

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Ecole Supérieure de Commerce

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en
sciences financières et comptabilité**

Spécialité : Monnaie, Finance et Banque

THEME :

**Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels
liée au processus crédit.**

Cas : Banque Crédit Populaire d'Algérie.

Elaboré par :

KOUDRI Fayçal

Encadré par :

Mme. OULD MOHAND Souad

Lieu de stage : Crédit Populaire d'Algérie.

Période de stage : du 03 Avril 2022 au 31 Mai 2022.

Année universitaire :

2021/2022

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Ecole Supérieure de Commerce

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en
sciences financières et comptabilité**

Spécialité : Monnaie, Finance et Banque

THEME :

**Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels
liée au processus crédit.**

Cas : Banque Crédit Populaire d'Algérie.

Elaboré par :

KOUDRI Fayçal

Encadré par :

Mme. OULD MOHAND Souad

Lieu de stage : Crédit Populaire d'Algérie.

Période de stage : du 03 Avril 2022 au 31 Mai 2022.

Année universitaire :

2021/2022

Remerciements :

*En préambule et avant tout développement sur cette recherche, je tiens à adresser mes sincères et cordiaux remerciements ainsi que mon honnête gratitude envers mon encadrante et ma tutrice de stage **Mme. OULD MOHAND Souad**, d'abord pour avoir accepté d'encadrer ce mémoire, puis pour son accompagnement continu ainsi que pour ses précieux conseils, simultanément dans la recherche et dans le stage.*

*Je tiens également à remercier **Mme KHATIR Nassima**, la directrice des Risques Opérationnels, puis **Mr ADDADAHINE Nazym**, cadre auprès de la direction chargée des Risques Opérationnels, pour l'accueil respectueux et pour l'expérience professionnelle partagée.*

Mes vifs remerciements s'adressent aussi aux membres du jury pour l'intérêt porté à ma recherche et pour l'honneur qu'ils me feront en acceptant de juger mon travail.

J'exprime aussi ma reconnaissance envers L'Ecole Supérieure de Commerce pour l'ineestimable et excellente formation offerte.

Je tiens finalement à destiner mes sincères remerciements au personnel de la Cellule Risque Financier puis à l'ensemble du personnel de la banque « Crédit Populaire d'Algérie ».

Dédicaces :

C'est avec un grand honneur que je dédie ce modeste travail à :

*Mes **chers parents**, à mon aimable mère qui m'a inconditionnellement encouragé et à mon cher père qui m'a appris les valeurs de la discipline.*

*Mon **grand frère** et mon idole Mustapha, ainsi qu'à mon **frère** Adlane.*

***Ma tante** Safia qui a toujours été à mes côtés.*

***Mes chers amis** : Sami, Midou, Taki, Anis, Sahnoun.*

Et à tous ceux qui ont cru en moi et en mon potentiel.

Sommaire :

Introduction générale.....	A
Chapitre 01 : Couple Risque Opérationnel / Banque.....	1
Section 01 : Risques liés à l'activité bancaire et le contrôle interne.....	2
Section 02 : Caractéristiques et spécificité du Risque Opérationnel.....	12
Section 03 : Pratiques de gestion du Risque Opérationnel.....	22
Chapitre 02 : Apport de la cartographie des risques dans la gestion des crédits.....	30
Section 01 : Définition, rôle et caractéristiques de la cartographie des risques..	31
Section 02 : Approches et démarches d'élaboration de la cartographie des risques.....	38
Section 03 : Crédits bancaires : définitions et analyse du processus.....	45
Chapitre 03 : Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels liée au processus crédit du Crédit Populaire d'Algérie.....	53
Section 01 : Dispositif mis en place en matière de Risque Opérationnel et méthodologie de travail.....	54
Section 02 : Elaboration de la cartographie des risques opérationnels liée au processus crédit.....	63
Section 03 : Constatations, insuffisances et recommandations.....	94
Conclusion générale.....	98

Liste des Abréviations :

ABEF	Association des Banques et des Etablissements Financiers.
ACPR	Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution.
AMA	Advanced Measurement Approach.
AMF	Autorité des Marchés Financiers.
BA	Banque d'Algérie.
BEF	Banques et Etablissements Financiers.
BIA	Basic Indicator Approach.
CB	Commission Bancaire.
CMC	Conseil de la Monnaie et du Crédit.
COSO	Committee Of Sponsoring Organizations of the tradeway.
CPA	Crédit Populaire d'Algérie.
CRBF	Comité de la Réglementation Bancaire et Financière.
DMR	Dispositif de Maitrise de Risques.
DRCP	Division des Risques et du Contrôle Permanent.
DRO	Direction des Risques Opérationnels.
DSRC	Direction de Surveillance du Risque Crédit.
EL	Exposition à L'événement.
FP	Fonds Propres.
IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes.
ISO	International Organization for Standardization.
KPI	Key Performance Indicators.
KRI	Key Risk Indicators.
KYC	Know Your Costumer.
LDA	Loss Distribution Approach.
LGE	Pertes supportées si l'événement se produit.
PBB	Produit Brut Bancaire.
PE	Probabilité d'occurrence de L'événement.
PNB	Produit Net Bancaire.
RCSA	Risk and Control Self Assessment.
SA	Standardized Approach.
VAR	Value at Risk.

Liste des Tableaux :

Tableau	Intitulé	Page
<u>Chapitre 01</u>		
N°01	Tableau présentant d'autres risques bancaires	08
N°02	Facteurs β de l'approche standardisée du Risque Opérationnel.	19
<u>Chapitre 03</u>		
N°01	Evolution du capital social de la banque « C.P.A ».	56
N°02	Evolution du Produit Net Bancaire de la banque « C.P.A ».	56
N°03	Evolution Résultat net de l'exercice de la banque « C.P.A ».	56
N°04	Echelle de cotation de la fréquence d'occurrence.	61
N°05	Echelle de cotation de l'impact unitaire.	61
N°06	Echelle de cotation du risque brut.	61
N°07	Echelle de cotation du DMR.	62
N°08	Echelle de cotation du risque net.	62
N°09	Identification des risques du domaine « Evaluation du risque de crédit ».	66
N°10	Identification des risques du domaine « Suivi des engagements ».	70
N°11	Identification des risques du domaine « Recouvrement ».	71
N°12	Identification des risques du domaine « Gestion des garanties ».	72
N°13	Evaluation des Risques Opérationnels bruts.	73
N°14	Hiérarchisation des risques selon la fréquence.	77
N°15	Hiérarchisation des risques selon l'impact.	77
N°16	Hiérarchisation des risques selon le Risque brut.	77
N°17	Evaluation du DMR.	78
N°18	Hiérarchisation des risques selon le DMR.	81
N°19	Evaluation des Risques nets.	82
N°20	Hiérarchisation des risques selon le Risque Net.	86
N°21	Tableau synthétisant des résultats obtenus pour chaque catégorie.	89
N°22	Tableau synthétisant des résultats obtenus pour chaque processus.	91

Liste des Figures :

Figure	Intitulé	Page
<u>Chapitre 01</u>		
N°01	Boucle de l'amélioration continue au processus de gestion des risques	5
N°02	Contrôle interne et management des risques : deux mécanismes pilotés par le gouvernement d'entreprise.	10
N°03	Répartition des risques majeurs en termes de pertes.	12
N°04	Un exemple d'AMA : la LDA (<i>Loss Distribution Approach</i>).	21
<u>Chapitre 02</u>		
N°01	Un exemple général d'une cartographie des risques.	32
N°02	Acteurs clés de la cartographie des risques.	34
N°03	Distinction entre les deux méthodes.	38
N°04	Schématisation des étapes du processus crédit.	48
<u>Chapitre 03</u>		
N°01	Phases de notre approche analytique.	59
N°02	Classification des processus dans la banque « C.P.A ».	63
N°03	Schématisation des processus de la famille engagements.	65
N°04	Comparaison entre la cotation des Risques Bruts et la cotation des Risques Nets.	86
N°05	La cartographie des risques bruts.	87
N°06	La cartographie des risques nets.	88
N°07	Répartition des risques nets moyens par catégorie.	90
N°08	Différence entre risque brut et risque net moyens par catégorie.	90
N°09	Répartition des risques nets par processus.	92
N°10	Différence entre risques bruts et risques nets moyens par processus.	93

Liste des Annexes :

Annexe	Intitulé
N°01	Exemples de risque de non-conformité.
N°02	Calcul de l'exposition pondérée au titre du Risque Opérationnel conformément au règlement N°04-14 de la BA.
N°03	Exemple d'un tableau de bord de surveillance du risque Opérationnel.
N°04	Organigramme général de la banque « C.P.A ».
N°05	Organigramme de la « D.R.O ».
N°06	Questionnaire utilisé pour identifier et évaluer les risques opérationnels.

Résumé :

L'exposition aux risques divers est devenue quelque chose d'inévitable pour les établissements bancaires, et le **Risque Opérationnel** avec ses différentes catégories s'inscrit parmi ces risques. Sa propagation flagrante ainsi que son implication dans plusieurs pertes financières ont incité les régulateurs à diffuser des normes et des pratiques de gestion spéciales pour ce type de risques au profit des banques et des établissements financiers, et cela pour qu'ils puissent mener une gestion efficace du **Risque Opérationnel** et donc, affaiblir les pertes causées par ce dernier.

Toujours dans le cadre de la gestion du risque opérationnel, la **cartographie des risques** s'est toujours montrée comme un outil phare utilisé dans la **gestion des risques**, sa démarche consiste à enchaîner l'identification, l'évaluation puis la hiérarchisation des différents risques pour pouvoir prendre les décisions les plus pertinentes en termes de « *risk management* ».

