes géographiques. Cependant, les dictionnaires récents proposent une acception plus large et évoquent une représentation de phénomènes mesurables, sous forme de diagrammes ou de schémas. Le terme ne constitue pas un vrai néologisme.

La cartographie des risques est un mode de représentation, d'hierarchisation, de recensement, et d'évaluation des risques au regard des contrôles mis en place, en vue de diffuser une information qui met en évidence d'éventuelles faiblesses résiduelles.

C'est « un instrument de gestion des risques Introduit récemment dans la panoplie du *risk Manager*. Son développement a été une conséquence directe de l'approche globale ou holistique introduite au cours des dix dernières années aux Etats-Unis sous l'acronyme ERM (*entreprise wide risk management*) »¹ ou le management des risques d'entreprise.

« La cartographie des risques n'est qu'un des produits (essentiels) du processus global de gestion des risques, qui doit s'appuyer sur une organisation permettant de mettre à jours régulièrement et efficacement cette cartographie en fonction de l'évolution du contexte et des activités de l'entreprise et d'appliquer les actions de transformation du profil de risques qui s'imposent(couverture, acceptation et augmentation du risque ».²

Les méthodes d'élaboration des cartographies sont multiples allant de la plus élémentaire à la plus complexe, retenons que toutes se déroulent en quatre étapes successives :

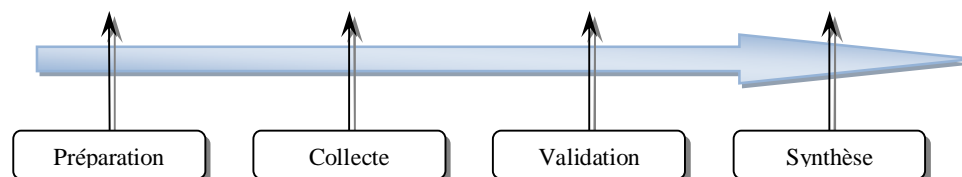


Figure N° 3 : Les étapes de réalisation de la cartographie des risques

Source : BOUKHECHBA Mohamed Sami, mémoire, « La Cartographie des Risques Opérationnels », ESB, Alger, 2007, P22.

2. Objectifs de la cartographie des risques

La cartographie des risques constitue un outil d'aide à la prise de décision pour les responsables de l'entreprise ou de l'organisation. A ce titre, elle peut s'inscrire dans le dispositif de gouvernance des risques³ :

¹ S. Gautier, J.P.Louisot, Diagnostic des risques, édition Afnor, Saint-Denis 2004, P98

² IFACI et Price Water House Coopers, *Op-cit*, p221

³ Altair Conseil, Maitrise des risques : Elaborer la cartographie des risques (démarches et méthodes), Paris, 2008, p2

- Recenser de la façon la plus exhaustive possible les risques susceptibles de rencontrer dans l'organisation, dans la mesure où cette cartographie dressée peut être plus ou moins sommaire;
- Hiérarchiser les risques (selon leur impact et leur probabilité d'occurrence) tout en décrivant avec précision les risques majeurs auxquels l'organisation est confrontée, permet de mettre en place de possibles plans d'action afin de les amener à des niveaux d'incertitudes acceptables ;
- Elaborer graphiquement une représentation permet de mieux visualiser les risques, ainsi les dirigeants et les managers se voient mieux les maîtriser et mettent en place des plans d'action permettant de les réduire plus aisément ;
- Renforcer le processus de gestion des risques ;
- Favoriser la mise en place des systèmes de contrôle interne et l'élaboration des plans d'audit;
- Perfectionner le système de communication entre toutes les parties concernées en élaborant un dispositif commun sur la politique de risque adaptée par l'organisation qui sera impérativement respecté par toutes les parties concernées dans la prise de toute décision.

3. Facteurs de réussite de la cartographie des risques

La réussite du processus d'élaboration d'une cartographie des risques suppose la réunion d'un certain nombre de préalables dont¹ :

- Une définition claire des objectifs fixés par l'organisation ;
- L'implication et l'identification des risques par les principaux dirigeants (managers) ;
- La mise en place des moyens et ressources nécessaires pour la conception de la cartographie des risques ;
- Construction de base des incidents et sinistres précédents ;
- Un langage commun est indispensable pour une meilleure communication sur les risques et leur gestion ;
- Désignation d'une équipe de travail adéquate (responsables, auditeurs, opérationnels), dynamique et compétente ;
- Pour plus d'objectivité et d'efficacité, la consultation d'un expert extérieur (cabinet d'audit, consultant) est souvent mieux indiquée.

4. Les acteurs du projet de cartographie des risques :

Les acteurs concernés par le pilotage du projet varient selon l'ampleur de ce dernier, ainsi les acteurs peuvent être internes ou externes à l'organisation² :

Internes : direction des risques (*Risk Manager*), direction de l'audit interne

En principe, c'est le *Risk Manager* qui se charge de l'élaboration de la cartographie des risques. Cependant, en l'absence de ce dernier la direction d'audit peut prendre en charge le projet. On verra dans le quatrième chapitre la différence qui pourrait y avoir entre la cartographie élaborée par la direction des risques et celle de la direction de l'audit interne.

¹ Altair Conseil, Maîtrise des risques, *op-cit*, p8

² *Idem*

Externes : cabinets de consultants, experts thématiques.

L'organisation peut faire appel à des acteurs externes pour l'assistance ou la réalisation du projet, dans le but de fiabiliser et légitimer le processus ou dans le cadre d'une externalisation des processus ou activités.

L'intervention d'un acteur externe tel qu'un cabinet d'audit pour la réalisation d'une cartographie des risques peut également être une obligation contractuelle notamment dans le cadre des fusions acquisition ou des privatisations.

Section 2 : Typologie des cartographies des risques

Etant donnée la diversité des risques auxquels l'organisation est exposée, la sélection du type de cartographie à mettre en place dépend uniquement du type de risque à étudier.

Toutefois, deux grandes études peuvent se présenter¹ :

- L'étude de façon exhaustive des risques susceptibles de porter atteinte à la pérennité et au bon fonctionnement de l'organisation. Dans ce cas, il s'agit d'une cartographie globale ;
- L'étude des risques spécifiques liés à un domaine particulier ce qui est appelé cartographie thématique.

1. Définition de la cartographie thématique et globale

1.1. Définition de la cartographie thématique

Ce type de cartographie permet d'avoir une vision synthétique mais précise des différents domaines de risques pour un thème déterminé et son exercice est un préalable au second type de cartographie que nous verrons ci-après.

En effet, la cartographie thématique est « *un outil de recensement et d'hierarchisation des risques liés à un thème précis* »².

Le périmètre peut être soit une unique entité ou alors plusieurs entités d'une même organisation.

Ce type de cartographie présente l'avantage de la motivation qui anime ce besoin de vision synthétique à savoir³:

- ✓ Le pilotage de la gestion de risques en identifiant les domaines d'actions prioritaires tout en suivant l'évolution du risque dans le temps ;
- ✓ La communication sur le thème de risques vers différentes parties (interne et externe).

Nous pouvons citer d'autres avantages que présente l'étude d'un seul thème:

- ✓ Elle permet une comparaison pertinente ;
- ✓ Simple élaboration puisque seuls les personnes concernées par le thème sont interrogées ;
- ✓ L'identification top-down ; possibilité d'élaborer un questionnaire.

La cartographie a, tout de même, des freins, le principal étant l'information qui n'est pas très fiable pour calibrer les composantes du risque.

Nous présenterons plus loin les différentes contraintes relatives à la collecte d'informations concernant les risques opérationnels.

1.1.1. Les étapes du projet :

Les étapes d'élaboration d'une cartographie des risques thématique sont au nombre de quatre(4)⁴:

¹ Gilbert de Marechal, *Op-cit*, p17

² *Ibid*, P.18.

³ Mémoire de Mamadou Boye DIALLO, « *Cartographie des risques opérationnels liée aux engagements hors bilan de la BSIC-SA Sénégal* », CESAG, Sénégal, 2009, P22.

⁴ Gilbert de Marshal, *Op-cit*, p 18

a)- Phase de préparation :

Appelée aussi phase du choix des périmètres, cette phase est d'une grande importance du fait qu'elle permet la structuration de la future cartographie, elle doit préciser :

- *Le thème étudié* : c'est à dire définir clairement le périmètre qualitatif du risque objet d'étude ;
- *Le périmètre d'activité couvert* : s'agit-il d'un risque donné d'un service, d'une direction spécifique, de l'ensemble des directions de la banque ou de l'ensemble des directions d'une région précise ;
- *Le niveau de réponse* : préciser la réponse attendue : par opération, par activité, par filiale ou par services de chaque filiale ;
- *Le seuil de pertinence* : comme l'appréciation du risque diffère d'une personne à une autre selon leur position dans l'organisation, il est plus judicieux de déterminer des seuils de pertinence pour les risques à identifier ;
- *La règle de mesure du risque* : c'est-à-dire la définition du type d'axe,

b)- Identification et quantification des risques :

Cette phase permet d'énumérer les différents risques existants. Cependant, cette méthode n'est pas pertinente pour une cartographie des risques thématique qui est appelée à ne traiter qu'un seul type de risque¹.

L'idéal est donc de décortiquer le thème en question en plusieurs domaines, afin de simplifier la mesure des deux composantes du risque dépendant, notamment de la nature du risque et des informations disponibles.

Si par exemple, on effectue une identification des risques par questionnaire, les notes qualitatives seront obtenues en répondant à un questionnaire à quatre niveaux de réponses (en obligeant par exemple, la personne à choisir un nombre pair, permettra d'éviter les réponses neutres).

Nous pouvons également adopter une méthode de pondération des questions qui reflète l'importance relative des risques, et de calculer la note de ceux-ci par moyenne pondérée des réponses, ou alors d'adopter la logique du maillon faible où l'on prend la note la plus faible à la place de la moyenne pondérée, ce qui nous conduit à obtenir des notes de risques consolidées à partir des notes de risque élémentaires, notamment :

- La note globale du risque par entité ;
- La note par domaine, pour tout le périmètre étudié.

c)- Processus de validation :

C'est une étape qui précède toute émission de cartographie définitive. En effet, il est indispensable de soumettre cette cartographie à un processus de concertation et de prendre l'avis des opérationnels concernés par les risques étudiés.

d)- Synthèse :

Cette phase englobe les différentes analyses et synthèses pouvant être engendrées par des informations précédemment recueillies.

¹ Altair Conseil, *op-cit*, p 11

1.2. Définition de la cartographie globale

La cartographie globale cherche à recenser l'ensemble des risques qui pèsent sur l'organisation, elle permet de réunir, hiérarchiser et comparer différents risques d'une même organisation.

«Une cartographie globale des risques tend à recenser, quantifier et cartographier l'ensemble des risques d'une organisation, tous sujets confondus »¹.

La cartographie globale peut être définie comme étant un ensemble de cartographies thématiques car la consolidation de plusieurs cartographies thématiques des différents risques pour chaque organisation peut donner une cartographie des risques globale.

L'intérêt² de ce type de cartographie des risques se voit dans :

- ✓ L'identification de l'ensemble des risques qui pèsent sur l'organisation, ce qui est essentiel pour une bonne gestion des risques.
- ✓ L'harmonisation de l'ensemble des risques à travers un langage commun sur les risques.
- ✓ Le pilotage de l'ensemble des risques ayant pour fin la mise en place d'une gestion coordonnée à travers l'implication de l'ensemble des acteurs (opérationnels) et l'établissement des tableaux de bord; ce qui vise l'amélioration de la communication spécialement vers la direction générale ;
- ✓ Optimiser l'allocation des ressources entre les actions correctives menées et l'achat d'assurance.

La cartographie des risques est donc un outil stratégique de suivi, communication et gestion dans l'organisation.

1.2.1. Etapes du projet :

La même méthodologie de la cartographie thématique des risques s'applique à celle globale, seule quelques modifications interviennent sur la nature, la multitude des risques, ... etc.

Notons :

a) La phase de préparation :

Certains points doivent être précisés, à savoir :

- **L'étude de faisabilité** : elle constitue un préalable à tout projet pesant pour l'organisation, elle a pour but principal de déterminer la faisabilité, comme son nom l'indique, et de déterminer le rapport coût/bénéfice ;
- **Recensement du risque** : c'est-à-dire lister les risques grevant l'organisation et mettre en place une nomenclature des risques sans pour autant, s'empêcher à se poser des questions sur le type des risques afin de rester sur un langage homogène uniforme et commun d'évaluation des risques ;
- **Le niveau de risque** : comme nous l'avons précisé dans la cartographie des risques thématique, le seuil de pertinence doit être diffusé à l'équipe chargée de la collecte des

¹ Gilbert DE MARECHAL, *op-cit*, P.33

² *Idem*

données relatives au risque. En effet, la nature du niveau de pertinence est déterminée par le type de mesure adoptée pour la quantification du risque mais plus couramment par la gravité.

- **Personnes interrogées** : deux grands choix sont possibles :

- ✓ Si le but est d'avoir une vision globale et synthétique, il est plus judicieux de n'interroger que les membres de la direction générale à travers des séminaires, interviews,...
- ✓ Si le but étant de mettre en place un pilotage intégré des risques, il est plus pertinent d'impliquer l'ensemble des opérationnels et décideurs de l'organisation.

b) La phase d'identification et de quantification des risques :

- **L'identification** : Afin de minimiser les omissions, il paraît plus pertinent de procéder par l'analyse matricielle en croisant la typologie des risques et la décomposition en processus de l'organisation, ou en croisant la typologie des risques et la décomposition en métiers de l'organisation, sauf que celle-ci est assez large pour permettre une appréciation précise des risques contrairement à l'analyse en processus qui donne une vision plus globale et cohérente des risques¹.

En général, l'analyse matricielle permet une exhaustivité sur deux plans :

- La pertinence de la cartographie des risques dépend du détail que comporte la matrice risque/processus.
- Une identification plus exhaustive puisqu'elle touche l'ensemble des risques subis par l'organisation.

- **La quantification** : sur le plan pratique, l'information concernant les risques associés s'obtient à travers des questionnaires personnalisés selon le type de fonction accompagnée par la matrice des risques.

c) Processus de validation :

C'est une phase de débat sur l'importance relative des risques et leur cotation doit faire objet d'un consensus découlant d'un vote afin d'éviter les invalidations des opérationnels ou de la direction.

d) Synthèse :

La phase de synthèse passe d'abord par la consolidation des différents risques, en relevant les plus importants nécessitant des actions à mener.

La réalisation d'une représentation graphique est donc utile ; pour permettre au comité exécutif de visualiser et de dégager les priorités.

Après avoir clarifié quelques concepts nécessaires à la compréhension de la cartographie des risques, ses objectifs, les acteurs impliqués dans sa conception ainsi que ses types, à ce moment là, il convient de décrire la démarche à suivre pour l'élaboration de cette cartographie des risques. C'est ce que nous verrons dans la section qui suit.

¹ Le Ray J, Gérer les risques, Pourquoi ? Comment?, ED. AFNOR, 2006, p95

2. Avantages et motivations de la cartographie thématique et globale

2.1. Avantages et motivations de la cartographie thématique¹

Dans un premier temps, la cartographie thématique permet d'obtenir une représentation et une vision synthétique et plus précise des différents domaines de risque pour un thème bien déterminé. Selon le besoin, le périmètre étudié peut être une unique entité ou plusieurs entités d'une même organisation.

Ce besoin de vision synthétique peut avoir lui-même différentes motivations telle que :

- Le pilotage de la gestion du risque étudié en identifiant les domaines d'actions prioritaires et en suivant l'évolution du risque dans le temps ;
- Une communication facile et une information nette, juste (absence de rumeur et de confusion) et rapide sur ce thème de risque à destination de toutes les parties concernées :

- **Parties internes** : pour la direction générale ou pour les différentes branches d'un même groupe ;

- **Parties externes** : pour les assureurs, pour une meilleure négociation des contrats, ou pour d'autres parties pour mieux répondre à des demandes de transparence, ou à d'éventuelles demandes réglementaires.

En somme, la sélection d'un thème unique peut procurer plusieurs avantages :

- Une comparaison pertinente : en évitant toutes sortes de confusion ;
- Sachant que seuls les parties concernées par le thème étudié qui doivent être interrogées, la mise en œuvre de la cartographie globale est toujours simplifiée ;
- L'identification « top-down », car l'élaboration d'un questionnaire est possible soit directement par le Risk Manager, soit avec l'aide d'experts du thème étudié.

2.2. Avantages et motivations de la cartographie globale²

« Si une cartographie thématique des risques est un outil à la disposition du Risk Manager au sein de son cycle classique de gestion des risques, la mise en place d'une cartographie globale des risques représente pour le Risk Manager et, plus globalement, pour l'organisation concernée, un projet de grande ampleur qui vise à renforcer l'infrastructure de gestion des risques et à être capable d'en rendre compte.

L'intérêt d'un projet de cartographie globale réside autant dans la carte effectivement obtenue que dans les multiples annexes qui détaillent les différents risques »³

Comme pour la cartographie thématique, il existe plusieurs avantages et motivations au profit de l'organisation concernée qui apparaissent grâce à la mise en place d'une cartographie globale :

- Recenser de façon exhaustive l'ensemble des risques de l'organisation ;
- La mise en place d'un pilotage intégré des risques ;
- Attirer l'attention de toutes les parties de l'organisation sur l'importance de tous les risques (culture de risque) quelque soit sa signification (faible moyen ou forte) ;

¹ Gilbert de Marechal, *Op-cit*, p21

² *Ibid*, pp33-34

³ *Ibid*, p35

- Instaurer un langage commun sur les risques au sein de l'organisation ;
 - Mobiliser l'ensemble des intervenants et fournir l'occasion de mettre en place une gestion coordonnée des risques, et cela par l'intermédiaire des tableaux de bord ;
- A coté de ces avantages considérés comme motivations principales à l'origine de la mise en place d'une telle cartographie, il existe plusieurs motivations connexes, à savoir :
- Améliorer la communication sur les risques au niveau de l'organisation, plus précisément vers la direction générale ;
 - Répondre à des demandes (ou contraintes) extérieures, comme la réglementation, les marchés financiers,... etc.;
 - Satisfaire aux exigences de transparence concernant les risques ;
 - Optimiser l'allocation des ressources entre les actions correctives du risque et l'achat de l'assurance ;
 - Optimiser l'achat de l'assurance tant dans sa structure (niveaux de couverture et de franchise) que dans la négociation des primes.

3. Contraintes et limites de la cartographie thématique et globale:

Pour les deux types de cartographies, la principale contrainte est d'avoir une information fiable et nette pour calibrer les deux composantes du risque (probabilité et impact)¹.

Cette contrainte pilotera, pour un thème donné, le choix du type d'axe et par conséquent, le choix du type d'information à collecter pour quantifier et cartographier ces risques. Parfois, elle résulte du refus de coopération des membres de l'entité, ces derniers peuvent refuser de fournir certaines informations ou des informations erronées craignant que leur mauvaise gestion soit dévoilée. En plus de cette contrainte, d'autres limites considérables peuvent influencer négativement une conception efficace et réussie de la cartographie des risques² :

- S'agissant des processus ascendants, les résultats sont appropriés pour les opérationnels de l'organisation mais ne peuvent parler au top management ;
- Souvent, les évaluations sont beaucoup plus qualitatives que quantitatives puisqu'elles reflètent l'appréciation interne des opérationnels, et la construction de base d'incidents n'est pas toujours possible ;
- La partie « moyens de maîtrise » n'est en générale pas ou peu traitée ;
- Certains risques sont difficiles à évaluer et à étudier tels que le risque d'image et le risque de fraude ;
- La négligence et le désintérêt des principaux dirigeants surtout le directeur général concernant l'utilité et l'importance de la cartographie des risques.

4. Difficultés liées à la mise en place de la cartographie des risques :

- Possibilité de se heurter à un manque d'objectivité si la cartographie s'inscrit dans un cadre d'autoévaluation des risques.
- Les risques opérationnels sont par nature difficiles à appréhender car ils ont un lien étroit avec l'organisation de la banque.

¹ Gilbert de Marechal, *Op-cit*, p22

² Richard MEKOUAR, *Op-cit*, pp41-42

- La mesure des pertes liées aux risques opérationnels peut s'avérer être très compliquée. En effet, dans certains cas l'impact est étalé dans le temps (cas de contentieux client par exemple).
- Difficulté de maintenir une cartographie exhaustive et validée par les experts métiers.

Section 3 : La mise en œuvre de la cartographie des risques opérationnels

1. Identification des risques

1.1. Différentes approches d'identification des risques :

L'identification des risques se fait selon deux approches possibles :

- Approche top-down.
- Approche bottom-up.

1.1.1. L'approche top down « descendante » :

L'identification des risques dans cette approche se fait du haut vers le bas, c'est-à-dire qu'au sein de l'organisation, le Risk Manager ou l'audit recense les risques majeurs, procède au rattachement de ces risques avec les processus clés et établit la cartographie à l'aide de questionnaires. Les auditeurs ou les managers vont donc, descendre chercher l'information, à la source.

L'avantage de cette approche est qu'elle peut être élaborée en un temps minimum mais elle présente une faible valeur ajoutée car elle ne permet pas la prévention. Cette approche peut être assimilée à la méthode de l'indicateur de base.

1.1.2. L'approche bottom-up « ascendante » :

Cette approche est la plus utilisée pour la mise en œuvre d'une cartographie. La méthodologie consiste en un recensement des risques qui sont inhérents au fonctionnement de l'organisation. Pour ce faire, l'utilisation d'interviews est préconisée. Son appellation «bottom-up » revient au fait que la démarche d'identification des risques est effectuée par les opérationnels proches de l'activité et remonte vers les responsables du management des risques.

Les deux approches peuvent être combinées afin de traiter les risques d'une manière exhaustive. En effet, certains risques sont repérés plus facilement avec une vision globale de l'entité et d'autres exigent des informations plus approfondies.

L'identification des risques opérationnels au sein de la banque passe nécessairement par le découpage de l'organisation en activités. Ces dernières seront à leur tour découpées en métiers¹ représentant un produit ou un service ou encore un segment d'un marché donné ...

Comme la segmentation des métiers reste trop large pour appréhender d'une manière précise les risques qui y sont inhérents, il convient de décrire les principales activités de la banque en adoptant une approche par les processus.

L'avantage de cette approche est qu'elle prend en considération les processus susceptibles de générer des revenus et donc les plus sensibles financièrement aux risques directs. De plus, elle permet d'appréhender tous les risques sur les processus et d'adapter le niveau de contrôle.

Cependant, une autre méthode peut être utilisée et consiste à faire une analyse historique des différents risques opérationnels qui ont touchés la banque et causés des pertes. Cette méthode exige l'existence d'un historique de données des incidents.

¹ La nomenclature des métiers de Bâle est citée dans la section 1, chapitre 1 de la 1ere partie de ce même document.

1.2. La cartographie des processus :

Afin de mener à bien la démarche de management des risques dans une organisation, il faut d'abord la connaître et pour cela, la disponibilité d'une cartographie des processus apparaît comme un préalable logique. En effet, la cartographie des processus est un pré requis qui sert de base à la cartographie des risques¹.

1.2.1. Définition d'un processus :

« Un processus est un ensemble de ressources et d'activités liées qui transforment des éléments entrants en éléments sortants. Autrement dit, c'est une boîte noire qui a une finalité (les données de sortie) et qui, pour atteindre cette finalité, utilise des éléments extérieurs (les données d'entrée) et les transforme (en leur donnant une valeur ajoutée) par du travail et des outils (activités et ressources). »²

« Schématiquement, on peut définir un processus comme l'enchaînement ordonné d'un ensemble d'activités, produisant une valeur ajoutée croissante, permettant de délivrer au client (interne ou externe) le produit ou service correspondant à sa sollicitation. »³

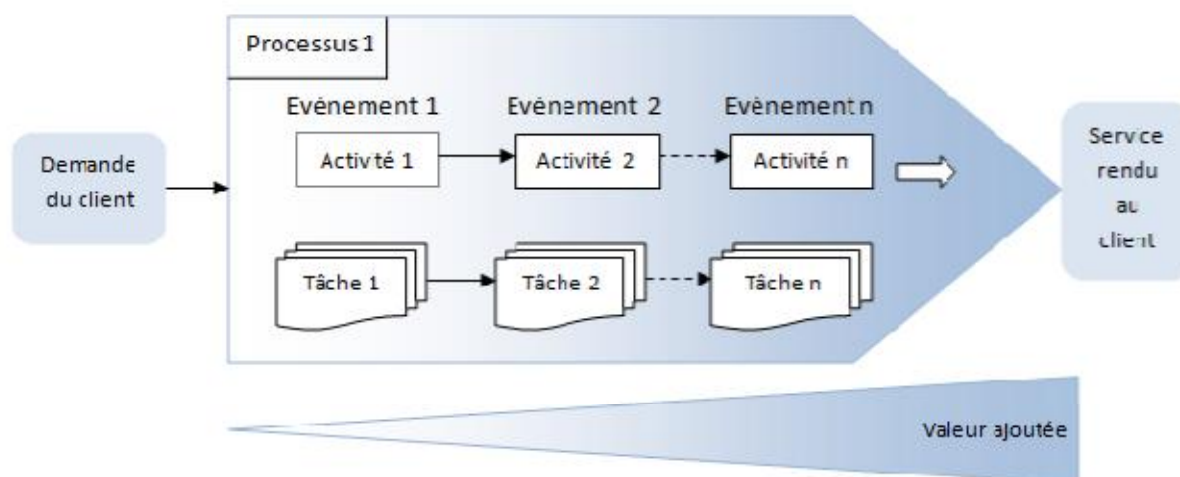


Figure n°4: schéma illustratif d'un processus.

Source : C.Jimenez, P.Merlier, D.Chelly, Risques opérationnels, revue banque, 2008, p57.

¹ Plusieurs banques comme le Crédit Lyonnais (LCL) adoptent une approche par les processus pour la gestion des risques opérationnels. « Pour maîtriser les risques opérationnels, il faut maîtriser les processus », précise François Tabourot, Directeur Général de MEGA.

² Y.MOUGIN, La cartographie des processus, 2004, p37

³ C.Jimenez, P.Merlier, D.Chelly, Risques opérationnels, revue des banques, 2008, p57

1.2.2. Les différents types de processus :

Les processus opérationnels (processus métier ou de réalisation) :	Ceux sont les processus dont l'objectif est de fournir des produits et services aux clients, depuis l'expression du besoin jusqu'à sa satisfaction.
Les processus de pilotage (processus de Direction) :	Ceux sont les processus de management. Ils servent à fixer des orientations, à évaluer la situation et de définir les actions correctives.
Les processus de support (de soutien) :	Il s'agit des processus dont la finalité est de gérer les ressources de l'établissement, de tenir à jour sa situation. Ils participent au bon déroulement des autres processus.

Tableau N°2 : Les types de processus

Les risques s'expriment à travers les processus c'est pour cela qu'il est nécessaire de les cartographier.

1.2.3. La démarche de la cartographie des processus :

Dans le cadre d'une cartographie des risques opérationnels, il n'est pas nécessaire d'analyser les processus dans le détail. En effet, un niveau de détails trop élevé ne permet pas d'appréhender avec précision les risques et, une description trop fine peut nuire à la lisibilité du processus. Elle peut conduire à une mauvaise interprétation de la nature et du niveau de risque. L'idéal serait d'aller à un niveau de détail qui permettrait d'identifier les risques et définir des plans d'action qui serviraient à les diminuer.

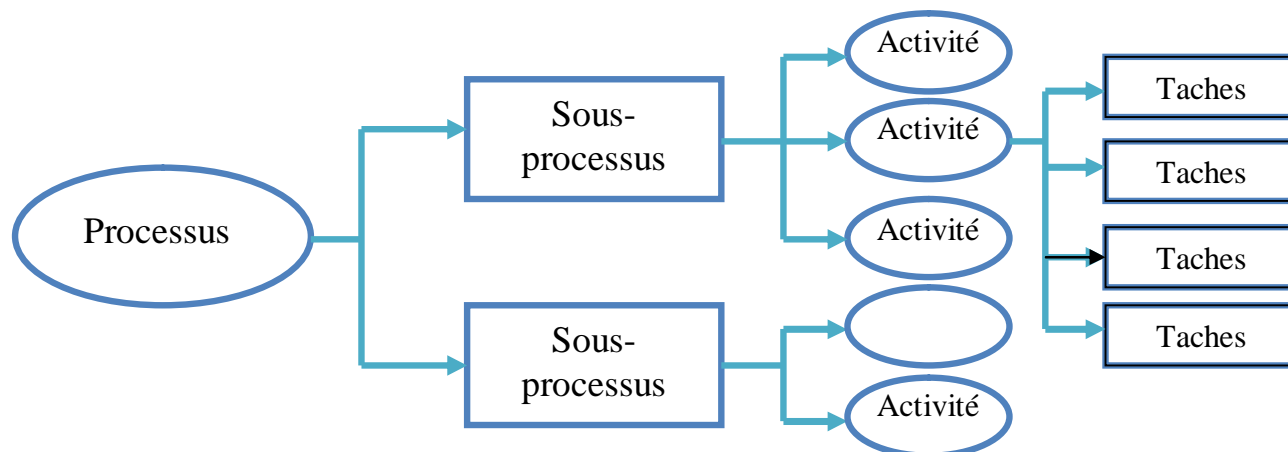
La démarche consiste à répondre aux questions suivantes :

- Quoi faire ?
- Par qui ?
- Pour quelle valeur ajoutée ?
- A quelle échéance ?

Il s'agit d'analyser les processus de la banque afin de faire ressortir les différentes tâches et modes opératoires ainsi que les intervenants.

Cette décomposition des processus permet non seulement de détecter les différents risques liés à chaque opération mais de déterminer en plus les points de contrôle et d'évaluer leur efficacité.

Figure N°5 : Décomposition d'un processus



Source : Y.MOUGIN, La cartographie des processus, 2004, p37.

2. La démarche d'élaboration d'une cartographie des risques

La démarche de la cartographie des risques est la suivante :

- Identification et évaluation des risques intrinsèques.
- Description et évaluation du niveau de contrôle et maîtrise des risques.
- Evaluation des risques résiduels.

Bien entendu, cette démarche nécessite au préalable l'élaboration d'une cartographie des processus ainsi qu'une nomenclature des risques.

2.1. Identification et évaluation des risques intrinsèques :

Le risque intrinsèque appelé aussi risque inhérent est défini par Gilbert de Marechal comme étant le risque « brut », considéré sans les éventuels moyens de protection ou de contrôle mis en place par l'organisation.

- **L'identification :**

L'identification des risques intrinsèques consiste à recenser l'ensemble des risques auxquels l'activité est exposée en se basant sur les processus décrits. A chaque processus sont associés les incidents susceptibles d'en perturber le déroulement et d'entraver ainsi la réalisation des objectifs. Faut-il pour cela faire abstraction des contrôles existants et du dispositif de maîtrise des risques.

L'association des processus aux événements à risque permet de distinguer entre les événements à risques identiques mais qui ne se placent pas sur le même processus et n'ont pas les mêmes caractéristiques en termes de fréquence et d'impact.

Les événements à risques identifiés seront généralement évalués à travers des méthodes «à dire d'experts» que nous développons ci-après :

- **Focus sur les méthodes : « dite d'expert » :**

Elles reposent essentiellement sur les techniques d'interviews.

Personnes interrogées :

Il est nécessaire d'associer l'ensemble de l'organisation à la démarche et d'interroger les opérationnels et les décideurs des différentes branches d'activité, en se basant sur un échantillon représentatif.

Il peut être plus aisé et tout aussi pertinent de mener la démarche sur un pilote comme une activité clé significative de l'entreprise ; et de l'étendre ensuite au reste des activités.

- **La méthode Delphi :**

C'est une méthode dite d'expert, conçue pour éviter les écueils du brainstorming, et applicable dans les mêmes circonstances. La méthode est la suivante¹ :

- ✓ un questionnaire est établi, sur un sujet donné, par un rapporteur compétent, mais neutre vis-à-vis du sujet ;
- ✓ un certain nombre d'experts sont interrogés séparément, sans qu'aucun d'eux ne connaisse la composition du panel ;
- ✓ le rapporteur établit une synthèse des opinions reçues, avec l'argumentation correspondante et une analyse statistique ;
- ✓ cette synthèse est présentée à chacun des experts, toujours séparément, aux fins de correction éventuelle de l'opinion initiale ;
- ✓ la version corrigée sert enfin à l'établissement du rapport final ;
- ✓ si les opinions sont trop divergentes, le rapporteur peut organiser plusieurs rounds, remettre en cause la pertinence du questionnaire, voire même du problème, ou encore la qualification de certains experts.