Le **processus des crédits bancaires** et comme tout autre processus au sein de la banque, est menacé par un certain nombre de risques opérationnels qui entravent son bon fonctionnement et qui impactent notamment la solvabilité de la banque.

L'objectif de cette recherche est de montrer la valeur que peut proposer la cartographie des risques dans le cadre de la gestion des risques opérationnels inhérents au processus des crédits bancaires et donc dans l'optimisation de ce processus.

Il s'est avéré après le développement théorique soutenu par une étude de cas pratique que la cartographie des risques optimise et améliore la gestion des crédits bancaires en proposant des données synthétiques qui conduisent à mener des actions correctives qui vont améliorer le processus des crédits bancaires.

Mots clés : Risque Opérationnel, Cartographie des risques, Processus, Crédits bancaires, Gestion des risques.

Abstract :

Exposure to various risks has become something inevitable for banking establishments, and operational risk with its different categories is one of these risks. Its blatant spread as well as its involvement in several financial losses have prompted regulators to diffuse special management standards and practices for this type of risks for the banks and financial institutions, so that they can conduct effective management of the operational risk and therefore reduce the losses caused by the latter.

Still in the context of operational risk management, risk mapping has always shown itself to be a key tool used in risk management, its approach consists of chaining the identification, the evaluation and then the prioritization of the various risks to be able to make the most relevant decisions in terms of risk management.

The process of bank loans and like any other process within the bank, is threatened by a certain number of operational risks which hinder its proper functioning and which impact the solvency of the bank.

The objective of this research is to show the value that risk mapping can offer in the context of the management of operational risks inherent in the process of bank loans and therefore in the optimization of this process.

The theoretical development supported by a practical case study demonstrated that risk mapping optimizes and improves the management of bank loans by offering synthetic data that leads to carrying out corrective actions that improve the bank loans process.

Key words : Operational Risk, Risk mapping, Process, Bank loans, Risk management.

Introduction

Générale :

Introduction générale

L'intermédiation financière est l'une des missions principales des établissements bancaires, elle consiste à la réception des fonds des agents qui veulent fructifier leur capacité de financement, puis le financement des agents qui subissent un besoin de financement.

Ce financement se concrétise à travers l'octroi de crédit, et la clientèle diversifiée de ce dernier implique une diversification des produits proposés par les intermédiaires financiers (en l'occurrence les banques) et cela pour l'unique objectif : satisfaire les besoins du marché.

Mais cette diversification des produits bancaires proposées ainsi que la mutation perpétuelle de la finance ces dernières années ont fait que l'activité bancaire soit plus vulnérable et plus exposée aux différents risques qui entravent et menacent son bon fonctionnement.

Entre le risque de crédit, le risque opérationnel, les risques de marché et le risque de liquidité, les établissements bancaires sont amenés à mener une gestion permanente et stricte de ces risques et cela pour la simple finalité : neutraliser les pertes éventuelles et protéger les dépôts.

Le risque opérationnel quant à lui, s'inscrit parmi ces risques. Il est considéré comme le premier risque auquel la banque peut être exposée, car il se manifeste lors de l'exécution des tâches quotidiennes de la banque comme par exemple : des erreurs liées au personnel, des dysfonctionnements du système ou à travers des risques externes. Cette importance a obligé les banques à mettre ce risque au centre de leurs priorités en mettant en place des procédures et des dispositifs compétents dont la vocation est la gestion de ce risque.

Entre les fraudes et les dysfonctionnements des systèmes, le Risque Opérationnel s'est vu manifester par des différentes manières et a été même au cœur de plusieurs désastres financiers ainsi que des affaires d'escroquerie ou de détournement de fonds, ce qui expliqué par son intégration des fraudes internes et externes.

Les organes de supervision et dans l'objectif d'assurer le bon fonctionnement de l'activité bancaire, ont évidemment pris en compte le risque opérationnel. Entre le Comité de Bâle et le conseil de la monnaie et du crédit CMC, les structures de supervision ont adapté leurs réglementations pour s'assurer que les banques peuvent mener une gestion efficace de ce risque.

En termes de réglementation prudentielle, et dans le premier ratio de solvabilité proposé par les travaux Bâle I (ratio Cooke), on trouve que le risque de crédit et les risques de marché sont les seuls risques évoqués dans le ratio. Ce qui a plus tard remis en cause ce ratio vu que le

contexte se caractérisait par une croissance remarquable dans les pertes causées par risque opérationnel.

Et c'est là que le dispositif Bâle II intervient, pour renforcer le premier ratio, il ajoute le risque opérationnel aux deux autres risques dans le nouveau ratio de solvabilité (ratio McDonough).

Au niveau national, la réglementation relative à la gestion des risques s'est vue avancer avec le renforcement amené par le règlement N°11-08 du 28 Novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers, qui a encadré les travaux des BEF en matière de contrôle interne et de gestion des risques, puis le règlement N°14-01 relatif à la déclaration des coefficients de solvabilité a apporté un développement technique au profit des banques vu ses apports en matière de calcul des fonds propres réglementaires dont ceux liés au risque opérationnel.

Dans le cadre du contrôle et de la gestion des risques, la cartographie des risques s'inscrit comme un outil incontournable et indispensable pour les banques quelconques, et cela en plus d'être considérée comme un outil de pilotage et de gestion.

L'objectif de ce présent travail de recherche est de montrer le rôle de la cartographie des risques dans la gestion du risque opérationnel, ainsi que son rôle dans l'optimisation de la gestion des crédits. Cela en analysant le processus crédit au sein de la banque « **Crédit Populaire d'Algérie** ».

Afin de bien mener notre travail, nous tenterons donc, tout au long de notre mémoire, de répondre à **la problématique** principale suivante :

*« **Quel est l'apport de la cartographie des risques opérationnels dans l'optimisation de la gestion des crédits ?** »*

Pour apporter une réponse à cette problématique nous aurons besoin d'utiliser la **cartographie des risques** qui va nous servir à : identifier les risques liés à chaque étape du processus crédit et d'évaluer ainsi la gravité de chaque risque.

Compte tenu de la variété des sujets à traiter dans cette problématique nous devons segmenter les idées et poser les sous-problématiques suivantes :

- Quels sont les caractéristiques du Risque Opérationnel ? Quel est son cadre réglementaire ainsi que ses pratiques de gestion ?

- Quel est le concept de la cartographie des risques ? Quels sont ses objectifs et ses approches d'élaboration ?
- Comment permettre à la banque Crédit Populaire d'Algérie de mettre en place une cartographie des risques opérationnels liée au processus crédit et de l'utiliser pour l'optimisation dans la gestion des crédits ?

Suite à ces questions nous sommes amenés à énoncer les hypothèses suivantes :

Hypothèse N°01 : Le risque opérationnel est un risque majeur dans l'activité bancaire qui peut apparaître dans des formes diverses, ce qui justifie les provisions importantes en fonds propres exigés par les régulateurs.

Hypothèse N°02 : La cartographie des risques est un outil indispensable pour les établissements bancaires, elle permet à ces derniers d'identifier, d'évaluer et d'hierarchiser les risques et cela pour permettre une allocation optimale des ressources.

Hypothèse N°03 : La cartographie que nous visons à élaborer va nous permettre d'évaluer le processus crédit en identifiant et évaluant les risques inhérents à chaque étape afin d'avoir une gestion de crédit meilleure.

Méthodologie de travail : ce travail va se baser sur deux approches méthodologiques :

-Approche descriptive : Utilisée pour présenter les différents aspects conceptuels et théoriques relatifs à notre sujet inspiré de la littérature consultée en préparation du travail.

-Approche analytique : Utilisée évidemment dans l'analyse des données de notre cas pratique.

Afin de répondre à la problématique ainsi que ses sous questions, et pour examiner et justifier nos hypothèses, ce travail est scindé en trois parties, donc structuré en trois (03) chapitres :

Un premier chapitre titré : « *Couple Risque Opérationnel / banque* » ou le but sera d'exposer des généralités sur les risques bancaires en mettant l'accent sur le risque opérationnel, ses caractéristiques ainsi que ses pratiques de gestion.

Un deuxième chapitre intitulé : « *Apport de la cartographie des risques dans la gestion des crédits* » ou nous allons exposer les concepts de base de la cartographie des risques en présentant sa définition, sa démarche et ses méthodes d'élaboration et surtout l'apport quelle peut proposer dans le cadre de la gestion des crédits.

Enfin, un troisième chapitre consacré aux aspects pratiques effectués pour pousser notre recherche, dans ce chapitre nommé « *Elaboration de la cartographie des risques opérationnels liée au processus crédit du Crédit Populaire d'Algérie* », nous essayerons de mettre en pratique les notions théoriques exposés dans les deux précédents chapitres. Où le travail sera d'élaborer une cartographie des risques opérationnels liés au processus crédit puis bien évidemment nous tenterons de souligner les insuffisances et les manquements constatés avec la proposition des recommandations ce qui va nous aider dans la réponse à notre problématique.

Au final, on clôturera notre travail par une conclusion générale qui nous sert à synthétiser la valeur ajoutée de cette recherche.

CHAPITRE 01 :

Couple

Risque Opérationnel/Banque

Chapitre 01 : Couple Risque Opérationnel/Banque.

Introduction du chapitre :

L'activité bancaire, et comme toute activité du secteur financier, est exposée à une multitude de risques ce qui a rendu la gestion des risques et le contrôle bancaire interne au cœur d métier de la banque qui veut assurer sa continuité, sa rentabilité ainsi que les dépôts.