- **L'évaluation :**

Suite à leur identification, l'exposition aux risques intrinsèques est évaluée à travers deux critères qui sont la fréquence et l'impact².

a. La fréquence : représente la probabilité d'occurrence de l'événement c'est-à-dire le nombre de fois où le risque pourrait se produire sur une période donnée. Elle peut être mesurée selon une échelle qualitative ou quantitative :

- Echelle qualitative: Fréquence forte, moyenne ou sur une échelle de 1 à 4 par exemple.

¹ Jean Le Bissonnais, quantification des risques et stratégies de défense, 2006,

² Gilbert de Marschal, *op-cit*, 2003, p9.

Echelle qualitative : il s'agit généralement de la probabilité effective pour une période donnée (entre 0 et 1) ou la fréquence par jour, par mois, par an...

Cela suppose l'existence d'informations actualisées permettant d'estimer la probabilité d'occurrence.

b. L'impact : représente les conséquences financières (perte), juridiques (non respect de la réglementation en vigueur) ou les effets sur l'image de l'établissement qui surviennent suite à la réalisation du risque.

Comme pour la fréquence, l'impact peut être quantifié de deux manières possibles :

- Par des critères qualitatifs : Impact faible, moyen et fort ;

Ces critères seront convertis ensuite en notes, sur une échelle de 1 à 4 par exemple.

- Par critères quantitatifs : données de pertes financières ou d'exploitation.

L'impact peut être représenté par un pourcentage des bénéfices annuels lorsqu'il s'agit de risques faibles ou moyens, et un pourcentage des capitaux propres pour les risques catastrophiques. Ceci permettra d'éclairer les dirigeants quant à l'importance des risques encourus.

L'impact de certains risques opérationnels peut difficilement être quantifié. C'est l'exemple du risque d'image ou encore du risque de catastrophe naturelle.

L'impact d'image peut se traduire par des réclamations de la part des clients, une perte de confiance, une perte de clients ou de partenaires, ...etc. et dont les conséquences peuvent cependant être significatives¹.

Une fois les données « fréquence » et « impact » obtenues, le risque peut être quantifié en utilisant la formule suivante :

$$\text{Risque} = \text{fréquence} \times \text{Impact}$$

Exemples :

Figure N°6 : Exemple d'échelle d'évaluation des risques

Fréquence	<ul style="list-style-type: none">• Très faible=1 (≤ une fois tous les 5ans)• Faible=2 (≤ une fois par an)• Moyen=3 (≤ une fois par trimestre)• Fort=4 (≤ une fois par mois)
Impact	<ul style="list-style-type: none">• Très faible=1 (≤ 10 000DA)• Faible=2 (10 000 < x < 100 000DA)• Moyen=3 (100 000 < x < 1 000 000DA)• Fort=4 (x > 1 000 000DA)

Source : Mémoire d'ingénieur, Youcef BENACEUR, Le rôle de l'audit dans la gestion des risques opérationnels, ESB, Alger, Décembre 2011.

¹ Exemples : « Northern Rock » en Grande Bretagne (phénomène de ruée bancaires), « Spangherro » dans le domaine alimentaire

2.2. L'identification et l'évaluation des contrôles internes existants :

2.2.1. Définition :

Le COSO (Comitee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission) a défini le contrôle interne comme suit : « *Le contrôle interne est un processus mis en oeuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs.* »

2.2.2. Objectifs généraux du contrôle interne :

- Protection du patrimoine ;
- Fiabilité des informations ;
- Respect des lois, règlements et contrats ;
- Efficacité des opérations.

2.2.3. Identification des contrôles :

Dans une démarche de cartographie des risques, il y a lieu d'identifier les contrôles qui contribuent à la maîtrise de l'activité.

D'après Jacques Renard ¹, ces contrôles sont classés comme suit :

1. Les contrôles internes spécifiques/préventifs (la séparation de tâches, les mots de passe, les dispositifs de sécurité...)
2. Les contrôles internes défectifs (les actes de vérification, les comptes rendus, les rapprochements, le contrôle de cohérence...)
3. Les contrôles internes directifs (les procédures, la formation, le visa pour autorisation...).

Il s'agit d'un classement d'après la fonction que le contrôle doit remplir.

2.2.4. Les organes de contrôle :

Trois niveaux de contrôle coexistent dans une banque :

- Le contrôle de premier niveau ;
- Le contrôle de deuxième niveau ;
- Le contrôle de troisième niveau.

Le contrôle de premier niveau : c'est l'ensemble des contrôles mis en place pour garantir la régularité, la sécurité, la validation des opérations réalisées. Il contribue aussi à assurer la maîtrise des risques liés aux opérations. Il s'agit par exemple des validations d'opérations dans une agence.

Le contrôle de second niveau : il vient renforcer le contrôle de premier niveau et cible principalement les processus à risque élevé. Il est exercé par les fonctions centrales de contrôle dites permanent.

¹ J. Renard, Théorie et pratique de l'audit interne, éditions organisation, p194.

Le contrôle de troisième niveau : il est exercé par la direction de l'audit interne et l'inspection générale. Ces dernières vérifient la régularité, la conformité des opérations et le respect des procédures. Elles procèdent aussi à l'examen de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne de premier et second niveau.

Remarque : il est important de préciser que le contrôle est l'affaire de chacun dans une banque et qu'il ne se résume pas à un organe dédié ou une procédure.

2.2.5. Apprécier l'efficacité du contrôle :

Dans le cadre de l'établissement de la cartographie des risques, l'évaluation des contrôles passe par l'identification de l'existant ainsi que l'appréciation de leur efficacité. A et effet, deux éléments sont évalués :

- 1) Couvre-t-il le risque intrinsèque ?
- 2) Si oui à quelle hauteur ?

Le contrôle est évalué sur le plan de son efficacité dans la réduction de la probabilité d'occurrence, de l'impact éventuel, ou les deux.

Pour cela une échelle d'évaluation constituée de fourchettes de pourcentage peut être élaborée. Chaque niveau correspond à une fourchette qui exprime l'efficacité du contrôle.

3. Identification et évaluation des risques résiduels :

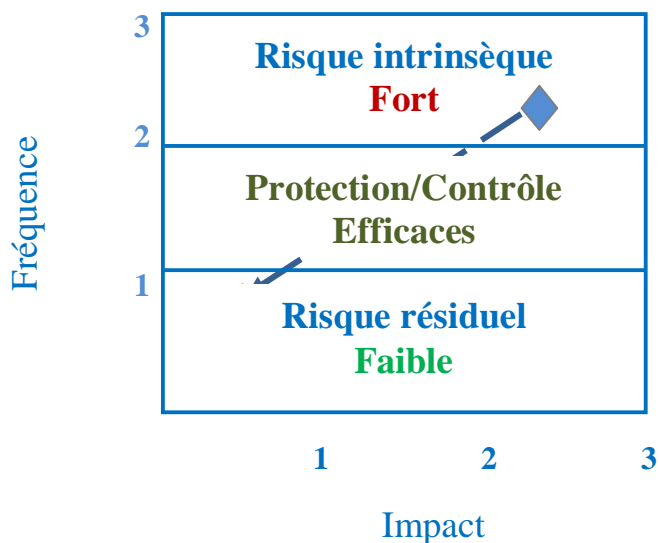
« Le risque résiduel est celui qui résulte du risque brut, en tenant compte des protections et des contrôles mis en place. »¹

Après avoir identifié les différents contrôles, les risques résiduels pourront être déduits.

Les risques sous contrôle ne doivent pas disparaître de la cartographie et seront juste évalués comme étant faibles. Le schéma cible est le suivant :

¹ Gilbert De Mareschal, *op-cit*, p11

Figure n°7 : Risques intrinsèques et risques résiduels



Source : B. Barthélémy, gestion des risques, édition d'organisation, paris 2002, P16

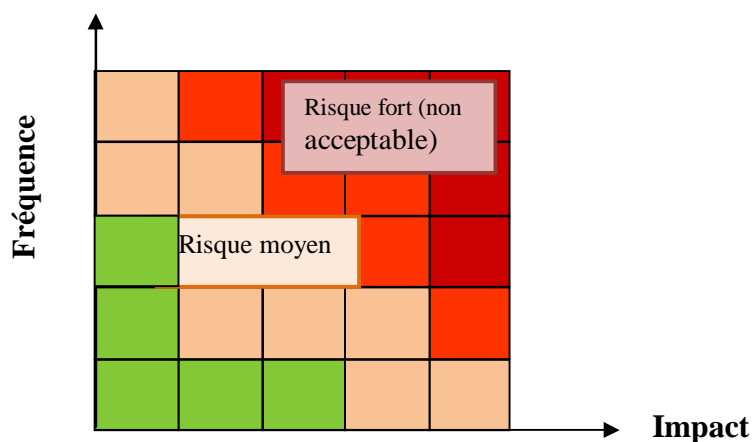
4. Représentation graphique de la cartographie des risques

La représentation graphique offre une vision sur les risques majeurs et permet d'identifier les zones à traiter prioritairement. Il existe plusieurs manières de représenter une cartographie notamment :

4.1. Le diagramme à deux axes :

Les risques sont représentés à l'aide des caractéristiques « fréquence » et « impact ». La fréquence correspond à l'axe des ordonnées « Y » et l'impact à celui des abscisses « X ».

Figure n°8 : Représentation d'une cartographie des risques

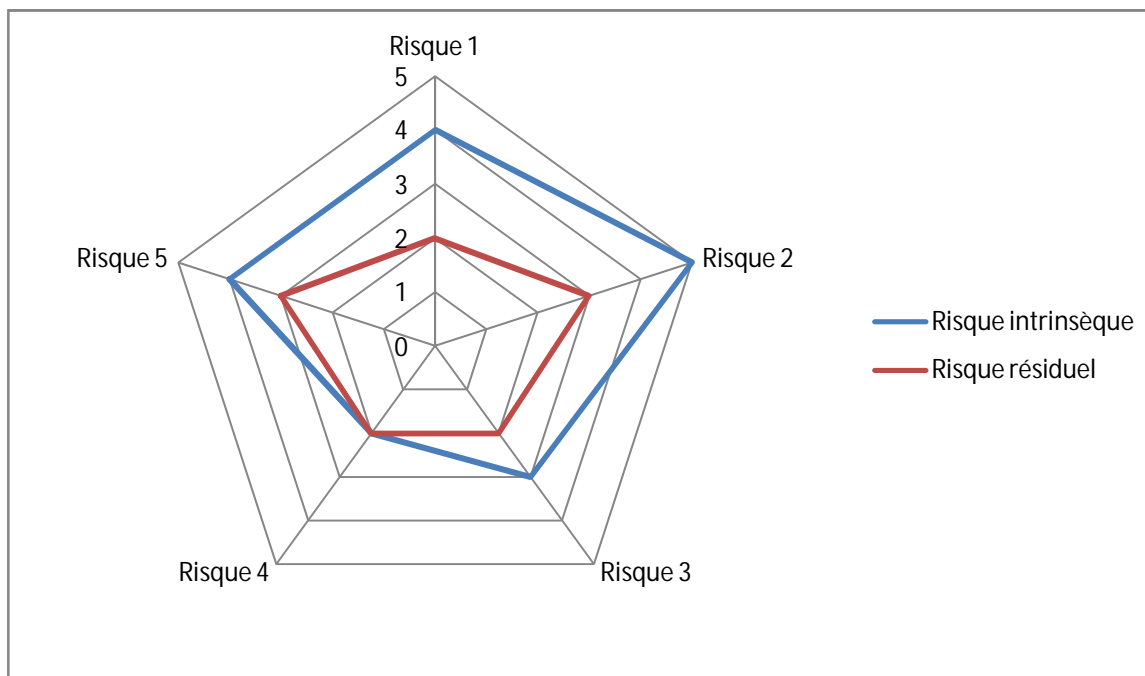


SOURCE : C.JIMENEZ & P.MERLIER, Prévention et Gestion des risques opérationnels, Ed Revue Banque, 2004, P68.

4.2. Représentation en mode radar ou toile d'araignée :

C'est un diagramme à plusieurs axes, où chaque axe représente une catégorie

Figure n° 9 : Représentation des risques en mode radar



Source : B. Barthélémy, gestion des risques, édition d'organisation, paris 2002, P17

5. Utilisation et actualisation de la cartographie des risques

5.1. Utilisation de la cartographie :

Une fois la cartographie des risques finalisée, elle offre une vision synthétique des risques de la banque, laquelle permettra aux managers de l'utiliser car elle représente un outil précieux d'aide à la décision et de détermination des missions de contrôle.

5.1.1 Un outil d'aide à la décision :

Vu que la cartographie représente le profil de risque de l'entité, elle est déterminante et sert de repère pour la gestion des risques et le choix des plans d'actions. Elle permet donc de¹ :

- déterminer les risques prioritaires et les processus jugés trop risqués ;
- Définir une nomenclature de la base d'incidents opérationnels pour le rattachement des risques avérés ;

¹ C.Jimenez, P.Merlier, D.Chelly, *op-cit*, p103.

- Définir les plans d'action pour le traitement préventif des risques en améliorant le contrôle permanent ;

- Recourir au transfert ou au financement du risque ;

Bien entendu, les plans d'action prennent en compte les dispositifs de maîtrise des risques existants et une fois mis en place, ils doivent être suivis et éventuellement ajustés.

5.1.2 Un outil à la base des plans d'audit :

La cartographie sert à l'audit interne de moyen pour déterminer le plan de missions, étant donné que la fréquence des missions sur un domaine est basée sur l'importance du risque sur ce dernier.¹

5.2. Actualisation de la cartographie :

La cartographie des risques est élaborée à un moment donné et constitue une image du profil de risque à un temps T déterminé, d'où le besoin de l'actualiser, la revoir et l'adapter périodiquement.

En général, cela se fait annuellement mais il est clair qu'à chaque fois qu'un incident se produit ou qu'un changement ayant un impact sur un événement à risque survient, la mise à jour de la cartographie doit s'opérer.

Dans ce cas, cela se traduira vraisemblablement par une augmentation de l'évaluation d'un risque.

En outre, s'il s'agit du lancement d'un nouveau produit ou la promulgation d'une nouvelle réglementation, les risques qui y sont liés seront introduits dans la cartographie.

Il est vrai que le projet de cartographie des risques représente un exercice qui peut être qualifié de « lourd » si l'on considère toutes les personnes mobilisées et le temps y alloué ; Cependant son actualisation est beaucoup plus simple.

¹ J. Renard, *op-cit*, p 405

Conclusion

Il ressort de ce chapitre que la cartographie des risques est un outil centré sur les processus. C'est pourquoi qu'il faut au préalable décomposer les activités et les métiers en processus, pour pouvoir identifier les risques afférents de manière précise. Il sera procédé ensuite à leur évaluation.

Ceci constitue la démarche de mise en œuvre de la cartographie des risques qu'il conviendra d'actualiser périodiquement.

Chapitre IV :

La mise en œuvre de la cartographie des
risques opérationnels

Introduction

Soucieuse de se conformer aux dispositions du règlement 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, la Banque extérieure d'Algérie enchaîne activement les projets visant à mieux maîtriser les risques. Même si celui de la cartographie des risques n'a pas encore vu le jour, il demeure néanmoins que les dirigeants comptent le lancer très prochainement.

Dans cette partie nous commencerons d'abord par présenter la BEA. Nous insisterons sur l'agence 91 de « Ouled-Yaich » dans laquelle nous avons passé notre stage pratique de fin d'études.

Ensuite, nous développerons la démarche que nous avons adoptée pour mettre en pratiques les fondements théoriques cités dans les chapitres précédents.

Section 1 : Présentation de la banque extérieure d'Algérie.

1. Présentation de la direction générale de la BEA

1.1. L'historique de la banque extérieure d'Algérie (BEA) :

La banque extérieure d'Algérie fut créée le 01 Octobre 1967 par Ordonnance N°67/204, sous la forme d'une société nationale avec un capital de départ 24 millions de dinars, constitué par une dotation entièrement souscrit par l'état en reprise des activités du crédit lyonnais.

Dans le cadre du parachèvement du processus de nationalisation du système bancaire algérien, la BEA a repris successivement les activités de certaines banques étrangères exerçant en Algérie.

Depuis 1970, la BEA s'est vu confier la totalité des opérations bancaires des grandes sociétés industrielles nationales.

A la faveur de la restructuration des entreprises industrielles et des mutations profondes engagées par les pouvoirs publics dans les années 80, la BEA change de statut et devint, le 05 Février 1989, société par action en gardant globalement le même objet que celui qui lui été fixé par l'ordonnance du 01 Octobre 1967. Son capital qui pouvait être augmenté en une plusieurs fois par la création d'actions nouvelles, dont les conditions sont arrêtées par l'assemblée générale extraordinaire des actionnaires est porté à 01 milliard de dinars. Il était détenu par les ex fonds de participation des principaux secteurs du portefeuille commercial de la BEA (outre les hydrocarbures), suivant la structure suivante :

- Fonds de participation « construction » ;
- Fonds de participation « électronique, télécommunication, informatique » ;
- Fonds de participation « chimie, pétrochimie, pharmacie ».