Le risque opérationnel fait partie des risques majeurs qui menacent le bon fonctionnement de l'activité bancaire, les pertes causés par ce risque et les scandales financiers ont montrés que ce risque est comme un véritable fléau qui a plusieurs formes d'apparition et qu'il est difficile à anticiper ou à gérer.

Malgré qu'il soit connu depuis longtemps, la gestion de ce risque ainsi que sa couverture par les fonds propres n'ont été pris que récemment en 2004 dans les travaux du dispositif Bâle II qui ont introduit ce risque dans le ratio de solvabilité « *Mc Donough* », en plus des bonnes pratiques concernant la gestion de ce risque proposés par le même dispositif.

L'objectif de ce chapitre sera donc de mettre en évidence la multitude des risques qui entravent le bon fonctionnement de l'activité bancaire, de présenter ce qu'est le risque opérationnel, sa spécificité ainsi que son cadre réglementaire et finalement de présenter les différentes techniques de gestion de ce risque.

Ce qui implique la division de ce chapitre en trois (03) sections :

- ❖ Section 01 : Risques liés à l'activité bancaire et le contrôle interne.
- ❖ Section 02 : Caractéristiques et spécificité du Risque Opérationnel.
- ❖ Section 03 : Pratiques de gestion du Risque Opérationnel.

Section 01 : Risques liés à l'activité bancaire et le contrôle interne

Durant leurs activités, les établissements bancaires et financiers se trouvent exposés et menacés par une variété de risques, ces risques et dans le cas d'une mauvaise gestion, peuvent amener à des conséquences néfastes qui peuvent menacer la rentabilité de l'établissement bancaire, son existence et même la stabilité de l'ensemble du système bancaire et financier.

Pour cela, la gestion des risques est considérée comme le cœur de métier de la banque quel que soit le niveau et le type d'opération, la gestion des risques et le respect des normes de conformité sont des aspects primordiaux pour assurer le bon fonctionnement de l'intégralité du système bancaire.

1.1 Notions générales du risque :

1.1.1 Définitions :

Selon le dictionnaire de français de Larousse¹, on peut définir littérairement et d'une façon générale le risque ainsi :

- Possibilité, probabilité d'un fait, d'un événement considéré comme mal ou comme un dommage.
- Danger, inconvénient plus ou moins probable auquel on est exposé.
- Fait de s'engager dans une action qui pourrait apporter un avantage, mais qui comporte l'éventualité d'un danger.

La norme ISO 31000 qui fait référence au guide 73 :2009 « management du risque – vocabulaire » définit le risque comme « L'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs » et cet effet se manifeste comme étant un écart (positif/négatif) par rapport à une attente².

L'AMF quant à elle, a donné une définition plus spécifique au risque en le définissant comme : « La possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation »³.

Synthétiquement, en s'appuyant sur le caractère aléatoire du risque et en mettant ces définitions en parallèle avec l'activité bancaire, on peut en conclure à une définition du risque bancaire qui se présente comme suit :

¹ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/risque/69557> consulté le 22/03/2022 à 13 :16.

² <https://www.iso.org> Guide ISO 37 :2009 (Fr) Management du risque – vocabulaire.

³ AMF : Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, p6.

« Les pertes possibles sur les actifs de la banque suite à la réalisation d'un événement caractérisé par une certaine probabilité et une certaine fréquence ».

1.1.2 Causes à l'origine du risque :

Concernant les causes à l'origine du risque on peut les classer dans deux catégories :

- Causes objectives : ce sont les causes indépendantes de l'action humaine.
- Causes subjectives : ce sont les causes dues à l'action humaine.

Enfin, il est aussi nécessaire de faire la différence entre le risque brut et le risque net :

- Risque brut : « le risque sans aucun élément de maîtrise : absence de procédures, absence d'activités de contrôle, absence de système informatique, etc. »¹
- Risque résiduel (risque net) : « le risque après mise en place des éléments de maîtrise contrôle interne, couverture financière, partage du risque, etc. »²

1.2 Gestion des risques :

1.2.1 Définition et rôle :

On entend par la gestion des risques, l'ensemble des outils, des techniques et des dispositifs mis en place par la banque et qui ont comme mission la gestion des risques auxquels la banque est exposée.

Les acteurs essentiels de la gestion des risques au niveau des banques sont : les régulateurs ou les législateurs, les superviseurs, les actionnaires, les directeurs, les directeurs exécutifs, les auditeurs internes, les auditeurs externes et le grand public.³

La gestion des risques est primordiale dans le management de la banque, cependant elle vise à accomplir un certain nombre d'objectifs⁴ :

- ✓ Identifier et analyser les principales menaces et les opportunités potentielles.
- ✓ Anticiper les événements de risques au lieu de les subir.
- ✓ Préserver la valeur et les actifs et assurer la sécurité des dépôts.
- ✓ Aider le pilotage et la prise de décision.
- ✓ Mobilisation optimale des ressources pour faire face aux risques majeurs.

¹ IFACI, « cahier de recherche, cartographie des risques », 2ème édition, PARIS, 2013, p30.

² Ibid, p31.

³ VAN GREUNING (H) et BRAJOVIC BRATANOVIC (S) : Analyse et gestion du risque bancaire, traduit par ROZENBAUM (M), 1ère édition, Banque Mondiale, ESKA, PARIS, 2004, p31.

⁴ AMF : Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, p6.

1.2.2 Processus de gestion :

Le processus de gestion de risques se fait généralement sur trois (03) étapes :

1.2.2.1 Identification des risques :

Le but de cette première étape est le recensement des risques, de les mettre en évidence, reconnaître leur existence et les classer. Et cela en identifiant tous les évènements qui entravent un bon fonctionnement ou qui peuvent causer des pertes en cas de leur réalisation.

1.2.2.2 Analyse des risques :

Les aspects de statistique et de probabilité sur lesquels repose le risque impliquent que durant cette étape, le gestionnaire de risque est amené à mesurer le risque ainsi que son ampleur, que l'impact de ce risque soit quantifiable ou pas.

L'évaluation est une étape primordiale car elle permet de hiérarchiser les risques dans des échelles et assurer une gestion optimale des ressources qui font face.

La cartographie des risques est un outil efficace dans cette étape : son utilité ici est d'effectuer un recensement et une évaluation de tous les risques possibles.

Deux critères sont utilisés pour calculer le risque brut : la fréquence et l'impact :

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

$$\text{Risque résiduel} = \text{Fréquence} \times \text{Impact} \times \text{Elément de maîtrise}$$

- La fréquence : C'est l'estimation de la survenance des évènements qui sont à l'origine du risque.
- L'impact : C'est les pertes ou les conséquences si le risque se réalise.
- Élément de maîtrise : C'est les dispositifs et les procédures mises en place dans le but de réduire ou de neutraliser le risque (tableaux de bord, systèmes informatiques, actions de vérification ... etc.)¹

¹ IFACI, « cahier de recherche, cartographie des risques », 2ème édition, PARIS, 2013, p39.

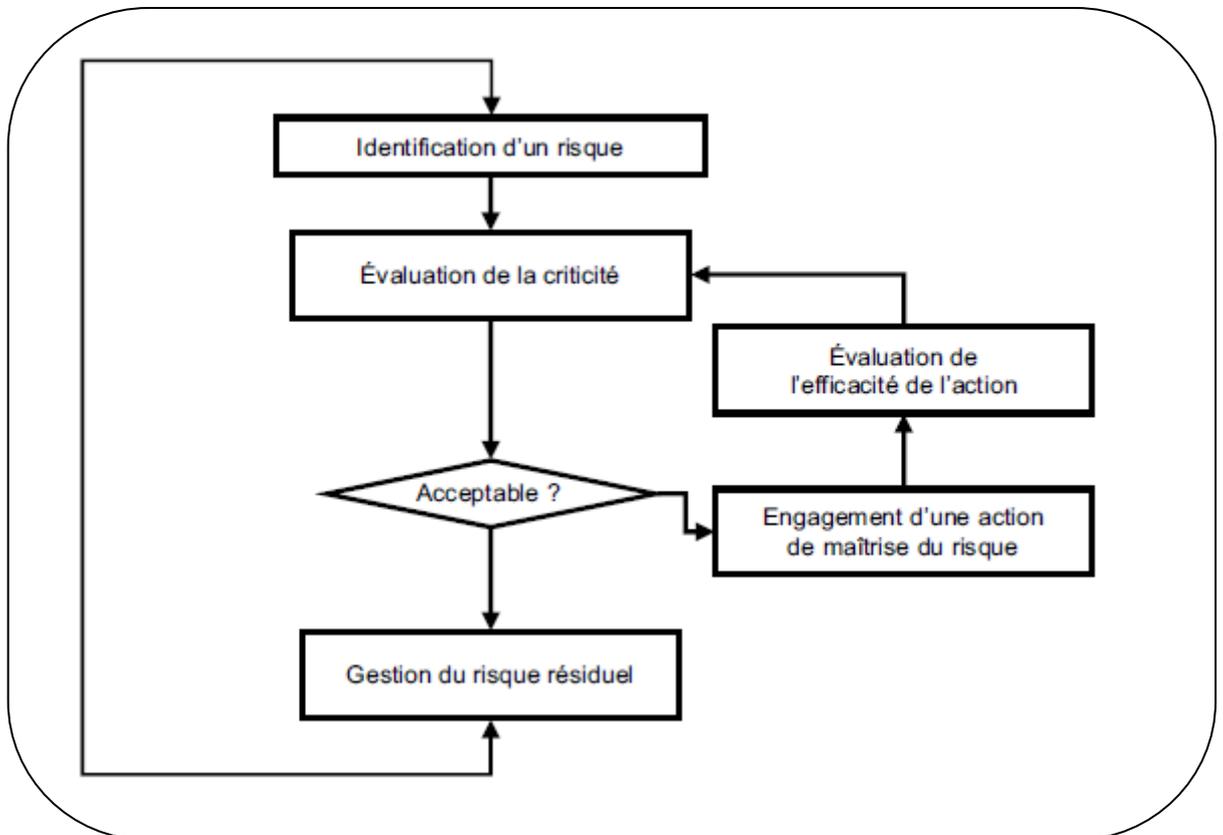
1.2.2.3 Traitement des risques :

Cette étape consiste à mettre en œuvre des stratégies pour faire face aux différents risques identifiés, en mettant en place des plans d'actions adéquats aux mesures envisagées.

1.2.2.4 Le suivi du risque :

C'est une étape supplémentaire mais nécessaire car la surveillance et le suivi sont essentiels pour s'assurer que les stratégies mises dans l'étape précédente sont toujours efficaces et fonctionnelles.

Figure N°01 : Boucle de l'amélioration continue au processus de gestion des risques.



Source : METAYER, (Y) et HIRSCH (L) : Premiers pas dans le management des risques, AFNOR, PARIS, 2007, p50.

1.3 Typologie des risques bancaires :

Les risques liés à l'activité bancaire sont multiples et variés, certains d'entre eux n'ont été pris en compte que récemment (comme le Risque Opérationnel qui n'a été pris en compte que récemment dans le dispositif Bâle II).

Les principaux risques bancaires peuvent être classés dans quatre (04) catégories : risque de crédit, risque de marché, risque opérationnel et autres risques¹.

1.3.1 Risque de crédit :

Le risque de crédit a été le premier risque pris en compte par les autorités de supervision, car il a été au centre de plusieurs crises économiques. Il se manifeste à travers l'insolvabilité du débiteur qui implique l'impossibilité d'honorer ces engagements envers la banque.

Il peut aussi être défini comme « le risque encouru en cas de défaillance d'une contrepartie ou de contreparties considérées comme un même bénéficiaire »²

Le risque de crédit lui-même peut être divisé en trois (03) catégories :

- Risque de défaut : L'intégralité ou une partie du capital ou des intérêts ne sont pas remboursés en échéance suite à la défaillance du débiteur.
- Risque de détérioration : C'est la dégradation de la valeur marchande du crédit causée par la situation du débiteur.
- Risque de recouvrement : Il s'agit de définir le montant des garanties récupérées après les procédures judiciaires qui suivent la défaillance de la contrepartie.

1.3.2 Risques de marché :

C'est les pertes éventuelles sur les actifs de la banque résultants de la variation du taux d'intérêt ou de la variation du taux de change :

- Risque de taux d'intérêt : aussi appelé le risque de transformation³, il s'agit des pertes liées à la variation du taux d'intérêt sur le marché (la hausse ou la baisse).

¹ JACOB (H), SARDI (A) : « Management des risques bancaires », AFGES, Paris, 2004, P19.

² Article n°02 Règlement de la Banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, p2.

³ MADERS (Henri-Pierre) : Audit opérationnel dans les banques, Les éditions d'organisation, Paris, 1994, p70

- Risque de change : « le risque de change correspond à la perte entraînée par la variation du cours des devises par rapport à la devise de référence de la banque ayant des créances ou des dettes libellées dans ces différentes devises »¹.

1.3.3 Risque Opérationnel :

Considéré comme la nouveauté de la réglementation Bâle II dans le ratio « *Mac Dounogh* », le comité de Bâle a donné une définition au sens large au Risque Opérationnel en le définissant comme « risque de pertes dues à des personnes, processus ou systèmes inadéquats ou défaillants, ou résultant d'événements extérieurs »², des personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. La définition inclut le risque juridique et exclut le risque stratégique ou le risque de réputation.

Le comité de Bâle a aussi reconnu les différentes catégories du risque opérationnel et les manières dont il pourra se manifester à savoir :

- ✓ Fraude interne.
- ✓ Fraude externe.
- ✓ Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail.
- ✓ Pratiques concernant les clients, les produits et l'activité commerciale.
- ✓ Dommages aux biens physiques.
- ✓ Interruption d'activité et pannes de systèmes.
- ✓ Exécution des opérations, livraisons et processus.

Finalement, le comité de Bâle a aussi proposé des pratiques de gestion et des méthodes d'évaluation du Risque Opérationnel qu'on va détailler dans les deux sections suivantes relatives uniquement à ce risque.

1.3.4 Risque de liquidité :

Aussi appelé risque d'illiquidité, ce risque correspond au risque de cessation de paiement due à une impossibilité de refinancement³. Ce risque est souvent généré par une structure de bilan déséquilibrée (crédits à moyen et long terme financés par des dépôts à vue).

¹MADERS (Henri-Pierre) : Audit opérationnel dans les banques, Les éditions d'organisation, Paris, 1994, p70.

² Comité de Bale sur le contrôle bancaire : Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel, Février 2003, p2.

³ MADERS (Henri-Pierre), Op.cit., p71.

1.3.5 Autres risques :

En plus des risques majeurs cités précédemment, la banque peut confronter d'autres risques résumés dans le tableau suivant :

Tableau N°01 : Tableau présentant d'autres types de risques bancaires.

Risque	Définition	Causes
Risque client/produit	Risque d'inadéquation d'un produit ou d'un service aux attentes de la clientèle.	Mauvaise étude de marché.
Risque d'image commerciale	Risque de perception négative de l'action commerciale de la banque.	Compagne de communication ratée.
Risque délictueux	Risque d'un événement intentionnel qui menace la sécurité de la banque.	Insuffisance de protection.
Risque réglementaire	Risque lié à la non application de dispositifs légaux ou réglementaires.	La non prise en compte d'une loi ou d'une réglementation.
Risque déontologique	Risque lié à la non application des principes déontologiques du secteur bancaire.	Méconnaissance ou détournement des principes déontologiques.
Risque stratégique	Risque lié à l'absence de stratégie ou de stratégie déficiente.	Manque de compétences des dirigeants.
Risque de sous-traitance	Risque lié de l'utilisation de personnels intérimaires ou prestataires de services.	Mauvaise exécution des tâches accordées au sous-traitant.
Risque de Communication	Risque lié à la communication externe des informations financières ou stratégiques de la banque.	Information publiée dans une annonce ou annoncée par un personnel.
Risque systémique	Risque lié à un effet de contagion ce qui cause des difficultés à l'ensemble du système bancaire.	Difficultés ou faillite d'une ou de plusieurs banques.

Source : élaboré par nos soins, inspiré de : MADERS (Henri-Pierre) : Audit opérationnel dans les banques, Les éditions d'organisation, Paris, 1994, pages : de 75 à 89.

1.4 L'audit et le contrôle interne des risques bancaires :

L'audit bancaire est un ensemble de dispositifs et d'activités indépendantes effectués au sein de la banque, qui cherche à effectuer un contrôle des opérations et des personnels de la banque, afin de garantir le respect des normes de l'activité bancaire et de s'assurer aussi du respect des normes de conformité.

1.4.1 Définition du contrôle interne bancaire :

Le contrôle interne est un moyen de maîtrise des risques bancaires, c'est le dispositif permanent de la banque qui est mis en place afin d'assurer l'efficacité, l'efficience et la conformité de toutes les opérations bancaires, ainsi que le respect des textes législatives et réglementaires relatifs à l'activité bancaire¹.

A souligner aussi que le système de contrôle interne contient deux types de contrôle² :

- Un contrôle permanent de la conformité et de la sécurité des opérations validées ainsi que le respect des instructions.
- Un contrôle périodique de régularité et de sécurité des opérations et des procédures internes et de l'efficacité du contrôle permanent.

1.4.2 Objectifs du contrôle interne³ :

- ✓ Veiller à la conformité de la banque aux lois et aux règlements.
- ✓ Appliquer les plans et les orientations fixées par la direction générale.
- ✓ Garantir le bon fonctionnement des processus internes de la banque.
- ✓ Assurer la fiabilité des informations financières.

1.4.3 Composantes du contrôle bancaire interne :

Le règlement N°11-08 de la banque d'Algérie dédié au contrôle interne a cité les composantes du contrôle interne des banques et des établissements financiers, et ils se présentent comme suit :

- Un système de contrôle des opérations et des procédures internes.
- Une organisation comptable et du traitement de l'information.

¹ ZAAFRANE (M) : « L'audit et le contrôle des risques dans le milieu bancaire Cadre de référence des banques algériennes », Revue les cahiers du POIDEX, N°06, Septembre 2016, p9.

² Article n°07 Règlement de la Banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, p4

³ AMF : Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, p8-9.