En 1991, le capital de la banque est augmenté de 600 millions de dinars, passant ainsi à un milliard six cent million de dinars (01.6 milliard de DA).

En Mars 1996, le capital de la BEA est passé 5.6 milliards de dinars. Après cette dissolution des fonds de participations, le capital n'a cessé de croître depuis cette date, passant de 12 milliards de dinars en Septembre 2000 à 2450 milliards de dinars en septembre 2001.

En 2006, la banque procède à une large opération de restructuration de ses grandes fonctions et entame une nouvelle étape de modernisation qui touche à la fois ses structures centrales et l'ensemble de son réseau.

En 2007, modernisation du système d'information de la banque pour permettre une activité maîtrisée et sécurisée.

En 2008, le concours de la banque au financement des grands projets structurants atteint un volume global de financement de 100 milliards de dinars annuel. Forte de son assise financière et de ses performances, la banque se hisse au premier rang des banques maghrébines et 06^{ème} au classement des 200 premières meilleures banques africaines, avec un total de bilan de 31 milliards de dollars (réalisé par le magazine Jeune Afrique et union des banques magrétine magazine).

En 2009, déploiement de la banque vers le segment de la PME – PMI et conclusion de plusieurs conventions avec des leaders mondiaux pour le lancement des produits Leasing et Capital Investissement et banque assurance.

En 2011, extension du réseau et rénovation d'anciennes structures dans la perspective d'une modernisation complète et d'une amélioration constante de la qualité de service de nos points de vente.

La BEA marque l'année 2011 par l'ouverture de la première agence en libre service à l'échelle nationale et par l'augmentation de son capital social à 76 milliards de dinars.

Cette augmentation va permettre à la BEA de se hisser à un standing qui l'autorise à agir de concert avec les grandes banques régionales et internationales.

En 2012, le réseau de la banque devra atteindre 127 agences qui seront dotées d'un potentiel humain qualifié et capable de relever les défis de la concurrence.

En 2013, le réseau sera renforcé de 09 nouvelles agences (Mascara, Machnia, Tlemcen, Oran Khemisti, Chlef, Ain-Bey, Draria, Annaba, Boufarik).

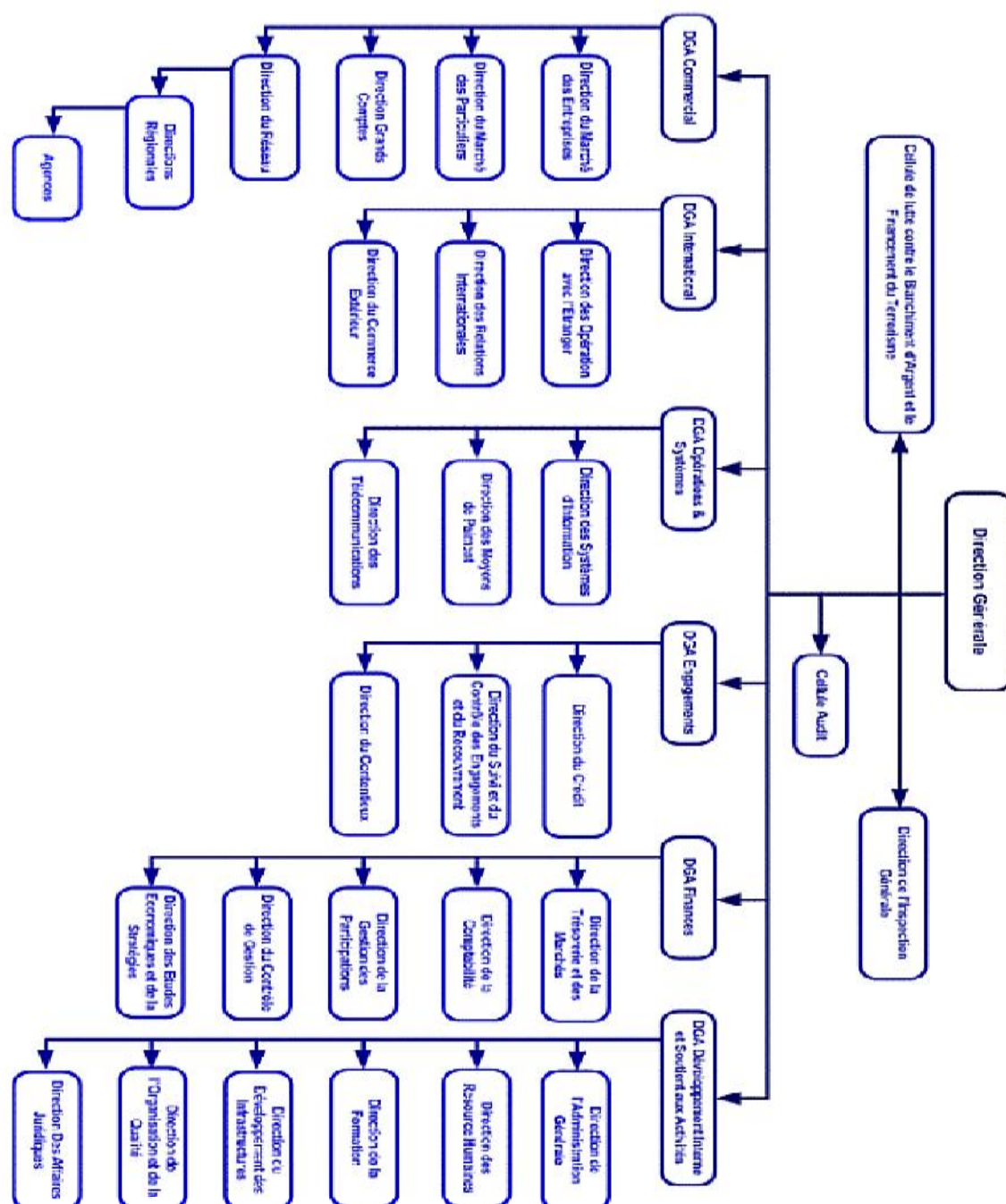
1.2. Missions et tâches de la BEA :

L'objectif principal de la BEA est de faciliter et de développer les rapports économiques de l'Algérie avec d'autres pays dans le cadre de la planification nationale, ainsi :

- ✓ La fourniture aux entreprises algériennes un service central de renseignements commerciaux susceptibles de leur permettre de vendre dans les meilleures conditions compte tenu de la conjoncture internationale.
- ✓ L'encouragement des exploitations des produits initialisés prévus pour les projets en cours concernant différentes branches d'activités, allant des industries alimentaires aux complexes métallurgiques, mécaniques et pétrochimiques.
- ✓ La mise en place d'un système de crédit.
- ✓ L'aider à promotion de l'exportation des produits industrialisés.
- ✓ Etablissement et la gestion des magasins généraux.
- ✓ Traiter toute opération bancaire intérieure et extérieure.
- ✓ Possibilité d'ouvrir des succursales, agences ou filiales à l'étranger et prise de participations dans les sociétés existantes en Algérie.

- ✓ En plus de ses financements propres, elle peut intervenir aussi par sa garantie ou encore par des accords de crédits avec des correspondants étrangers, pour promouvoir les échanges commerciaux avec d'autres pays.

1.3. Organigramme général de la B.E.A :



Graphique N°1 : L'organigramme de la BEA

Source : <http://www.bea.dz/>

2. Présentation de l'agence :

L'agence « Ouled-Yaich 91 » a été créée en 1993, elle est rattachée hiérarchiquement à la direction régionale de Blida et travaille selon le principe d'organisation commerciale d'agence,

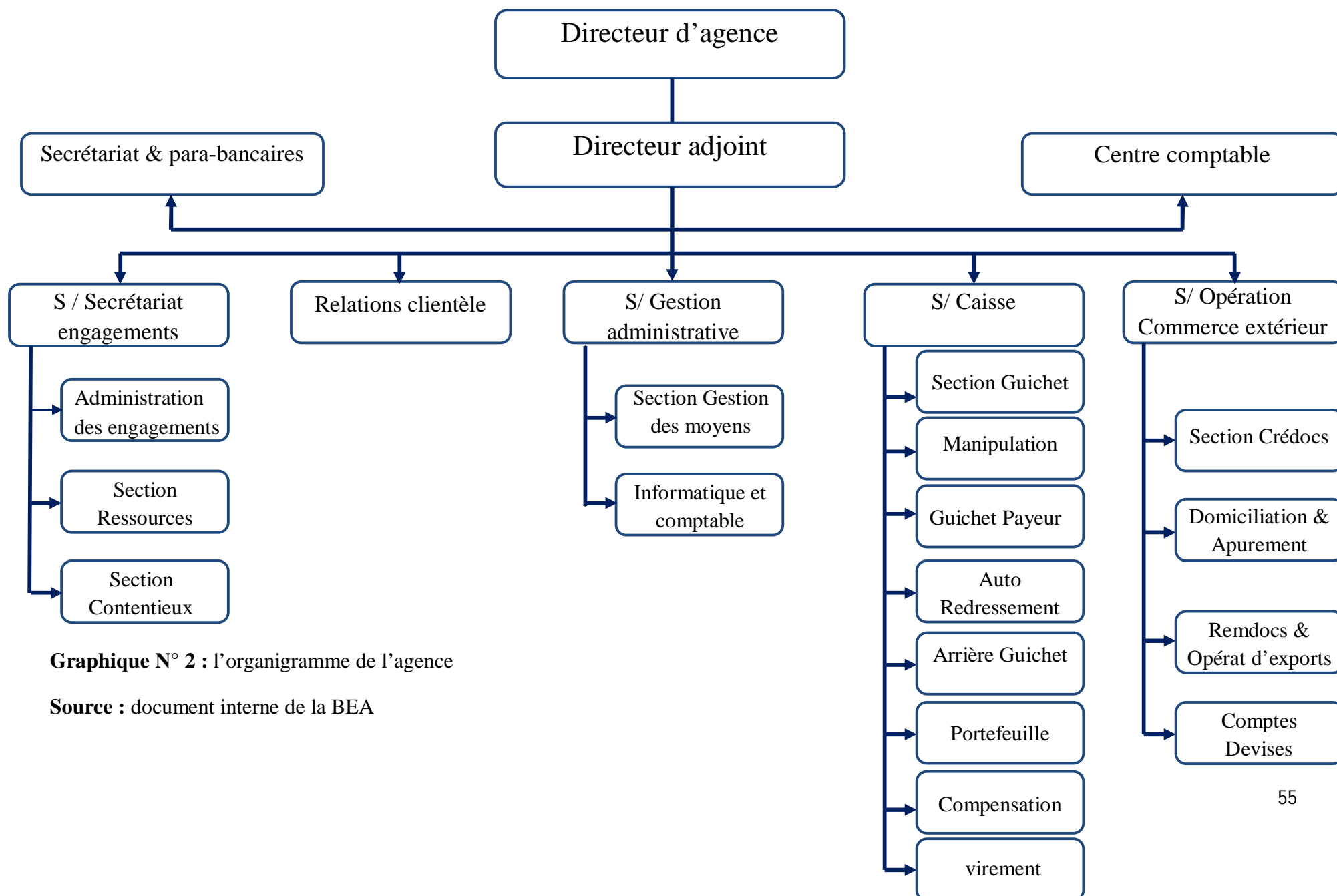
L'agence 91 de la BEA est classée la première au niveau national en matière de commerce extérieur,

L'agence est considérée comme le premier contact avec le client dans les différentes opérations commerciales et surtout les opérations avec l'étranger.

2.1. L'organigramme de la BEA de « Ouled-Yaich 91 » :

Suite à la décision réglementaire n°01/DG du 02/01/96 la banque est organisée autour de cinq (05) fonctions dominantes, à savoir ; la fonction engagement, la fonction finances et développement, la fonction internationale, la fonction secrétariat générale et la fonction contrôle.

La structure organisationnelle de l'agence repose sur un modèle hiérarchique. Cette structure est représentée par l'organigramme suivant :



Graphique N° 2 : l'organigramme de l'agence

Source : document interne de la BEA

L'agence BEA est dirigée par un directeur, dont son rôle est d'animer, de contrôler, d'assister, de coordonner et de suivre les activités de l'agence.

En outre, celle-ci a la charge de la gestion des crédits décidés, dans le cadre du comité de l'agence, ainsi que la gestion des moyens matériels et humains.

L'agence comprend les services suivants : le service secrétariat engagements, le service exploitation (relations clientèle), le service administratif, le service caisse et le service commerce extérieur.

Centre comptable :

Il est chargé de :

- ✓ Appliquer sur les opérations, les contrôles généraux bancaires notamment :
 - Vérifier l'exactitude de l'opération ;
 - Valider et consolider les journées comptables ;
 - Produire et exploiter les états mensuels ;
 - Faire les rapprochements comptables ;
 - Justifier les soldes vis-à-vis de la direction de la comptabilité ;
 - Communiquer, mensuellement, au directeur de la structure la situation Comptable et les éventuelles anomalies relevées.

- ✓ Réaliser les traitements comptables notamment :
 - Vérifier les opérations initiées ainsi que la préparation à la consolidation ;
 - Éditer les journaux résumés et les contrôler.

- ✓ Transmettre l'ensemble des supports aux structures concernées, soit :
 - Les caisses comptables, mensuellement, au centre régional d'archives Après traitement ;
 - Les disquettes de la journée, quotidiennement à la direction de l'informatique ;
 - Les opérations de liaisons dans le cadre des échanges au niveau des Centres régionaux et / ou national. Conformément aux procédures en vigueur.

- ✓ Tenir et suivre les chapitres comptables de la structure, y compris ceux de trésorerie, notamment :
 - Suivre les mouvements et en déterminer le solde de chacun ;
 - Faire des rapprochements de conformité entre les soldes agence et ceux de central ;
 - Rapprocher les comptes de trésorerie avec les extraits reçus.

Service secrétariat engagements :

Il est chargé de :

- ✓ Assurer le soutien administratif des chargés de clientèle ;
- ✓ Gérer les fichiers et dossiers de la clientèle relative au crédit ;
- ✓ Veiller à l'application et au respect des procédures des traitements des engagements ;
- ✓ Statistiques.

Relations clientèle :

L'ensemble au portefeuille de l'agence est réparti entre les « chargés de clientèle » qui sont les interlocuteurs de la clientèle au niveau de l'agence et des autres structures de la banque et il est chargé d'accueillir la clientèle pour toute sorte de service comme l'ouverture de compte devise, commerciale, personnel, libre épargne, rente mensuelle, avenir.

Le service administratif :

Il est chargé de :

- Gérer administrativement le personnel de la structure (absences, retards congés...)
- ✓ Consolider l'évaluation des besoins de formation du personnel
- ✓ Procéder aux inscriptions du personnel dans le cadre du programme de formation arrêté
- ✓ Suivre la réalisation du programme de formation et les consommations budgétaires y relatives
- ✓ Dresser un compte rendu annuel de la structure
- ✓ procéder, en relation avec les autres entités de la structure à l'évaluation des connaissances du personnel (dossiers formation)
- ✓ gérer et entretenir tous les moyens matériels mis à la disposition de la structure
- ✓ élaborer le budget prévisionnel de la structure
- ✓ établir des situations périodiques des consommations budgétaires

Service caisse :

C'est l'ensemble de services matériels que doit offrir la banque à sa clientèle pour lui permettre une utilisation plus souple de ses fonds déposés. Ce service comprend huit sections.

Service opérations commerce extérieur :

Ce service a aussi pour mission de traiter l'ensemble des opérations de commerce extérieur avec le client notamment :

- ✓ Domiciliation ;

- ✓ L'ouverture des remises documentaires à l'importation ;
- ✓ Les opérations d'exportation (Crédoc, Rem doc ...)
- ✓ Le traitement des ordres de paiement émis et reçus ;
- ✓ La gestion des comptes spéciaux (INR compte investissement non résidant)

Ce service comprend aussi la section devise qui est chargée de traiter les comptes devises et ordre de paiement :

- ✓ La gestion des comptes devises et ordre de paiement ;
- ✓ Le change « allocation touristique » ;
- ✓ Compte à terme ;
- ✓ Retrait / versement devise ;
- ✓ La conversion.