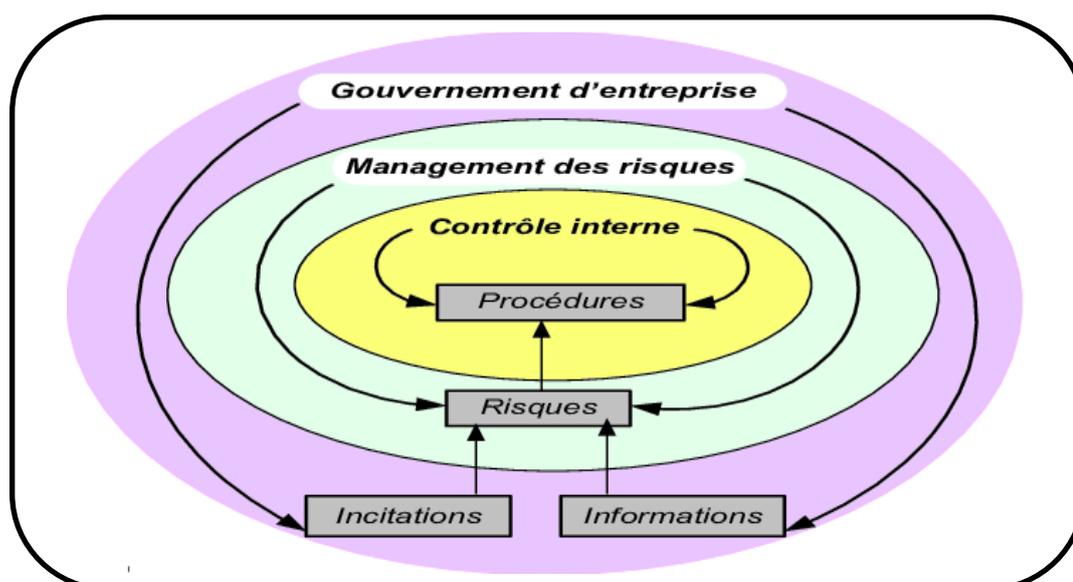
- Des systèmes de mesure des risques et des résultats.
- Des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques.
- Un système de documentation et d'archivage.

1.4.4 La relation entre le contrôle interne et la gestion des risques bancaires :

Les deux dispositifs travaillent de manière complémentaire ou chaque structure s'appuie sur les travaux de l'autre :

Le dispositif de gestion des risques et dans la mesure de sécuriser son bon fonctionnement, doit intégrer des contrôles relevant du contrôle interne. Et le dispositif de contrôle interne quant à lui, s'appuie sur les travaux du dispositif de gestion des risques pour connaître les principaux risques à identifier¹.

Figure N°02 : Contrôle interne et management des risques : deux mécanismes pilotés par le gouvernement d'entreprise.



Source : Article : SOUROUR (H) : « Le rapport portant sur les éléments du contrôle interne : aller au-delà du reporting réglementaire et analyser les discours », La Revue Gestion ET Organisation 5 (2013), p92.

¹ AMF : Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, p8.

1.5 Gestion des risques et réglementation prudentielle :

Dans le but d'organiser le système bancaire et d'assurer la fiabilité et la sécurité du système financier en général, les organes de supervision bancaire (comme le comité de Bâle au niveau de la Banque des Règlements Internationaux 'BIS') ont mis la gestion des risques au centre de leurs préoccupations, et cela en proposant des exigences prudentielles sous forme de ratios à respecter ou des réglementations afin d'harmoniser et de diffuser les bonnes pratiques en matière de gestion des risques.

1.5.1 Accords Bâle I (1988) :

Le plus grand apport de ces accords était la règle commune de détermination des fonds propres minimaux, qui imposent que le montant des fonds propres effectifs des banques s'élève à au moins 8% du montant de leurs actifs et engagements hors bilan (qui sont pondérés par des coefficients de risques individuels).

$$\text{Ratio Cooke} = \frac{\text{Fonds propres Effectifs}}{\text{Total des risques pondérés}} \geq 8\%$$

1.5.2 Accords Bâle II (2004) :

Suite aux nombreuses limites présentes dans les précédents accords, une nouvelle réglementation a été faite et qui comprends trois (03) volets¹ :

- Premier pilier : Définit les modalités de calcul du montant des fonds propres pour couvrir : le risque de crédit, de marché et le Risque Opérationnel.
- Deuxième pilier : Définit les le contrôle exercé par les autorités de surveillance bancaire en : respect des exigences minimales de fonds propres et de méthodes d'évaluation et de gestion des risques.
- Troisième pilier : Définit l'information que les banques doivent publier en matière de : dotation en fonds propres, risques, opérations de titrisation, méthodes d'évaluation et de gestion des risques.

L'intégration des Risques Opérationnels dans les risques pondérés on fait apparaître le ratio *McDonough* qui se présente comme suit :

$$\text{Ratio McDonough} = \frac{\text{Fonds propres Effectifs}}{\text{Risque de crédit} + \text{Risque de marché} + \text{Risque opérationnel}} \geq 8\%$$

¹ DUMONTIER (P), DUPRE (D) : Pilotage bancaire : les normes IAS et la réglementation Bale II, REVUE BANQUE édition, Paris, 2005, p124.

Section 02 : Caractéristiques et spécificité du Risque Opérationnel :

Figurant parmi les trois risques majeurs auxquels les banques sont confrontées, le Risque Opérationnel et depuis que les travaux de Bâle II ont exigé une couverture adéquate de ce risque par les fonds propres, ce risque a été au cœur des occupations des banques en « *risk management* », non seulement à cause de la multitude des façons dont il pourra se manifester ainsi que les pertes probables, mais aussi à cause de sa relation très proche avec les deux autres risques

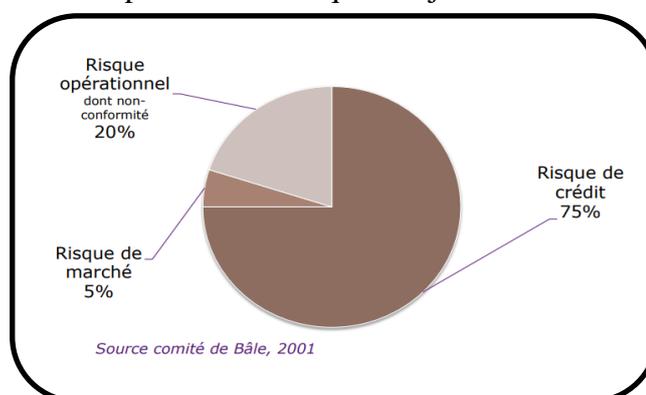
2.1 Contexte d'apparition du Risque Opérationnel :

Le risque opérationnel n'est pas un risque nouveau dans le secteur bancaire, et il n'est non plus un risque inconnu pour les autorités de contrôle ainsi que les superviseurs, la globalisation et la sophistication continues des opérations bancaires, l'apparition des nouveaux produits bancaires (comme par exemple les produits qui engendrent un risque juridique) ainsi que l'évolution flagrante des systèmes d'informations ont fait que ce risque prend de l'ampleur et prend une croissance importante.

On peut aussi expliquer cette importance continue et de manière plus récente par l'attention accrue portée aux risques exogènes à faible probabilité d'occurrence mais à forte intensité, donc susceptibles d'engendrer des pertes massives¹.

Enfin, et pour illustrer l'ampleur et les pertes liées à ce type de risques, le groupe Risk Management du comité de Bale a fait une étude en 2002 sur 89 banques par le biais de la collecte des pertes réalisés en 2001, il s'est avéré que les pertes liées aux risques opérationnels représentent 47 000 événements et un montant de pertes s'élevant à 7,8 Milliards d'euros².

Figure N°03 : répartition des risques majeurs en termes de pertes.



Source : www.abef-dz.org/abef/sites/default/files/3.pdf

¹ Document de L'ACPR : Le risque opérationnel, pratiques et perspectives réglementaires, lien : [://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/racb2003-le-risque-operationnel.pdf](http://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/racb2003-le-risque-operationnel.pdf) , p149.

² Ibid, p149.

Cette sophistication et mondialisation des services bancaires et financiers a rendu l'activité bancaire plus complexe, ce qui implique la complexité des risques inhérents et donc, elle a fait apparaître de nouveaux risques autres que le risque de crédit et le risque de marché, comme des risques liés aux systèmes, aux fraudes, des risques juridiques...etc.

Le comité de Bale a donc regroupé ces divers risques sous le terme « Risque Opérationnel », l'a reconnu et a proposé des pratiques d'évaluation, de gestion et de couverture de ce risque.

2.2 Définition du risque opérationnel :

La définition du risque est fondamentale pour suivre les étapes de processus de sa gestion, en outre, et pour le risque opérationnel, plusieurs définitions existent vu son large champ d'apparition, on va essayer de présenter les définitions les plus significatives :

2.2.1 Définition du comité de Bâle :

Le comité de Bâle définit le Risque Opérationnel comme : « étant le risque de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnes 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 ».

2.2.2 Définition du CRBF :

Le règlement N°97-02 de la CRBF avait donné l'une des premières définitions du Risque Opérationnel en le définissant en étant : « le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs »¹.

2.2.3 Définition de la Banque d'Algérie :

Quant à la Banque d'Algérie, deux définitions sont présentes : la première c'est celle tirée de l'article 02 du règlement N°11-08 : « 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. »²

La deuxième c'est celle tirée de l'article 20 du règlement N°14-01 : « On entend par risque opérationnel, le risque de perte résultant de carences ou de défaillances inhérentes aux procédures, personnels et systèmes internes des banques et établissements financiers, ou à des

¹ Article 4. Point j, du Règlement n° 97-02 du 21 février 1997 relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement.

² Article 02. Point i, du Règlement N°11-08 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers.

événements extérieurs. Cette définition exclut les risques stratégiques et de réputation, mais inclut le risque juridique. »¹

Pour conclure et synthétiser, le point commun entre les définitions citées précédemment est le fait de faire référence aux défaillances de procédures internes, du personnel ou du système d'informations.

2.3 Caractéristiques du Risque Opérationnel :

Si ces définitions indiquent une chose en commun, c'est que le champ d'apparition ou de manifestation des risques opérationnels est très large, ce qui les a rendus omniprésents dans les différents processus de la banque. Et la spécificité supplémentaire de ce risque est que les conséquences qu'il peut engendrer ne se résument pas dans des conséquences financières chiffrés, mais ce risque engendre aussi des conséquences judiciaires ou disciplinaires ou des conséquences qui atteignent à l'image et la réputation de la banque.

On peut résumer les caractéristiques du Risque Opérationnel dans les quatre (04) points suivants :

- **Risque difficile à identifier** : La difficulté de l'identification se justifie par la nécessité de formaliser et d'analyser toutes les activités et les processus de la banque pour pouvoir identifier l'ensemble des risques opérationnels liés aux différents processus (ce qu'on va d'ailleurs mieux comprendre lors du deuxième chapitre).
- **Risque difficile à mesurer** : En plus des conséquences financières quantifiables, d'autres conséquences difficiles à quantifier s'ajoutent, on fait référence ici aux conséquences judiciaires par exemple ou aux conséquences relatives à l'image et la notoriété de la banque.
- **Risque difficile à surveiller et à contrôler** : L'implication du facteur humain (dans le cas par exemple de fraudes internes et externes) dans ce risque fait que ce dernier soit plus difficile à localiser et donc à gérer ou à contrôler par rapport à d'autres risques.

¹ Article 20. Règlement N°14-01 portant à la déclaration des coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers.

- **Risque frontalier avec le risque de crédit et le risque de marché¹** : les causes multiples du Risque Opérationnel ont fait que ce dernier ait une relation étroite et des interactions avec le risque de crédit et le risque de marché :
 - Risque Opérationnel associé a un risque de crédit : les risques opérationnels peuvent générer ou aggraver les impacts du risque crédit, en voici quelques exemples :

Anomalies sur la garantie du crédit (formalisme, non renouvellement...), perte ou destruction d'un contrat de prêt, délivrance de faux documents, défaut de conseil ou anomalies dans le traitement des dossiers.
 - Risque Opérationnel associé a un risque de marché : concernent les incidents des risques opérationnels qui surviennent lors du traitement ou du suivi des opérations de marché comme :

Erreur de saisie d'un ordre, évaluation erronée d'une position de marché due à une erreur de mise à jour des cours, incidents au niveau des systèmes d'informations ou des fraudes (dissimulation d'opérations, positions prises en dehors des limites...).

2.4 Catégories du Risque Opérationnel :

2.4.1 Risque Opérationnel interne :

C'est le Risque Opérationnel provenant de la banque elle-même c'est-à-dire le risque résultant des défaillances potentielles des processus internes de la banque (exemple : l'inefficacité du contrôle), de son personnel employé (exemple : fraudes internes ou erreurs) ou de ses systèmes d'information.

2.4.2 Risque Opérationnel externe :

C'est le Risque Opérationnel du a des événements externes que la banque ne peut pas maîtriser. Ça peut être lié à un facteur humain (exemple : fraude externe), un facteur technique (exemple : problème dans le réseau d'information) ou d'autres causes non négligeables (exemple : les catastrophes naturelles).

¹ABEF, Risques et contrôle interne, p150, lien : <https://www.abef-dz.org/abef/sites/default/files/3.pdf>.

2.5 Typologie et classification du Risque Opérationnel :

2.5.1 Classification des Risques Opérationnels selon les types d'évènements¹ :

Le comité de Bâle et dans sa mission d'organisation et d'harmonisation des pratiques relatives à la gestion des risques bancaires a tout d'abord défini une nomenclature qui classe les facteurs principaux des pertes opérationnelles, cette nomenclature présente sept (07) principales catégories où chacune contient un nombre de sous-catégories :

- **Fraude interne :** Pertes dues à des actes de fraudes, de détournement de règlement ou de loi qui implique au moins un acteur interne.
Exemples : transaction non notifiée volontairement, détournement ou destruction d'actifs, évasion fiscale.
- **Fraude externe :** Pertes dues à des actes de fraudes, de détournement de règlement ou de loi mais effectuées par une tierce personne.
Exemples : Vol, falsification ou contrefaçon, piratage ou vol d'informations.
- **Pratiques en matière d'emploi et sécurité de site :** Pertes dues à la gestion des ressources humaines et de la santé.
Exemples : Rémunération, hygiène et sécurité ou responsabilité civile.
- **Clients, produits et pratiques commerciales :** Pertes dues à des négligences à des obligations envers des clients ou à des produits défectueux.
Exemples : Conformité d'informations, vente agressive, blanchiment d'argent ou erreur de sélection clients.
- **Damage aux actifs corporels :** Pertes affectant les actifs corporels de la banque.
Exemples : Pertes sur catastrophes naturelles ou *Hold-up*.
- **Interruption d'activité :** Ça concerne les pertes dues à des interruptions d'activité qui sont liés aux systèmes.
Exemples : Pannes dans le logiciel interne de la banque ou dans le réseau de télécommunication.
- **Exécution, livraison et gestion :** Pertes dues à des erreurs dans la gestion ou dans les relations avec les contreparties commerciales.
Exemples : Conflits, manque de documents juridiques, rapport externe erroné...etc.

¹DUMONTIER (P), DUPRE (D) : Pilotage bancaire : les normes IAS et la réglementation Bale II, REVUE BANQUE édition, Paris, 2005, p149.

2.5.2 Classification par lignes d'activité du Risque Opérationnel¹ :

Il s'agit d'une segmentation des différentes activités de la banque en huit (08) lignes d'activité principales (niveau 1) ou chaque ligne contient des sous-catégories (niveau 2).

Les lignes de métier du niveau 1 se présentent comme suit :

- Financement des entreprises.
- Négociation et vente.
- Banque de détail.
- Banque commerciale.
- Paiements et règlements.
- Fonction d'agent.
- Gestion d'actifs.
- Courtrage de détail.

2.5.3 Autres Risques Opérationnels :

Les risques suivants sont des risques spécifiques dus à des événements fréquents mais difficiles à évaluer ou identifier vu qu'il sont difficilement quantifiables et donc difficiles à gérer et de ce fait ils ne sont pas pris en considération dans la réglementation Baloise :

- **Risque de non-conformité** : C'est le risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire provenant du non respect des lois ou de la réglementation prescrits par les autorités de supervision bancaire.
- **Risque d'image (ou risque de notoriété)** : Risque d'avoir une mauvaise réputation ou une impression négative sur la banque suite à certaines actions menées comme par exemple une campagne publicitaire jugée mauvaise.

D'autres exemples de risques opérationnels (comme le risque déontologique ou le risque de communication) sont cités dans le tableau N°01, la page 08 dans la première section.

¹DUMONTIER (P), DUPRE (D) : Pilotage bancaire : les normes IAS et la réglementation Bale II, REVUE BANQUE édition, Paris, 2005, p147 ;148.

2.6 Mesure et évaluation du Risque Opérationnel¹ :

On entend par la mesure et l'évaluation du risque opérationnel le calcul de l'exigence en fonds propres réglementaires relatifs à ce dernier.

Dans ce contexte, les banques peuvent recourir à trois différentes approches proposées par le comité de pour évaluer leur Risque Opérationnel : L'approche indicateur de base, L'approche standardisée et l'approche en mesures avancées.

L'approche d'indicateur de base (*BIA*) est la plus utilisée et la plus simple à mettre en œuvre, les exigences en fonds propres sont déterminées en appliquant un facteur spécifique à la moyenne des trois derniers produits bruts bancaires positifs.

L'approche standardisée, quant à elle, elle consiste diviser les activités de la banque en huit (08) catégories appelés lignes de métier et d'affecter à chaque catégorie son propre facteur de pondération.

L'approche en mesures avancées repose sur un système de mesure propre à chaque banque en matière de risque opérationnel, elle nécessite l'usage des statistiques fiables pour élaborer ses propres modèles, l'adoption de cette approche doit être approuvé par les autorités de supervision.

2.6.1 L'approche de base (BIA : Basic Indicator Approach) :

L'approche de base est l'approche la plus simple entre les trois approches citées, toute banque est apte pour adopter cette approche sans l'exigence de la moindre condition ou de prérequis.

Cette approche vise à définir le capital minimum nécessaire pour couvrir l'exposition au risque opérationnel, elle est exprimée sous forme d'une fonction qui dépend de deux variables : le facteur alpha et le Produit Bancaire Brut moyen :

$$FP_{RO} = \alpha \cdot (PBB)$$

Où le α est fixé à **15%**.

¹ DUMONTIER (P), DUPRE (D) : Pilotage bancaire : les normes IAS et la réglementation Bale II, REVUE BANQUE édition, Paris, 2005, pages : 131, 132, 133.

Remarques :

- Le produit brut bancaire (PBB) n'inclut pas les provisions, les plus ou moins-values de cession de titre de portefeuille bancaire ni les résultats extraordinaires ni les revenus d'assurance¹.
- Autre remarque très importante, pour ce qui est de la réglementation Algérienne, le calcul des fonds propres relatifs au risque opérationnel prend en compte la moyenne des trois derniers produits **nets** bancaires **positifs** et non pas les produits **bruts** bancaires, puis les pondérer à 12.5%. (Le reste à détailler dans l'annexe N°02)

2.6.2 L'approche standardisée (SA : Standard Approach) :

Le concept de cette approche impose le classement des activités bancaires en huit (08) catégories, le produit brut bancaire moyen de chaque activité i (PBB $_i$) sur les trois dernières années est retenu comme un indicateur de risque, puis de le pondérer avec le coefficient β_i associé à l'activité en question.

Les fonds propres exigés se présentent comme suit :

$$FP_{RO} = \sum_{i=1}^8 \beta_i \cdot PBB_i$$

- PBB $_i$: produit brut bancaire résultant de l'activité i
- β_i : Coefficient de pondération relatif à l'activité i et se présente comme suit :

Tableau N°02 : Facteurs β de l'approche standardisée du Risque Opérationnel.