Section 2: Elaboration de la cartographie des risques opérationnels de la BEA

Notre travail a pour objet de proposer une cartographie des risques opérationnels, étant donné que la BEA est en cours d'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels en collaborant avec le cabinet d'audit international KPMG, certains points doivent être respectés :

- ✓ Adapter la cartographie des risques aux exigences internationales ;
- ✓ Faciliter la détection des failles et rendre la tâche moins compliquée pour les contrôleurs lors de l'organisation des missions de contrôle ;
- ✓ Assurer un contrôle de qualité et conforme aux règlements BA 11/08.

Cependant, à cause de la courte durée qu'on a et de manque de données et de communication nous avons opter pour l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels thématiques, précisant que la même méthodologie pourra être suivie pour l'élaboration de la cartographie globale.

Afin de répondre à notre problématique de départ, nous allons tenter de décrire les étapes à suivre pour la réalisation de notre projet de cartographie des risques opérationnels en faisant une projection sur la méthodologie précédemment présentée dans la partie théorique, et ce pour rester dans le cadre méthodologique universel.

Les grandes étapes que nous adopterons dans cette section sont les suivantes :

- Préparation du projet;
- Identification et quantification des risques opérationnels;
- Processus de validation;
- Synthèse des résultats.

1. Préparation du projet :

1.1. Le thème étudié : il s'agit de la conception d'une cartographie des risques Opérationnels du processus crédit documentaire ;

1.2. La nomenclature des risques : nous avons opter pour la proposition d'une nomenclature des risques qui répond à la réglementaire algérienne en vigueur ainsi qu'aux besoins de la

BEA, inspirée du règlement 11/08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, qui lui-même s'inspire fortement des accords de BâleII.

En absence d'une typologie des risques au niveau de la BEA, on ne peut envisager une comparaison entre ces derniers et celle de bale.

On peut quand même citer une différence évidente l'inexistence de risque de marché dans la typologie des risques adopté par nos banques (Algérienne), dus à la nature de l'économie de notre pays basée principalement sur les crédits (une économie d'endettement).

Aussi, dans le cas de l'Algérie nous retrouvons dans le secteur bancaire deux lignes de métiers seulement, à savoir : banques commerciales et banques de détail tandis qu'au niveau internationale comité de Bâle a énuméré huit lignes de métiers, c'est pourquoi les risques relatifs aux autres lignes de métiers doivent être retirés de notre nomenclature.

1.2.1. Proposition d'une nomenclature plus adaptée à la BEA:

Au sens de l'**article 2** du règlement susmentionné, « *le risque opérationnel est le risque résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. Il inclut les risques de fraude interne et externe* ».

A partir de cette définition, nous avons déduit les familles de risques composant notre nomenclature.

1.3. Le périmètre à analyser :

En tenant compte de ce qui a été précédemment dit, nous avons limité notre travail de recherche à la mise en place d'une cartographie des risques opérationnels qui concernera un processus d'une activité complexe et rentable pour la Banque : **le crédit documentaire.**

Avant de détailler le processus du déroulement de cette activité (Credoc), il est préférable de donner la définition du crédit documentaire.

1.3.1. Définition du crédit documentaire :

Le crédit documentaire est l'engagement d'une banque de payer un montant défini au fournisseur, dans un délai déterminé, de documents énumérés qui peuvent que les marchandises aient été expiées ou que les prestations ou services ont été effectué.

L'objet de ces documents est de justifier l'exécution correct des obligations de l'exportateur, ces documents seront ensuite transmis par la banque à l'acheteur contre remboursement, pour que ce dernier puisse prendre possession de la marchandise.

Ainsi, l'acheteur ne transmet aucuns fonds au vendeur tant qu'il n'a pas reçu les documents pour prendre possession de la marchandise, et le vendeur reçoit le paiement des qu'il la expédiée, pour autant que les obligations documentaires aient été respectées.

Le Credoc est l'opération par la quelle une banque (émettrice) s'engage à la demande et pour le compte de son client importateur (donneur d'ordre), a régler a un tiers exportateur (bénéficiaire) , dans un délai déterminé un certain montant contre remise des documents strictement conformes et cohérents entre eux, justifiant de la valeur de l'expédition des marchandise ou des prestations services, le Credoc est régi par les règles et usances uniformes (RUU) de la chambre de' commerce inter nationale, reconnues et appliquées dans le monde entier et dont la dernière version 600 publiée en 2007 est entrée en vigueur le 1 Juillet 2007.

En Algérie, le Credoc a connu une évolution remarquable marquée par les modifications, du fait de son caractère de grand pays importateur de biens et services, la banque centrale d'Algérie a imposé par la LFC 2009 dans son article 69, le Credoc comme le seul moyen de paiement des importations afin d'endiguer la croissance exponentielle des importations.

Le bilan consacré depuis sa fait deux ans par la Banque d'Algérie aux résultats du commerce extérieur en 2012 atteste que « *les importations de marchandises ont progressé de 7,5% en 2012 atteignant le niveau de 48,3 milliards de dollars contre 38 milliards de dollars en 2008, année marquée par une envolée en la matière* »¹ . Ce qui a entraîné une progression de 30% en 3ans.

La BEA a connu une évolution remarquable du volume des lettres de crédits ouvertes en 2010, équivalente à 91% d'évolution entre 2009 et 2010, suite aux nouvelles mesures imposées contenues dans la LFC2009.

Nous constatons que c'est une techniques de payment très couteux pour l'importateur et très rentable pour la banque, donc les risques encourus peuvent affecter le chiffre d'affaire de la banque c'est à dire qu'ils peuvent engendrer des pertes financières directes, d'où la nécessité de disposer d'un outil de gestion et de prévention des risques.

1.3.2. Description du processus de traitement du Credoc :

Pour cette étape, l'absence d'un manuel détaillant le processus de l'activité de crédit documentaire nous a rendu la tâche difficile.

¹<http://www.algerie-focus.com/blog/2013/03/algerie-le-bilan-catastrophique-du-credit-documentaire-parhassan-haddouche/> « *Algérie, le bilan catastrophique du crédit documentaire* », par Hassan HADDOUCHE, publié le 20/03/2013 à 10H45.

Malgré ces difficultés, on a essayé de détailler le processus de crédit documentaire à travers ce qu'on a vu au niveau de l'agence ainsi qu'au niveau de la direction des opérations avec l'étranger et en s'appuyant sur les avis fournis par les opérationnels intervenants dans l'opération.

Les agences de la BEA interviennent dans le processus pour la domiciliation, l'ouverture des dossiers, leur suivi, leur réalisation, modification, annulation, ainsi que leur apurement, l'exercice du contrôle qui lui est délivré se limite à la vérification de la conformité des documents ainsi que des opérations traitées à son niveau en se référant à la réglementation et aux procédures internes ;

La DOE joue le rôle d'intermédiaire entre la banque émettrice et la banque correspondante, (Désignation de la banque intermédiaire (correspondante), exécution des opérations de paiement, Achat de la devise pour effectuer le paiement.....).

Quatre étapes obligatoires pour le traitement des opérations du crédit documentaire à savoir : la domiciliation, l'ouverture du crédit documentaire, la réalisation du crédit documentaire et enfin l'apurement du dossier de crédit documentaire.

Les principales étapes et tâches du processus ainsi que structures intervenantes dans l'opération de Credoc sont détaillées :

Processus de crédit documentaire	
Au niveau de l'agence	<i>1° La domiciliation</i>
	1. Réception des documents nécessaires pour la domiciliation
	2. Vérifier la conformité de la demande du client (facture proforma+ taxes ou bien engagement du client que la marchandise objet de la domiciliation est destinée pour la production (fonctionnement)) et accuser la réception des documents
	3. Saisie de l'opération sur système, un numéro d'ordre sera attribué automatiquement qui servira à la constitution du numéro de domiciliation, et qui se matérialise par un avis de débit des commissions de domiciliation+ TVA
	4. Remplir la fiche de contrôle Import pour un bon suivi Vis-à-vis de la réglementation des changes
	5. Enregistrement de l'opération sur un registre spécial (import/export)
	<i>2° L'ouverture du crédit documentaire</i>
	1. Ouverture du crédit documentaire sur système par avis de débit des commissions d'ouverture (notifications + TVA)
	2. Crédit du compte de l'agence des commissions de notification et TVA (compte de règlement 341)
	3. Bloquer une provision à 100% ou bien suivre les instructions et les autorisations de crédits octroyés pour chaque client
	4. Établissement d'un message SWIFT MT 700
	5. Après une vérification soigneusement faite de L'MT 700, l'ouverture doit être validée par le chef de service étranger ainsi que le chef d'agence puis signée par ce dernier
	6. Réception de l'MT 700 par la DOE ouverture d'un dossier financier similaire pour suivi
	7. Ouverture d'un autre dossier financier
	8. Désignation d'une banque intermédiaire par le directeur central (car l'ouverture du crédit documentaire doit s'effectuer auprès des correspondants agréés et conventionnés avec les banques algériennes (du fait de l'engagement bancaire).
	9. Ouverture de la L/C par envoi automatique d'un avis de débit des frais de SWIFT à l'agence
	10. Classement des documents relatifs à chaque dossier et établissement d'un état mensuel comportant toutes les ouvertures de Crédoc pour chaque correspondant
	<i>3° Réalisation du crédit documentaire</i>
	1. Réception des documents de réalisation par DHL au niveau du service administratif et les transmettre au service Crédoc
	2. Enregistrement des documents reçus des correspondants sur le registre où sont marqués leurs dates d'arrivées et dates d'envoi à l'agence
	3. Traitement et vérification des documents en confrontant la demande du client et les documents reçus
	4. Compléter l'EM7 ou le pré-Swift en renseignant les champs réservés à la DCI comportant les informations du client
	5. Imprimer l'EM7 et le faire valider par le chef de service et le chef de département et enfin le directeur central pour le remettre au service Swift
	6. Le service Swift procède à la saisie des informations se trouvant dans un modèle

	précis (MT700) puis l'envoyer à la banque du fournisseur (correspondant bancaire)
Au niveau de la DOE	7. Préparation de la couverture de paiement dès l'arrivée du MT754 (celui-ci représente un appel de fonds avisant la banque domiciliataire que les documents ont été présentés en conformité avec les termes de la L/C et précisant la date de valeur de cette dernière)
	8. Au niveau du service transfert, établissement d'un dossier de bourse constitué principalement d'un état récapitulatif représentant les montants globaux de la bourse de devises de la journée constituant la commande de devises auprès de la Banque d'Algérie (établissement de la F4)
Agence + DOE	9. comptabilisation (après réception MT 754) au niveau de la DOE pour le règlement définitif au cours du jour qui sera matérialisé par un avis de débit du principal + les frais et d'un avis de crédit pour la restitution de la provision à l'ouverture
Au niveau de l'agence	10. Classement du dossier (clôturé le dossier financier)
	11. Effectuer le report de la domiciliation sur la facture originale (facture définitive) et procéder à l'endossement du connaissement ou du bon de cession, dans le cas d'une lettre de transport aérien
	12. Information du client de l'arrivée des documents pour récupération
	13. Remise de documents au client contre une décharge signée par ce dernier ou autorisation de paiement dans le cas où il y aurait des réserves
	14. Classement du dossier de domiciliation jusqu'à l'arrivée des documents douaniers par canal bancaire
	4° Apurement du dossier
	1. Contrôle financier des documents
	2. Déclaration d'apurement du dossier
	3. Validation de l'apurement du dossier par le chef d'agence

Tableau N°3 : le processus de Credoc (élaboré par nos soins en collaborant avec notre encadreur au niveau de la BEA.)

2. Identification et évaluation des risques opérationnels liés au crédit documentaire

L'évaluation des risques opérationnels passe par différentes étapes et suivant différentes approches.

Cependant, en raison de l'absence d'historique ou de base d'incidents et d'enregistrement des pertes survenues, l'approche la plus faisable au niveau de notre banque est l'autoévaluation.

L'avantage de cette méthode est qu'elle :

- Facilite l'identification des risques ;
- Permet aux responsables de contrôle d'avoir d'une information sur la qualité du contrôle interne et l'évaluation des risques, elle leur permet également d'améliorer les opérations par la mise en place des plans d'actions ;

- Aide à constituer une base d'incidents permettant d'enregistrer toutes les pertes survenues et permettre ainsi l'utilisation des méthodes de calcul avancées pour déterminer le niveau des fonds propres requis pour couvrir les risques opérationnels.

2.1. Identification des risques opérationnels liés à l'activité de crédit documentaire :

Le tableau suivant relève les risques opérationnels fréquents qu'on a pus identifiés durant notre stage lié au processus de Credoc. Suivant la nomenclature des risques opérationnels précédemment redressée.

	PROCESSUS	Identification du risque	Famille de risques	Catégorie	Sous-catégorie
Au niveau de l'agence	1° La domiciliation				
	1. S'assure de l'existence de la provision (surface financière du client)	La non vérification de l'existence de la provision.	Personnels	Risque humain	Risques liés à la qualité/quantité des effectifs
		Dysfonctionnement du système.	Systèmes internes	Risque lié au système d'information	Défaillance du système
	2. Vérification et accusé des documents reçus au client	Fraude interne (complicité de l'opérationnel et le client).	Fraudes	Risque lié à la fraude	Risque de fraude interne
		Documents falsifiés	Fraudes	Risque lié à la fraude	Risque de fraude externe
		Méconnaissance	Personnels	Risque humain	Risques liés à la qualité/quantité des effectifs
		Omissions	Personnels	Risque humain	Risques liés à la qualité/quantité des effectifs
	3. Saisie de l'opération sur système et (attribution d'un numéro d'ordre) se matérialisant par débit des commissions de domiciliation + TVA	Erreur de saisie des informations	Personnels	Risque humain	Risque lié aux erreurs de saisie, enregistrement, exécution et suivi des transactions
		Erreur de manipulation du système	Personnels	Risque humain	Risque lié aux erreurs de saisie, enregistrement, exécution et suivi des transactions
		Numéro d'ordre erroné	Systèmes internes	Risque lié au système d'information	Défaillance du système
		Non inscription de l'opération sur le registre	Personnels	Risque humain	Risque lié à la saisie, l'enregistrement, exécution et suivi des transactions
	2° Ouverture du Credoc				
	1. Ouverture du Crédoc par débit des commissions d'ouverture (notifications+TVA) au client, et crédit de ceux-ci pour l'agence	non prélèvement des commissions	Systèmes internes	Risque lié au système d'information	Défaillance du système
		Erreur de saisie	Personnels	Risque humain	Risque lié à la saisie, l'enregistrement, exécution

Chapitre IV : Mise en œuvre d'une cartographie des risques opérationnels de la BEA

					et suivi des transactions
	2. Bloquer la provision pour l'ouverture du Credoc	Panne du système informatique	Systemes internes	Risque lié au système d'information	Défaillance du système
		Non édition de la pièce comptable attestant le blocage de la provision.	Personnels	Risque humain	Risque lié à la saisie, l'enregistrement, exécution et suivi des transactions
	3. Transmission d'un avis d'E.E.S à la DCI	Retard dans la transmission de l'E.E.S	Personnels	Risque humain	Risque lié au retard ou défaut de production
		Incompétence	Personnels	Risque humain	Risques liés à la qualité/quantité des effectifs
	4. Etablissement d'un engagement attestant l'existence de la provision (annexe 4) visé par le chef d'agence.	Engagement non signé	Procédures	Risque lié au respect des obligations professionnelles	Risque lié au contrôle du respect des procédures internes
	5. Etablissement vérification puis validation de l'EM700 par le chef de service et le chef d'agence	EM700 validé par une personne non habilitée.	Procédures	Risque lié au respect des obligations professionnelles	Risque lié au contrôle du respect des procédures internes
DOE	6. Désignation d'une banque intermédiaire pour la réalisation de l'opération	Retard dans la désignation de la banque (négligence)	Evénements extérieurs	Risque lié aux événements extérieurs	Risque lié à la concurrence
	7. Ouverture de la L/C par envoi automatique d'un avis de débit des frais de SWIFT à l'agence	Risque d'erreur dans l'exécution des instructions du client	Personnels	Risque humain	Risque lié au retard ou défaut de production
		Défaut matériel / logiciel.	Systemes internes	Risque lié au système d'information	Défaillance du système
		L/C comportant erreur dans le montant	Personnels	Risque humain	Risque lié à la saisie, l'enregistrement, exécution et suivi des transactions
	8. Saisie des informations dans le MT700 pour envoi à la banque notificatrice	Saisie incorrecte du MT700	Personnels	Risque humain	Risque lié à la saisie, l'enregistrement, exécution et suivi des transactions

Au niveau de l'agence		Interruption ou panne du réseau	Systèmes internes	Risque lié au système d'information	Risque de liaison	
		Envoi de Swift erroné.	Personnels	Risque humain	Risque lié au retard ou défaut de production	
	3° Réalisation du Credoc					
	1. Enregistrement des documents reçus des correspondants sur le registre où sont marquées leurs dates d'arrivée et dates d'envoi à l'agence.	Non inscription sur le registre	Personnels	Risque humain	Risque lié à la saisie, l'enregistrement, exécution et suivi des transactions	
	2. Traitement et vérification des documents en confrontant la demande du client et les documents reçus.	Traitement mal effectué	Personnels	Risque humain	Risques liés à la qualité/quantité des effectifs	
		Perte ou détérioration des originaux	Personnels	Risque humain	Risque de perte en moyens d'exploitation	
	3. Préparation de la couverture de paiement dès l'arrivée du MT754.	panne réseau	Systèmes internes	Risque lié au système d'information	Risque de liaison	
		Non respect des procédures et Règlements	Procédures	Risque lié au respect des obligations professionnelles	Risque lié à l'application des procédures internes disponibles	
	4. Envoi du MT202 au niveau du service Swift à la banque correspondante pour créditer le fournisseur.	Négligence de la part des opérationnels	Systèmes internes	Risque lié à l'organisation	Risque lié à l'organisation du personnel	
		Retard considérable dans l'envoi du MT202	Personnels	Risque humain	Risque lié au retard ou défaut de production	
		Coupure ou panne du réseau	Systèmes internes	Risque lié au système d'information	Risque de liaison	
		Dysfonctionnement du système	Systèmes internes	Risque lié au système d'information	Défaillance du système	
		Montant erroné.	Personnels	Risque humain	Risque lié à la saisie, l'enregistrement, exécution et suivi des transactions	
	5. Etablissement d'un dossier de bourse et d'un ordre d'achat adressé à la direction de trésorerie de la banque.	Ordre comportant un montant erroné	Personnels	Risque humain	Risque lié à la saisie, l'enregistrement, exécution et suivi des transactions	
		Mauvaise exécution de l'opération ou Négligence	Personnels	Risque humain	Risques liés à la qualité/quantité des	

Chapitre IV : Mise en œuvre d'une cartographie des risques opérationnels de la BEA

Au niveau de l'agence	6. Achat de la devise par la trésorerie et crédit du compte devise chez le correspondant par débit du compte où est logée la provision.	Interruption du réseau	Systèmes internes	Risque lié au système d'information	effectifs Risque de liaison
		Erreur de manipulation du système	Personnels	Risque humain	Risques liés à la qualité/quantité des effectifs
	7. transmission des commissions à appliquer par la trésorerie sur la formule 4, à la DCI.	Prélèvement non effectué	Systèmes internes	Risque lié au système d'information	Défaillance du système
		Commissions non transmises	Systèmes internes	Risque lié au système d'information	Risque de liaison
	8. Classement du dossier	Perte ou endommagement du dossier	Personnels	Risque humain	Risque de perte en moyens d'exploitation
		Mauvais classement du dossier	Personnels	Risque humain	Risque de perte en moyens d'exploitation
	9. Effectuer le report de la domiciliation sur la facture originale et endossement du connaissance ou du bon de cession	Erreur dans l'inscription du numéro de domiciliation	Personnels	Risque humain	Risque lié à la saisie, l'enregistrement, exécution et suivi des transactions
		Report non effectué	Personnels	Risque humain	Risque lié au retard ou défaut de production
	10. Remise des documents au client contre une décharge signée par ce dernier ou autorisation de paiement dans le cas où il y aurait des réserves	Remise de documents au client sans la réception de la décharge	Procédures	Risque lié au respect des obligations professionnelles	Risque lié au contrôle du respect des procédures internes
Dossier mal répertorié (mauvais classement)		Personnels	Risque humain	Risque de perte en moyens d'exploitation	
Manque des pièces comptables		Personnels	Risque humain	Risque lié à la saisie, l'enregistrement, exécution et suivi des transactions	
4° Apurement du dossier					
1. Contrôle de la conformité des Documents	Contrôle non effectué.	Personnels	Risque humain	Risques liés à la qualité/quantité des effectifs	
	Documents comptables manquants.	Personnels	Risque humain	Risque lié à la saisie, l'enregistrement, exécution et suivi des transactions	

Chapitre IV : Mise en œuvre d'une cartographie des risques opérationnels de la BEA

		Négligence.	Systemes internes	Risque lié à l'organisation	Risque lié à l'organisation du personnel
	2. Déclaration puis validation d'apurement du dossier.	Validation de l'apurement par une personne non habilitée.	Procédures	Risque lié au respect des obligations professionnelles	Risque lié au contrôle du respect des procédures internes disponibles

Tableau N°4 : Identification des risques de Credoc (élaboré par nos soins en collaborant avec notre encadreur au niveau de la BEA.)

Pour évaluer les risques opérationnels liés au processus Credoc, nous nous sommes basés sur les résultats d'un sondage² portant sur les risques opérationnels (inhérents à l'activité Credoc que nous avons établi précédemment identifiés) distribué au niveau 4 agences et de la direction des opérations avec l'étranger.

2.1.1. L'échelle de notation des risques:

Afin de pouvoir mieux utiliser les données recueillie au prés des agences et de la DOE, on choisi de mettre en pratique une échelle semi-quantitative .ce qui nous donne l'opportunité de manipuler les chiffre et avoir plus de précision dans la classification des risques.

Fréquence	Note	Impact	Note
Faible	2	Faible	2
Moyenne	3	Moyen	3
Forte	4	Fort	4

Tableau N° 5: Echelle de notation des risques (élaboré par nos soins)

Au début, on a essaie de travailler avec une autre échelle de notation (attribuant pour l'impact et la fréquence des notes allant de 1(faible),2(moyen), 3 (fort)),après avoir calculer les moyennes des impacts et fréquences des sous-catégories de chaque risque identifié ,avoir calculer les risques, on a calculé les risque bruts .certains de ces derniers était égale à zéro ce qui est impossible, on ne peut avoir un risque nul.

Pour qualifier les risques bruts que nous obtiendrons avec la nouvelle échelle de notation, il convient d'analyser les différents cas possibles pour ces appréciations :

F × I = Risque brut

$$\left. \begin{array}{l} 2 \times 2 = 4 \\ 2 \times 3 = 6 \end{array} \right\} \text{Risque faible}$$

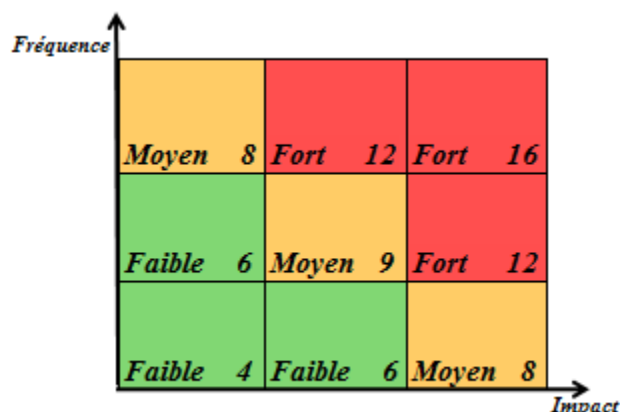
$$\left. \begin{array}{l} 2 \times 4 = 8 \\ 3 \times 3 = 9 \end{array} \right\} \text{Risque moyen}$$

$$\left. \begin{array}{l} 3 \times 4 = 12 \\ 4 \times 4 = 16 \end{array} \right\} \text{Risque Fort}$$

La matrice suivante illustrera mieux ces appréciations :

² Un modèle du sondage sera joint en annexe n°

Figure N° 10: Matrice de classification des risques bruts



2.1.2. Association du couple (Fréquence/Impact) à chaque risque :

Notre évaluation des risques opérationnels au niveau de la BEA portera sur les impacts (les conséquences financières ou d'image) et la fréquence (la répétitions des événements retenus dans une durée de temps)

Nous avons choisi de travailler avec un échantillonnage de 15 réponses au sondage n°1 remis au niveau de 4 agences et de la direction des opérations avec l'étranger. Nous avons ensuite pris la moyenne de la fréquence et l'impact de chaque risque identifié (soit la somme des impacts divisés par le nombre de l'échantillon). Ces résultats sont représentés dans le tableau ci-dessous affichant l'association du couple (Fréquence / impacts) pour chaque risque identifiés.

Dans ce qui suit, l'identification et évaluation des principaux risques se fera en utilisant les sous- catégories de risques précitées.

Ci-après les moyennes des réponses au sondage effectué, détaillées par phases (Domiciliation du Credoc, Ouverture du Credoc, Réalisation du Credoc et enfin Apurement du dossier de Credoc).

L'évaluation des risques par phase de processus nous permettra d'identifier la phase qui encoure des risques majeurs.

2.1.2.1. Evaluation des risques opérationnels liés à la domiciliation du dossier de Credoc :

Le tableau suivant comporte les cotations de fréquence et gravité moyennes de chaque sous-catégorie.

Tableau N° 6: Association du couple (Fréquence/Impact) à chaque risque lié à la phase domiciliation

<i>Phase : Ouverture du dossier Credoc</i>		<i>Evaluation des risques opérationnels liés au Credoc</i>	
Code risque	Risques opérationnels	Fréquence moyenne	Impact moyen
111	Risque lié aux erreurs de saisie, enregistrement, exécution et suivi des transactions	2,73	3,75
113	Risques liés à la qualité/quantité des effectifs	2,26	2,79
211	Risque de fraude interne	2,76	3,53
212	Risque de fraude Externe	2,5	2,22
411	Défaillance du système	2,06	3

Source : Elaboré par nos soins

2.1.2.2. Evaluation des risques opérationnels liés à l'ouverture du dossier Credoc

Tableau N° 7 : Association du couple (Fréquence/Impact) à chaque risque lié à la phase d'ouverture de Credoc

<i>Phase : Ouverture du dossier Credoc</i>		<i>Evaluation des risques opérationnels liés au Credoc</i>	
Code risque	Risques opérationnels	Fréquence moyenne	Impact moyen
111	Risque lié aux erreurs de saisie, enregistrement, exécution et suivi des transactions	2,39	3,8
112	Risque lié au retard ou défaut de production	2,87	3,68
321	Risque lié au contrôle du respect des procédures internes	2,26	2,73
411	Défaillance du système	2,73	3
412	Risque de liaison	2,81	2,46
511	Risque lié à la concurrence	2,46	3,66

513	Risque lié aux catastrophes naturelles	2,13	2,4
------------	--	------	-----

Source : Elaboré par nos soins

2.1.2.3. Evaluation des risques opérationnels liés à la phase de réalisation dossier de Credoc :

Tableau N° 8: Association du couple (Fréquence/Impact) à chaque risque lié à la phase de réalisation du Credoc

<i>Phase : Réalisation du Credoc</i>		<i>Evaluation des risques opérationnels liés au Credoc</i>	
Code risque	Risques Opérationnels	Fréquence	Impact
111	Risque lié aux erreurs de saisie, enregistrement, exécution et suivi des transactions	2,33	3,67
112	Risque lié au retard ou défaut de production	3,19	2,92
113	Risques liés à la qualité/quantité des effectifs	2,22	3,53
114	Risque de perte en moyens d'exploitation	2,33	3,49
321	Risque lié au contrôle du respect des procédures internes	2	2,66
322	Risque lié à l'application des procédures internes disponibles	3	3,66
411	Défaillance du système	3,81	3,26
412	Risque de liaison	2,46	3,39
422	Risque lié à l'organisation du personnel	2,13	3,53

Source : Elaboré par nos soins

2.1.2.4. Evaluation des risques opérationnels liés à la phase d'apurement du dossier de Credoc :

Tableau N° 9: Association du couple (Fréquence/Impact) à chaque risque lié à l'apurement du dossier de Credoc

<i>Phase : Apurement du dossier de Credoc risques opérationnels liés au Credoc</i>		<i>Evaluation des</i>	
Code risque	Risques Opérationnels	Fréquence	Impact
111	Risque lié aux erreurs de saisie, enregistrement, exécution et suivi des transactions	2,53	3
113	Risques liés à la qualité/quantité des effectifs	3,13	3,93
321	Risque lié au contrôle du respect des procédures internes	3	3,26
422	Risque lié à l'organisation du personnel	3,53	2,46

Source : Elaboré par nos soins

2.1.3. Quantification et classification des risques opérationnels liés au Credoc :

Afin de calculer le risque opérationnel net, il est indispensable de calculer le risque opérationnel brut, qui s'obtient sur la base de la fréquence et l'impact des événements à risque, la formule de son calcul (risque opérationnel brut) est la suivante :

$$\text{Risque brut} = \text{Fréquence} \times \text{Impact}$$

Le risque net, quant-à lui, se calcul en fonction du dispositif de maîtrise mis en place pour but de prévenir ou éliminer les événements à risque. La formule de son calcul est la suivante :

$$\text{Risque net} = \text{Risque brut} - \text{Qualité de contrôle}$$

La qualité de contrôle : comme a on opter pour une démarche d'auto-évaluation, se sont les responsables de chaque tâche qui doivent porter un jugement sur le degré de maîtrise des

risques et l'influence de ce dispositif sur l'impact et la fréquence associés à chacune des phases par lesquelles passe un dossier de crédit documentaire au sondage N°2, on gardant le même échantillonnage (15 employés) soit 15 réponses .

Pour le sondage nous avons utilisé le tableau suivant pour l'estimation de la qualité du dispositif de contrôle interne mis en place pour chaque risque identifié.

Tableau N° 10 : Estimation de la qualité du dispositif de contrôle interne mis en place

Appréciation	<i>Faible</i>	<i>Moyen</i>	<i>Fort</i>
Qualité du dispositif de contrôle interne mis en place			

Pour rendre la démarche plus objective, une quantification des appréciations est faite sur la base des réponses, au sondage n°2, fourni, est présentée dans **la grille N° 11** qui suit :

Tableau N° 11: Grille de notation de la qualité du contrôle interne.

Qualité du contrôle	Faible	Moyenne	Elevée
Note	2	3	4

La feuille d'évaluation suivante explique les résultats obtenus avant et après l'estimation de la qualité du contrôle mis en place.

Pour simplifier les calculs, nous arrondissons les chiffres obtenus dans tout les calculs qui ce qui suit :

Tableau N° 12: feuille d'évaluation des risques opérationnels liés au crédit documentaire

	<i>Code risque</i>	<i>Fréquence moyenne (1)</i>	<i>Impact moyen (2)</i>	<i>Risque brut (1) × (2)</i>	<i>Qualité de contrôle</i>	<i>Risque net</i>
Phase n° 1 : Domiciliation	111	2,73	3,75	10,19	2,46	7,73
	113	2,26	2,79	6,31	2,11	4,2
	211	2	3,53	7,06	3	4,06
	212	2,5	2,22	5,55	3,33	2,23
	411	2,06	3	6,20	2,06	4,13
Phase n° 2 : Ouverture du Credoc	111	2,39	3,81	9,14	3	6,14
	112	2,86	3,69	10,56	4	6,56
	321	2,26	2,73	6,16	3,07	3,10
	411	2,73	3	8,19	2,11	6,08
	412	2,81	2,46	6,91	2,26	4,65
	511	2,46	3,66	9	2	7
	513	2,13	2,4	5,11	3	2,11
Phase n° 3 : Réalisation du Credoc	111	2,33	3,67	8,56	2,03	6,53
	112	3,19	2,92	9,33	3,66	5,67
	113	2,22	3,52	7,61	2,06	5,77
	114	2,33	3,49	8,13	2,13	6
	321	2	2,66	5,32	2,81	2,51
	322	3,81	3,26	12,42	2	10,42
	411	3	3,66	10,92	2,85	8,07
	412	2,46	3,39	8,35	2,01	6,34
	422	2,13	3,53	7,51	2	5,51
Phase n° 4 : Apurement du	111	2,53	3	7,59	3	4,56
	113	3,13	3,93	12,24	3,66	8,64
	321	3	3,26	9,78	4	5,78
	422	3,53	2,46	8,68	3,33	5,35

Après avoir déterminé les notes des risques résiduels (nets), leur classement se fera en tenant compte de la matrice de risque relative, ce qui donne la grille suivante:

Tableau N° 13: Echelle de cotation des risques résiduels

Note	[1-6]] 6-9]] 9-14]
Nature du risque net	Mineur	Modéré	Majeur

2.2. Consolidation des évaluations :

Après l'évaluation des risques on passe à la consolidation de ces derniers, qu'on a prévue de faire en deux niveaux à savoir :

- ✓ La consolidation de la moyenne des notes de risque par opération (phase) ;
- ✓ La consolidation de la moyenne des notes de risque par risque.