Ligne d'activité (<i>Business lines</i>)	Coefficient β_i (%)
Financement des entreprises (<i>Corporate Finance</i>)	$\beta_1 = 18\%$
Négociation et vente (<i>Trading & Sales</i>)	$\beta_2 = 18\%$
Banque de détail (<i>Retail banking</i>)	$\beta_3 = 12\%$
Banque commerciale (<i>Commercial banking</i>)	$\beta_4 = 15\%$
Païement et règlement (<i>Payment & Settlement</i>)	$\beta_5 = 18\%$
Fonction d'agent (<i>Agency services</i>)	$\beta_6 = 15\%$
Gestion d'actifs (<i>Asset Manegment</i>)	$\beta_7 = 12\%$
Courtage de détail (<i>Retail Brokerage</i>)	$\beta_8 = 12\%$

Source : DUMONTIER (P), DUPRE (D) : Pilotage bancaire : les normes IAS et la réglementation Bale II, REVUE BANQUE édition, Paris, 2005, p132.

¹DUMONTIER (P), DUPRE (D) : Pilotage bancaire : les normes IAS et la réglementation Bale II, REVUE BANQUE édition, Paris, 2005, p132.

Remarques :

- Pour pouvoir appliquer l'approche standardisée, les banques doivent disposer d'une documentation précise lui permettant d'affecter et de classer chacune de ses activités à l'une des huit activités citées par la réglementation.
- Si le PBB relatif à une ligne de métier est négatif il pourra se faire compenser avec l'excédent d'une autre ligne d'activité.
- Pour formaliser et énumérer leurs activités, ont souvent recours à une analyse nommée « Bottom-Up », celle-ci est détaillée dans la deuxième section du deuxième chapitre.

2.6.3 L'approche en mesures avancées (AMA : Advanced Measurement Approach) :

Quant à l'approche en mesures avancées, les fonds propres exigés pour chaque activité i sont une fonction qui exprime la multiplication de trois variables :

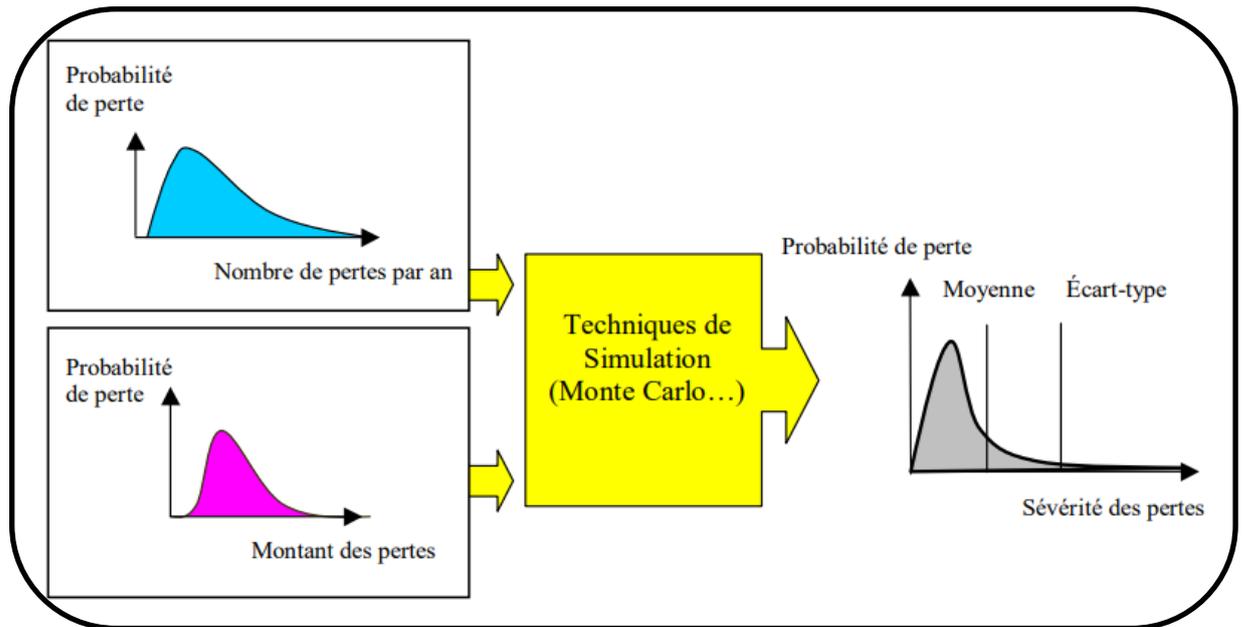
- EL : exposition à l'évènement.
- PE : probabilité d'occurrence de l'évènement.
- LGE : les pertes supportées si l'évènement se produit.

Les fonds propres se calculent ainsi :

$$FP_{ROI} = EL_i \times PE_i \times LGE_i$$

Remarques :

- En plus des exigences requises pour l'usage de l'approche standardisée, deux autres conditions s'ajoutent pour pouvoir adopter l'approche en mesures avancées :
 - La mise en place d'un système de contrôle et de gestion de risques approuvé par le service d'audit interne.
 - La mise en place d'un système efficace permettant l'identification, le recensement et le classement des incidents opérationnels.
- Pour appliquer cette approche, on exige aussi une estimation des trois (03) facteurs (en l'occurrence EL, PE, LGE) selon un historique pertinent et suffisant de données.

Figure N°04 : Un exemple d'AMA : la LDA (*Loss Distribution Approach*).

Source : ACPR, Le Risque Opérationnel, pratiques et perspectives réglementaires, p160.

Section 03 : Pratiques de gestion du Risque Opérationnel :

Comme tout autre type de risque, la gestion du risque opérationnel nécessite un dispositif ainsi que des normes de gestion et de surveillance de ce risque, et c'est là qu'intervient le rôle du comité de Bâle, et dans son l'objectif d'harmoniser et de diffuser les bonnes pratiques de gestion du risque opérationnel, le comité a élaboré des normes ainsi que des techniques de gestion relatives à ce risque. Nous tenterons donc à travers cette section de présenter les principales recommandations relatives à la gestion des risques opérationnels recommandés par le comité.

3.1 Saines pratiques pour la gestion et la surveillance des risques opérationnels¹ :

Le comité de Bâle a exposé dans un document un ensemble de principes devant régir un dispositif de gestion et de surveillance efficaces du risque opérationnel, ces principes se présentent comme suit :

1. Elaboration d'un environnement adéquat pour la gestion du risque.
2. Rôle des superviseurs.
3. Rôle de la communication financière.
4. Gestion du risque : identification, évaluation, suivi et maîtrise ou atténuation du risque.

3.1.1 Elaboration d'un environnement adéquat pour la gestion du risque :

Le conseil d'administration et la direction générale ont pour responsabilité de créer une culture de risques qui accorde une haute priorité à la gestion efficace du risque opérationnel, cette culture, oblige tous les employés de la banque à agir avec un comportement d'intégrité dans leur travail.

Le conseil d'administration doit d'abord considérer les principaux aspects du risque opérationnel de la banque et le reconnaître comme une catégorie distincte de risque qui doit être minutieusement gérée, et devrait mettre en place un dispositif indépendant de gestion du risque opérationnel et le réexaminer régulièrement, qui est valable pour l'établissement tout entier et qui doit : fournir à la banque une définition adéquate du risque opérationnel et établir les principes qui servent à identifier, évaluer, surveiller et maîtriser ou atténuer ce risque.

¹ Comité de Bale sur le contrôle bancaire : Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel, Février 2003.

Autre chose très importante, c'est que le conseil d'administration est obligé de garantir que la banque dispose d'un système d'audit interne efficace, complet et approprié, qui vise à vérifier périodiquement que le dispositif de gestion de risque opérationnel est mis en œuvre avec efficacité dans la banque.

Finalement, la direction générale doit mettre en œuvre le dispositif de gestion du risque opérationnel et le formaliser en politiques, processus et procédures spécifiques et compréhensibles qui peuvent être appliqués et contrôlés de manière cohérente dans l'ensemble de l'établissement bancaire. Elle doit également établir les rapports d'autorité et veiller aux compétences techniques et personnelles.

3.1.2 Rôle des superviseurs :

Dans le cadre d'une approche macro de la gestion des risques opérationnels, les autorités de supervision bancaire exigent que les banques élaborent un dispositif efficace de gestion de risque opérationnel, capable à gérer et donc à identifier, évaluer suivre et maîtriser ou atténuer les risques opérationnels.

Les superviseurs doivent également procéder à une évaluation indépendante des politiques, procédures et pratiques des banques en matière de risque opérationnel afin de se tenir informés de l'évolution dans les banques.

Cette évolution prend en compte¹ :

- L'efficacité des systèmes de contrôle et des processus de gestion des risques.
- Les méthodes adoptées par la banque pour suivre son profil des risques opérationnels.
- Procédures prises par la banque pour résoudre les incidents et traiter les causes à l'origine.
- Processus internes de contrôle et d'audit de la banque.
- Efficacité des outils d'atténuation du risque opérationnel.
- Qualité des programmes de continuité d'exploitation.

3.1.3 Rôle de la communication financière :

Le comité estime que la rapidité et la fréquence avec lesquelles les informations financières pertinentes peuvent conduire à un renforcement de la discipline de de marché qui va impliquer une gestion du risque plus efficace.

¹ Comité de Bale sur le contrôle bancaire : Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel, Février 2003

En outre, les banques sont dans l'obligation de faire connaître leur dispositif de gestion du risque opérationnel de telle façon que les investisseurs et les contreparties puissent savoir si la banque gère de manière efficace ses risques opérationnels.