2.2.1. La consolidation de la moyenne des notes de risque par opération :

Pour consolider la moyenne des notes des risques par opération, nous avons additionné les la moyenne des notes des risques bruts et la moyenne des notes des risques nets de chaque opération afin de pouvoir quantifier le risque opérationnel, et à partir des résultats obtenus, nous avons calculé le taux de couverture du risque relatif à chacune des opérations, qui est :

$$\frac{\text{Risque brut} - \text{Risque net}}{\text{Risque brut}}$$

Tableau N° 14 : Grille de consolidation des notes de risques par opération

Opérations	Risque Brut	Risque net	taux de couverture des risques	taux de concentration des risques nets
Réalisation Credoc	78,15	56,82	27,29%	40,84%
Ouverture Credoc	55,07	35,64	35,28%	25,61%
Apurement	38,29	24,33	36,46%	17,49%
Domiciliation	35,31	22,35	36,70%	16,06%
Total	206,82	139,14	32,72%	100%

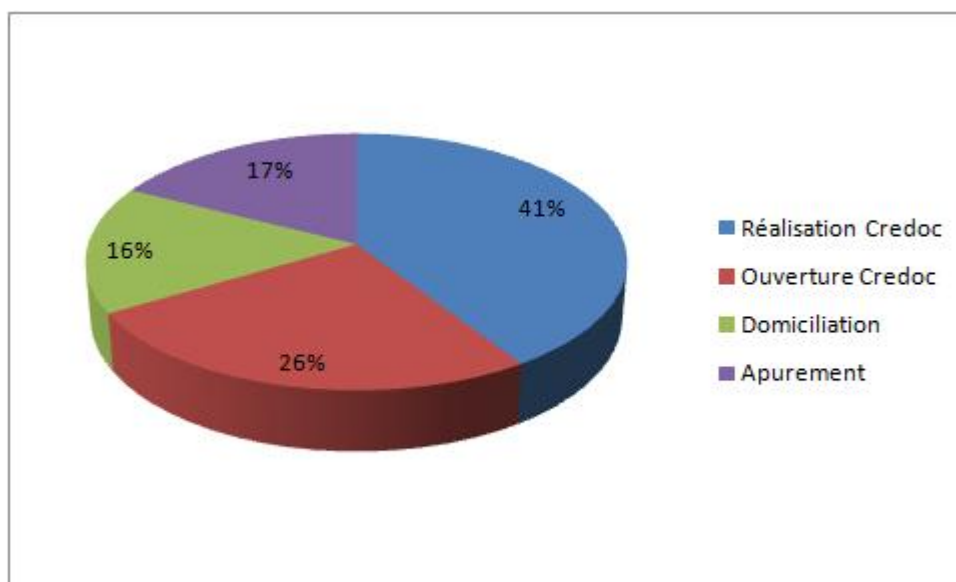
La colonne « *Taux de concentration des risques nets* » représente la contribution des risques de chaque opération (domiciliation, réalisation.....) dans l'opération du crédit documentaire dans, elle est calculée par le rapport suivant :

$$\frac{\text{Risques nets de chaque opération}}{\text{Risque net total}}$$

La colonne « Taux de couverture des risques », représente, quant-à-elle, la part de couverture relative à chaque risque.

Le graphique suivant schématise la contribution du risque relatif à chaque opération.

Graphique N° 3: Représentation schématique de la contribution du risque net relatif à chaque Opération



Nous remarquons à travers ce graphique que les opérations les plus risquées sont l'ouverture et la réalisation du Credoc, avec des taux respectivement 40,84% et 25,61 % du total des risques nets encourus durant l'opération du crédit documentaire.

❖ **La réalisation du Credoc :**

Du **Tableau N° 12**, nous constatons que le risque le plus important dans cette phase est le «Risque lié à l'application des procédures internes disponibles» appartenant à la catégorie « Risques liés aux respects des obligations professionnelles », qui elle-même vient du risque générique 3 « Procédures », avec la moyenne la plus élevée de ce risque net de cette phase de 10,42.

Un autre risque net important menace cette phase, il s'agit du « risque lié à la défaillance du système » relatif à la catégorie des « risques liés aux systèmes d'information appartenant à la famille de risques « systèmes internes » avec une moyennes de ce risque net de 8,07.

Il est à noter que cette phase reste la plus risquée malgré qu'une couverture de 27,29% de contrôle interne y est assurée.

❖ **Ouverture du Credoc :**

Dans cette phase, le risque le plus important est « le risque lié à la concurrence », il relève de la catégorie des « risques liés aux événements extérieurs » et de la famille des risques « événements extérieurs ».

La cotation nette moyenne de ce risque est de 7 (Cf. **Tableau N° 13**), ce qui nous permet de noter ce risque comme « Modéré » ce qui justifie la couverture des risques de cette phase qui est estimée à 35,28%.

Après l'hiérarchisation et la représentation des risques, il convient de soumettre les résultats obtenus aux opérationnels et responsables des agences, DOE pour concertation et validation.

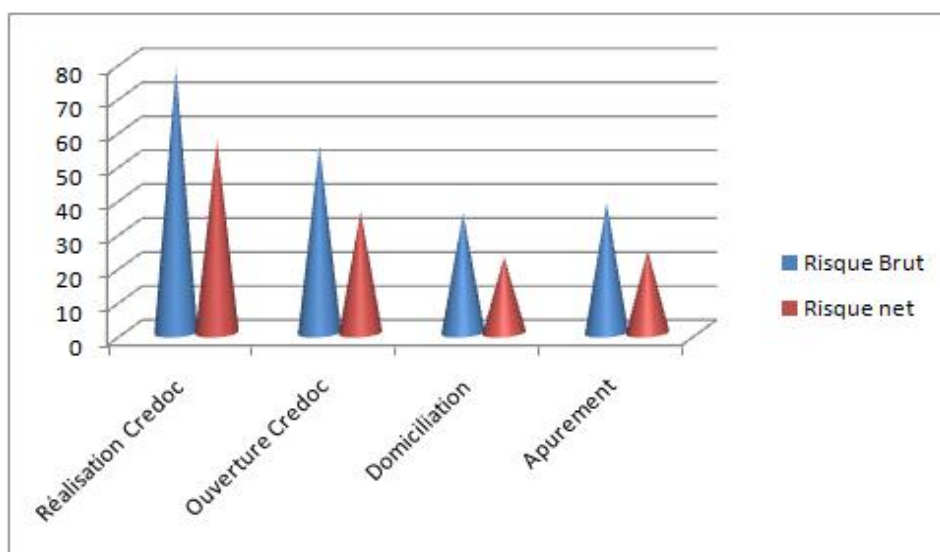
En effet, la phase de réalisation est la plus risquée du fait qu'une ligne de crédit est déjà ouverte.

Il faut rappeler que le Credoc est une activité rentable pour la banque, ce qui fait que la moindre défaillance du système, retard ou négligence peut engendrer des pertes financières directes pour la banque.

La non application des procédures disponibles peut conduire la banque à une perte réelle, à titre d'exemple : la non application des nouveaux tarifs des commissions prélevées tel que édicté dans le nouveau règlement n°13/01 dans le cadre du crédit documentaire, peut entraîner une perte financière pour la banque.

Pour résumer les résultats du **tableau N° 14**, il vaut mieux tracer une cartographie des risques sous forme d'histogramme groupé, qui permettra une meilleure visibilité des résultats de l'évaluation, **le graphique N° 4** représente la cartographie des risques par opération.

Graphique N° 4 : La cartographie des risques par opération



2.2.2. La consolidation de la moyenne des notes de risque par risque :

Ce type de consolidation suit le même principe que celui de la consolidation par opération, sauf que pour ce type, nous allons nous intéresser à la détermination et l'analyse des risques opérationnels menaçant l'activité du crédit documentaire.

Afin de mieux cerner les risques opérationnels les plus importants, il serait préférable de classer les risques nets du plus important au moins important. Le résultat obtenu est présenté dans le **tableau N° 15**.

Tableau N° 15: Synthèse des évaluations par risque

Risques	Risque Brut	Risque Net	Taux de couverture des risques	taux de concentration des risques nets
<i>322. Risque lié à l'application des procédures internes disponibles</i>	12,41	10,42	16,04%	15,12%
<i>111. Risque lié aux erreurs de saisie, enregistrement, exécution et suivi des transactions</i>	8,87	6,24	29,65%	9,06%
<i>113. Risque liés à la qualité/quantité des effectifs</i>	8,72	6,20	28,9%	9%
<i>511. Risque lié à la concurrence</i>	8,19	6,08	25,76%	8,82%
<i>114. Risque de perte en moyens d'exploitation</i>	8,13	6	26,20%	8,71%

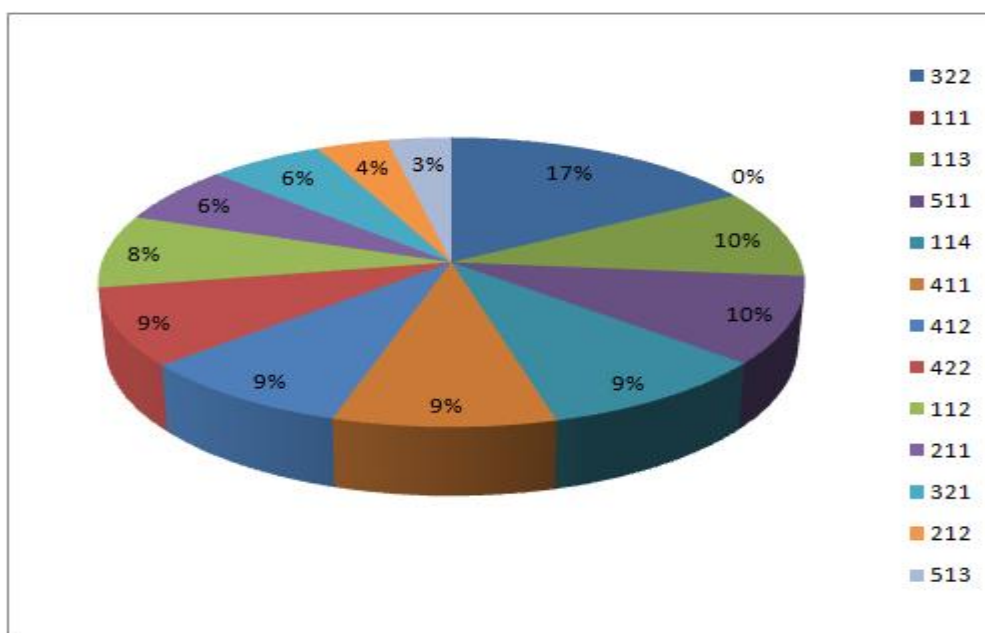
<i>411. Défaillance du système</i>	8,01	5,62	29,83%	8,16%
<i>412. Risque de liaison</i>	7,63	5,50	27,92%	7,98%
<i>422. Risque lié à l'organisation du personnel</i>	8,10	5,43	32,96%	7,88%
<i>112. Risque lié au retard ou défaut de production</i>	9,95	5,12	48,54%	7,43%
<i>211. Risque de fraude interne</i>	7,06	4,06	42,49%	5,89%
<i>321. Risque lié au contrôle du respect des procédures internes</i>	7,09	3,8	46,40%	5,51%
<i>212. Risque de fraude externe</i>	5,55	2,33	58,02%	3,38%
<i>513. Risque lié aux catastrophes naturelles</i>	5,11	2,11	58,71%	3,06%
Total	104,82	68,91	34,26%	100%

Le champ « Moyenne risque net » représente la notation moyenne de ce risque dans les différentes opérations.

La colonne « Taux de concentration du risque net » montre la contribution du risque dans l'activité Credoc.

Pour mieux visualiser les résultats du tableau n°4.18, il convient de les schématiser dans un graphique, qui est le suivant :

Graphique N° 5: Représentation schématique du taux de concentration de chaque risque net



On constate à travers la lecture des résultats depuis le **graphique N° 3**, que parmi tous les risques qui menacent l'activité de Credoc, «le risque lié à l'application des procédures internes disponibles » est le plus important, cependant ce risque n'est couvert que de 16,04% par un contrôle interne mis en place.

Suivi par « le risque lié aux erreurs de saisie enregistrement, exécution et suivie des transactions » avec un taux de concentration de 9,06%, malgré qu'il a une couverture de 29,65% par un contrôle interne mis en place. Ceci peut s'expliquer par la charge du travail du personnels tant au niveau des agences qu'au niveau de la DOE dans le crédit documentaire, aussi la non spécification des tâches dédiées à chaque opérationnel contribue à l'augmentation de ce risque. Donc une organisation claire des tâches est requise afin de minimiser ce type de risque.

La banque doit développer des méthodes permettant d'implémenter différentes procédures de vérification permanente de la régularité et la conformité de l'opération.

On a pu remarquer durant notre passe au niveau de l'agence que certains risques provoquent lors de leur survenance, d'autres risques opérationnels, par exemple : un dysfonctionnement du système d'information ou un risque de non transmission des documents se voit directement dans la lenteur de l'activité.

Notons que le risque lié à la qualité / quantité des effectifs est également une cause du retard de production.

En effet, lorsque l'organisation manque d'effectif ou se compose d'un effectif insuffisamment formé, cela impacte beaucoup le risque de retard ou défaut de production

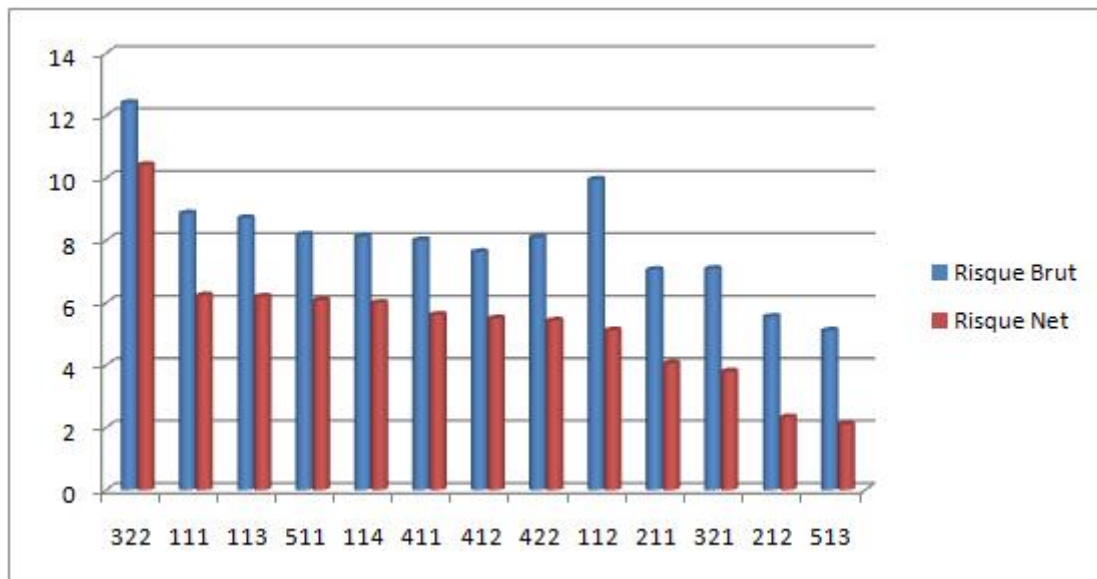
Retard/défaut de production → **Retard** : Manque d'effectif.
 → **Défaut** : La qualité de l'effectif.

C'est le principe de « domino ».

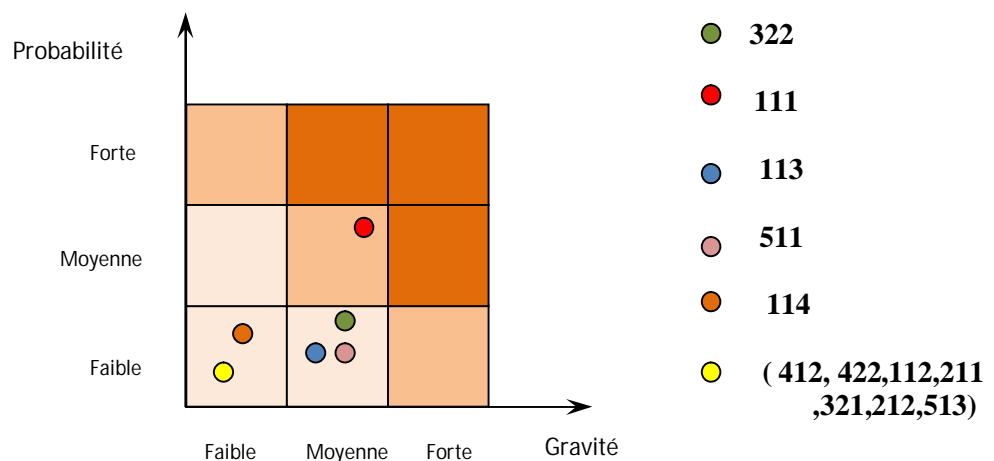
Une cartographie des risques sous forme de bâtons peut être tracée afin de visionner les résultats de notre évaluation en termes de réduction des risques tel que présentée dans le graphique n°4.4.

Si l'on veut illustrer aussi bien la nature du risque que son degré de maîtrise, il y a lieu de tracer un diagramme, comme dans le graphique N° 4

Graphique N° 6 : Cartographie des risques opérationnels



Graphique N° 7: Cartographie des risques opérationnels sous forme de diagramme



Ces évaluations montrent qu'en global, l'activité du Credoc est couverte à 34,26% par le dispositif de contrôle interne existant, ce dernier mérite d'être renforcé.

La consolidation des risques que nous venons d'effectuer nous a permis d'avoir une vue globale sur l'ensemble des risques opérationnels liés à l'activité du Crédit documentaire.

En effet, cette étape aide à :

- ✓ L'identification des risques opérationnels majeurs dans chaque opération ;
- ✓ La mise en place des plans d'actions correctives pour limiter la survenance et l'impact de certains risques ;
- ✓ La mesure d'exposition aux risques résiduels (nets) après prise en compte de l'environnement de contrôle et de prévention mis en place.

Avec les résultats de la consolidation précédemment faite, nous avons établi une cartographie des risques opérationnels liée au crédit documentaire.

2.3. L'élaboration de la cartographie

Le **tableau N° 16** illustrera notre cartographie des risques opérationnels relative à l'activité Crédit Documentaire.

Cette cartographie doit être actualisée annuellement pour fournir une synthèse réelle des risques menaçant l'activité.

Tableau N° 16: Cartographie des risques opérationnels relative à l'activité du crédit documentaire

Cartographie des risques opérationnels- Activité Crédit documentaire- BEA												
Opérations	Opération de domiciliation			Opération d'ouverture du Credoc			Opération de réalisation Credoc			Opération d'apurement du dossier		
Risques opérationnels	Risque brut	Qualité de contrôle	Risque net	Risque brut	Qualité de contrôle	Risque net	Risque brut	Qualité de contrôle	Risque net	Risque brut	Qualité de contrôle	Risque net
111. Risque lié aux erreurs de saisie, enregistrement, exécution et suivi des transaction	10,19	2,46	7,73	9,14	3	6,14	8,56	2,03	6,53	7,59	3	5,56
112. Risque lié au retard ou défaut de production	Néant	Néant	Néant	10,56	4	7,56	9,33	3,66	5,67	Néant	Néant	Néant
113. Risques liés à la qualité/quantité des effectifs	6,31	2,11	4,2	Néant	Néant	Néant	7,61	2,06	5,77	12,24	3,66	8,64

114. Risque de perte en moyens d'exploitation	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	8,13	2,13	6	Néant	Néant	Néant
211. Risque de fraude interne	7,06	3	4,06	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
212. Risque de fraude externe	5,55	3,33	2,33	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
321. Risque lié au contrôle du respect des procédures internes	Néant	Néant	Néant	6,16	3,07	3,10	5,32	2,81	2,51	9,78	4	5,78
322. Risque lié à l'application des procédures internes disponible	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	12,42	2	10,42	Néant	Néant	Néant
411. Défaillance du système	6,2	2,06	4,13	8,19	2,11	6,08	10,92	2,85	8,07	Néant	Néant	Néant
412. Risque de Liaison	Néant	Néant	Néant	6,91	2,26	4,65	8,35	2,01	6,34	Néant	Néant	Néant
422. Risque lié à l'organisation du personnel	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	7,51	2	5,51	8,68	3,33	5,35
511. Risque lié à la concurrence	Néant	Néant	Néant	8,19	2,11	6,08	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant
513. Risque lié aux catastrophes naturelles	Néant	Néant	Néant	5,11	3	2,11	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant	Néant

Conclusion

En conclusion, la cartographie des risques opérationnels doit être actualisée, de préférence annuellement, pour maintenir une photographie réelle et mise à jour du profil risque associé à l'activité de la Banque.

Nous insistons à ce que ce projet soit étendu à toutes les structures de la Banque extérieure d'Algérie, afin de garantir une évaluation de tous les risques opérationnels inhérents à toutes les activités exercées par la Banque. La cartographie des risques opérationnels ainsi redressée, présente un certains nombre d'avantages à la BEA :

- ✓ Elle offre aux dirigeants une vue globale et synthétique sur le degré d'exposition de chacune des activités exercées par la BEA aux risques opérationnels ;
- ✓ Elle permet d'établir une culture d'auto-évaluation des risques opérationnels inhérents aux activités de Banque ;
- ✓ Elle permet de faciliter la communication des zones à risques ainsi que la gestion prévue pour ceux-ci aux responsables chargés du contrôle (contrôleurs internes, auditeurs internes, inspecteurs) ;
- ✓ Elle sert de « boussole » pour les auditeurs internes et inspecteurs pour la planification de leurs missions.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'environnement bancaire et financier offre un choix varié de produits et de services destinés à satisfaire les besoins de ces clients (particuliers, entreprises), ce qui rend l'activité bancaire plus complexe et plus vulnérable aux différents risques pouvant la menacer, notamment le risque opérationnel.

Cet environnement a subi des pertes et défaillances énormes suites aux derniers scandales, par conséquent la maîtrise des risques est devenue une préoccupation majeure pour les banques de nos jours.

Dans son appréhension, la cartographie des risques apparaît comme l'outil le plus approprié car il permet l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation des risques auxquels sont exposés les métiers de la banque, facilitant ainsi la prise des mesures correctives à même d'atténuer l'impact ou la probabilité d'occurrence à chaque étape du processus. La cartographie des risques est d'ailleurs l'outil privilégié par le régulateur dans les dispositions réglementaires en vigueur et celui utilisé par les structures d'audit dans le cadre de la définition de leurs plans de mission.

En ce sens, la Banque d'Algérie peut produire une cartographie globale suite à la consolidation des cartographies thématiques, ce qui favorisera la sécurisation de l'organisation dans l'atteinte de ses objectifs, conséquence d'une meilleure maîtrise de ses risques découlant des plans d'actions implémentés.

Toutefois, officiellement, rien n'oblige une banque à établir une cartographie des risques.

Néanmoins, la maîtrise des risques est un sujet de plus en plus préoccupant pour les organes de surveillance des banques.

Au vu de l'expérience que nous avons tirée de notre cas pratique, la mise en place de la cartographie des risques passe par quelques préalables dont les principaux sont notamment le renforcement des réseaux de communication internes et externes, la conviction des principaux acteurs à mettre en place et à utiliser la cartographie, la mise en place d'une structure de pilotage et de coordination sans oublier d'associer les experts métier qui sont les principaux détenteurs de l'information.

Les insuffisances de la recherche :

Parmi les difficultés que nous avons rencontrées, nous citons :

- ✓ Le manque de l'encadrement au niveau de la banque extérieur d'Algérie ;
- ✓ La rétention de l'information au niveau de la BEA
- ✓ La difficulté de trouvés des ouvrages sur le thème que nous avons choisi,

Les recommandations :

Transmettre la culture de prévention des risques au niveau des agences de la banque extérieur d'Algérie ;

Mettre en place un fichier spéciale où chaque perte enregistré pour l'activité crédit documentaire au cour de l'année, pour permettre une meilleure identification et maîtrise des risques

Les annexes

Sondage 1

Nous sommes deux étudiantes à l'école supérieure de commerce d'Alger, stagiaire au niveau de votre banque, nous réalisons une étude dont le but est d'élaborer une cartographie des risques opérationnels bancaires.

Afin d'évaluer les risques liées au processus crédit documentaire, nous aimerions vous proposer un tableau pour le remplir à aide d'échelle de cotation suivant. :

Fréquence	Note	Impact	Note
Faible	1	Faible	1
Moyenne	2	Moyen	2
Forte	3	Fort	3

Nous accordons une importance toute particulière à vos opinions.

	Processus	Identification du risque	Fréquence	Impact
Au niveau de l'agence	1° La domiciliation			
	1. S'assurer de l'existence de la provision (surface financière du client)	Non vérification de l'existence de la provision		
		Dysfonctionnement du système.		
	2. Vérification et accusé des documents reçus au client	Fraude interne (complicité de l'opérationnel et le client).		
		Documents falsifiés		
		Méconnaissance		
	3. Saisie de l'opération sur système et (attribution d'un numéro d'ordre) se matérialisant par débit des commissions de domiciliation + TVA	Omissions		
		Erreur de saisie des informations		
		Erreur de manipulation du système		
		Numéro d'ordre erroné		
		Non inscription de l'opération sur le registre		
	2° Ouverture du Crédoc			
	1. Ouverture du Crédoc par débit des commissions d'ouverture (notifications + TVA) au client, et crédit de ceux-ci pour l'agence	Non prélèvement des commissions		
		Erreur de saisie		
	2. Bloquer la provision pour l'ouverture du Crédoc	Panne du système informatique		
		Non édition de la pièce comptable attestant le blocage de la provision.		
3. Etablissement, vérification puis validation par le chef de service et le chef d'agence	Négligence			
D O E	5. Désignation d'une banque intermédiaire pour la réalisation de l'opération	Retard dans la désignation de la banque (négligence)		
Au niveau de l'agence	6. Ouverture de la L/C par envoi automatique d'un avis de débit des frais de SWIFT à l'agence.	Risque d'erreur dans l'exécution des instructions du client		
		Défaut matériel / logiciel.		
		L/C comportant erreur dans le montant		
	7. Saisie des informations dans le MT700 pour envoi à banque notificatrice.	Saisie incorrecte du MT700		
		Interruption ou panne du réseau		
		Envoi de Swift erroné		
3° Réalisation du Crédoc				
	1. Enregistrement des documents reçus des correspondants sur le registre où sont marquées leurs dates d'arrivée et	Non inscription sur le registre		

	dates d'envoi à l'agence.				
Agence	2. Traitement et vérification des documents en confrontant la demande du client et les documents reçus.	Traitement mal effectué			
		Perte ou détérioration des originaux			
Au niveau de la D O E	3. Préparation de la couverture de paiement dès l'arrivée du MT754.	Panne réseau			
		Non respect des procédures et date de valeur			
	4. Envoi du MT202 au niveau du service Swift à la banque correspondante pour créditer le correspondant bancaire	Négligence de la part des opérationnels			
		Retard considérable dans l'envoi du MT202			
		Coupure ou panne du réseau			
		Dysfonctionnement du système			
	5. Etablissement d'un dossier de bourse et d'un ordre d'achat adressé à la direction de trésorerie de la banque.	Ordre comportant un montant erroné			
		Mauvaise exécution de l'opération ou négligence			
	6. Achat de la devise par la trésorerie et crédit du compte devise chez le correspondant	Interruption du réseau			
		Erreur de manipulation du système			
7. Transmission des commissions à appliquer par la trésorerie sur la formule 4.	Données ERRONEES (F4erronée/ incomplète)				
Au niveau de l'agence	8. Classement du dossier	Perte ou mauvais classement du dossier			
	9. Effectuer le report de la domiciliation sur la facture originale et endossement du connaissance ou du bon de cession (dans le cas d'une LTA)	Erreur dans l'inscription du numéro de domiciliation.			
		Report non effectué			
	10. Remise des documents au client contre une décharge signée par ce dernier ou autorisation de paiement dans le cas où il y aurait des réserves	Remise de documents au client sans la réception de la décharge			
		Dossier mal répertorié (mauvais classement)			
		Manque des pièces comptables			
	4° Apurement du dossier				
	1. Contrôle de la conformité des documents	Contrôle non effectué			
		Documents manquants			
		Déclaration non signée			
2. Déclaration puis validation d'apurement du dossier.	Validation de l'apurement par une personne non habilitée				

Sondage 2

Nous sommes deux étudiantes à l'école supérieure de commerce d'Alger, stagiaire au niveau de votre banque, nous réalisons une étude dont le but est d'élaborer une cartographie des risques opérationnels bancaires.

Afin d'évaluer la qualité du contrôle mis en place pour le crédit documentaire, nous aimerions vous proposer deux tableaux :

- ✓ Le premier représente la grille de notation de la qualité ;
- ✓ Le deuxième est constaté pour l'estimation de la qualité du dispositif de contrôle interne mis en place dans lequel vous quantifier vos réponses.

Qualité de contrôle	Note
Faible	1
Moyenne	2
Forte	3

Nous accordons une importance toute particulière à vos opinions.

	Processus	Identification du risque	Qualité de contrôle
Au niveau de l'agence	1° La domiciliation		
	1. S'assurer de l'existence de la provision (surface financière du client)	Non vérification de l'existence de la provision	
		Dysfonctionnement du système.	
	2. Vérification et accusé des documents reçus au client	Fraude interne (complicité de l'opérationnel et le client).	
		Documents falsifiés	
		Méconnaissance	
	3. Saisie de l'opération sur système et (attribution d'un numéro d'ordre) se matérialisant par débit des commissions de domiciliation + TVA	Omissions	
		Erreur de saisie des informations	
		Erreur de manipulation du système	
		Numéro d'ordre erroné	
		Non inscription de l'opération sur le registre	
	2° Ouverture du Crédoc		
	1. Ouverture du Crédoc par débit des commissions d'ouverture (notifications + TVA) au client, et crédit de ceux-ci pour l'agence	Non prélèvement des commissions	
		Erreur de saisie	
	2. Bloquer la provision pour l'ouverture du Crédoc	Panne du système informatique	
Non édition de la pièce comptable attestant le blocage de la provision.			
3. Etablissement, vérification puis validation par le chef de service et le chef d'agence	Négligence		
D O E	5. Désignation d'une banque intermédiaire pour la réalisation de l'opération	Retard dans la désignation de la banque (négligence)	
Au niveau de l'agence	6. Ouverture de la L/C par envoi automatique d'un avis de débit des frais de SWIFT à l'agence.	Risque d'erreur dans l'exécution des instructions du client	
		Défaut matériel / logiciel.	
		L/C comportant erreur dans le montant	
	7. Saisie des informations dans le MT700 pour envoi à banque notificatrice.	Saisie incorrecte du MT700	
		Interruption ou panne du réseau	
	Envoi de Swift erroné		
3° Réalisation du Crédoc			

	1. Enregistrement des documents reçus des correspondants sur le registre où sont marquées leurs dates d'arrivée et dates d'envoi à l'agence.	Non inscription sur le registre		
Agence	2. Traitement et vérification des documents en confrontant la demande du client et les documents reçus.	Traitement mal effectué		
		Perte ou détérioration des originaux		
Au niveau de la D O E	3. Préparation de la couverture de paiement dès l'arrivée du MT754.	Panne réseau		
		Non respect des procédures et date de valeur		
	4. Envoi du MT202 au niveau du service Swift à la banque correspondante pour créditer le correspondant bancaire	Négligence de la part des opérationnels		
		Retard considérable dans l'envoi du MT202		
		Coupure ou panne du réseau		
		Dysfonctionnement du système		
	5. Etablissement d'un dossier de bourse et d'un ordre d'achat adressé à la direction de trésorerie de la banque.	Montant erroné.		
		Ordre comportant un montant erroné		
	6. Achat de la devise par la trésorerie et crédit du compte devise chez le correspondant	Mauvaise exécution de l'opération ou négligence		
		Interruption du réseau		
7. Transmission des commissions à appliquer par la trésorerie sur la formule 4.	Erreur de manipulation du système			
	Données ERRONEES (F4erronée/ incomplète)			
Au niveau de l'agence	8. Classement du dossier	Perte ou mauvais classement du dossier		
	9. Effectuer le report de la domiciliation sur la facture originale et endossement du connaissance ou du bon de cession (dans le cas d'une LTA)	Erreur dans l'inscription du numéro de domiciliation.		
		Report non effectué		
	10. Remise des documents au client contre une décharge signée par ce dernier ou autorisation de paiement dans le cas où il y aurait des réserves	Remise de documents au client sans la réception de la décharge		
		Dossier mal répertorié (mauvais classement)		
		Manque des pièces comptables		
	4° Apurement du dossier			
	1. Contrôle de la conformité des documents	Contrôle non effectué		
		Documents manquants		
		Déclaration non signée		
2. Déclaration puis validation d'apurement du dossier.	Validation de l'apurement par une personne non habilitée			