3.2 Gestion du risque : identification, évaluation, suivi et maîtrise ou atténuation du risque¹ :

Après la présentation des trois (03) premiers principes proposés par le comité de Bâle, nous procédons à la gestion du risque opérationnel.

Comme on a présenté dans la première section de ce chapitre, la gestion des risques (d'une façon générale) s'articule essentiellement sur quatre (04) étapes :

Identification, analyse, traitement et suivi du risque.

C'est le même cas pour ce qui est au le risque opérationnel, le comité de Bâle a expliqué en détail ces étapes dans le cas de la gestion du risque opérationnel :

3.2.1 Identification et évaluation du risque opérationnel :

Les banques commencent par **identifier** et **évaluer** tous les risques opérationnels inhérents à tous les produits, les activités ou les processus de la banque, et de prévoir aussi une procédure adéquate pour évaluer le risque opérationnel avant de lancer des produits ou de nouvelles activités.

L'identification est primordiale, elle prend en compte tous les facteurs internes et externes qui entravent le bon fonctionnement des opérations de la banque, puis l'évaluation permettra de déterminer les ressources nécessaires à la gestion de ces risques.

Parmi les outils utilisés par la banque pour identifier et évaluer le risque opérationnel on a :

3.2.1.1 Autoévaluation ou évaluation du risque (RCSA) :

Il s'agit d'un processus mené en interne qui s'effectue en fonction d'une liste de points potentiellement exposées aux risques opérationnel, les évaluations qualitatives peuvent être converties en mesures quantitatives résumés dans ce qu'on appelle un « tableau de bord » qui fournit un classement relatif des expositions au risque opérationnel ce qui facilite sa gestion (un exemple d'un tableau de bord de risque opérationnel est présenté dans l'annexe N°03).

¹Comité de Bale sur le contrôle bancaire : Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel, Février 2003

3.2.1.2 Cartographie des risques :

C'est un outil qui donne une sorte de visualisation des risques opérationnels, en exposant de manière détaillée les différentes caractéristiques du risque.

Représentée généralement sous forme de matrice thématique, la cartographie des risques permet surtout d'hierarchiser les risques et de repérer les zones de faiblesse et donc, d'établir les priorités des actions à entreprendre.

Quant à sa définition et les différentes méthodes d'élaboration de la cartographie des risques, ils seront présentés en détail dans le deuxième chapitre.

3.2.1.3 Les indicateurs de risque (KRI) :

Les indicateurs clés de risque ou (*Key Risk Indicators*) sont des indicateurs statistiques agrégés qui peuvent donner une idée générale de l'exposition de la banque aux risques.

Ils sont souvent revus et actualisés d'une façon périodique dans le but d'alerter les banques sur les modifications porteuses de risques.

Souvent confondus avec les indicateurs de performance KPI (*Key Performance Indicators*), la différence entre les deux se résume dans le fait que les indicateurs de performance sont liés à l'atteinte des objectifs stratégiques et que les indicateurs clés de risque se rattachent au risque.

3.2.1.4 Quantification du risque :

Dans cette approche, les bases des incidents et sur les pertes peuvent être utilisées, et cela en fournissant des informations fiables sur l'historique des données afin de mesurer l'exposition au risque opérationnel.

La base des incidents opérationnels doit être alimenté périodiquement. Le suivi et l'enregistrement continu des caractéristiques des différentes pertes (fréquence, gravité) permet aux banques d'analyser ces données et ainsi, évaluer et quantifier le risque et faire des analyses des scénarios. A noter qu'avoir une base de données solide et développée qui permet d'enregistrer systématiquement les pertes et les suivre est primordiale pour cette approche.

Base des incidents opérationnels : C'est une base d'informations qui collecte l'historique des incidents opérationnels survenus ainsi que leurs informations relatives.

3.2.2 Le suivi du risque opérationnel :

Les banques doivent mettre en œuvre et un processus de suivi et de surveillance continue des risques opérationnels et des expositions aux pertes, ce suivi doit permettre d'identifier et de corriger rapidement les insuffisances des procédures pour la gestion de ce risque.

3.2.3 La maîtrise ou l'atténuation des risques opérationnels :

Après les avoir identifiés, évalués et suivis le risque, les banques devraient après mettre en place des procédures qui visent à maîtriser ou atténuer les origines de risque opérationnel puis réviser périodiquement ces stratégies et les ajuster à leur profil de risque opérationnel.

Dans le cadre du maîtrise et/ou l'atténuation du risque opérationnel les banques peuvent¹ :

- Surveiller attentivement le respect des limites ou seuils de risque fixés.
- Assurer la sécurité de l'accès aux avoirs et archives de la banque.
- La mise à jour les compétences et de la formation des agents.

Comme il y a certains risques opérationnels avec une probabilité faible mais avec une incidence financière énorme il est important de souligner qu'il est impossible de maîtriser tous les risques (comme le cas des catastrophes naturelles), on peut atténuer ces risques en utilisant certains instruments comme les assurances.

Enfin et comme à chaque étape de gestion du risque opérationnel, le développement des techniques de traitement de données et de sécurité informatique sont nécessaires.

3.2.4 La mise en place des plans de secours et de continuité d'exploitation :

Il existe des incidents de risque opérationnel qui impactent les processus cruciaux de la banque et peuvent l'empêcher d'exécuter entièrement ou partiellement ses activités (comme par exemple les incidents qui touchent aux infrastructures physiques, les dommages aux outils informatiques ou l'interruption aux réseaux de télécommunication) ceci provoque de lourdes pertes financières pour la banque.

Pour faire face à cette éventualité, les banques sont donc dans l'obligation de mettre en place des programmes de reprise pour assurer la continuité de l'exploitation et cela en prenant en compte les divers types de scénarios envisageables.

¹ Comité de Bale sur le contrôle bancaire : Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel, Février 2003

Ces programmes doivent d'abord identifier les processus importants et les prendre en compte pour les donner une prise en charge rapide et prioritaire. Et que les banques doivent tester et mettre à jour ces programmes afin de s'assurer de leur efficacité.

Conclusion du chapitre :

Comme on l'a cité lors de l'introduction de ce chapitre, le but de ce dernier était d'exposer de manière générale les risques multiples auxquels les banques sont confrontées et d'exposer aussi les caractéristiques et la spécificité du Risque Opérationnel puis au final présenter les techniques de gestion de ce risque. Et il s'est avéré que le risque opérationnel fait partie des risques majeurs que les banques sont dans l'obligation de gérer avec prudence sinon elles seront menacées par des pertes financières énormes.

Ce chapitre nous a permis donc de répondre à la première sous-question invoquée dans l'introduction générale qui nous demande de présenter ce qu'est le risque opérationnel et de présenter ses pratiques de gestion, tout en suivant un cheminement logique d'idées, en partant des risques bancaires en général, puis se spécifier vers tout ce qui concerne le risque opérationnel (sa définition, sa classification et les différentes méthodes d'évaluation) pour se permettre au final d'appréhender ses pratiques de gestion énoncés par le comité de Bale.

CHAPITRE 02 :

**Apport de la cartographie
des risques dans la gestion
des crédits.**

Chapitre 02 : Apport de la cartographie des risques dans la gestion des crédits.

Introduction du chapitre :

Parmi les outils indispensables dans la gestion des risques, la cartographie des risques avec ces différents types figure comme un élément phare et indispensable utilisé par les différentes entreprises et surtout les banques et les établissements financiers qui veulent identifier, évaluer et hiérarchiser les risques inhérents à leurs différents processus.

Les recommandations Bâloises présentés précédemment ont évidemment suggérés aux banques l'usage de la cartographie des risques dans leur démarche de la gestion du risque opérationnel, ce qui a mis les banques dans l'obligation d'utiliser la cartographie des risques dans le cadre de leur gestion permanente du risque opérationnel.

La cartographie des risques a plusieurs méthodes d'élaboration, et que chaque méthode ou approche présente ses avantages et ses inconvénients, mais le point commun c'est qu'elles se basent toutes sur l'analyse des risques à travers leur évaluation puis leur hiérarchisation.

Les processus crédit, en étant un processus stratégique de la banque, et dans le cadre de sa gestion comme tout autre processus, requiert l'usage de la cartographie des risques pour offrir à la banque une gestion meilleure de ses engagements.

Nous développerons donc à travers ce chapitre les notions de base relatives à la cartographie des risques (définition, rôle, objectifs, typologie ...etc.) puis nous serons amenés à présenter les approches d'élaboration de la cartographie des risques en présentant ainsi les avantages et les inconvénients de chaque méthode, et au final nous analyserons le processus crédits et les risques inhérents à ce dernier.

Pour développer et présenter ces points, on décomposera ce chapitre en trois (03) sections :

- ❖ Section 01 : Définition, rôle et cadre réglementaire de la cartographie des risques.
- ❖ Section 02 : Approches et démarches d'élaboration de la cartographie des risques.
- ❖ Section 03 : Crédits bancaires : définitions et analyse du processus.

Section 01 : définition, rôle et caractéristiques de la cartographie des risques.

Outil important pour le gestionnaire des risques, l'usage de la cartographie des risques est devenu indispensable dans le secteur bancaire et devenu même une exigence réglementaire vu les rôles multiples qu'elle peut jouer en allant de l'identification et l'évaluation des risques afin d'optimiser la gestion des risques jusqu'à servir comme un outil de communication des données synthétiques en matière de *Risk management*.

Cette cartographie doit prendre en considération les différents risques aux différents facteurs (internes ou externes) inhérents aux différents processus, et elle doit évidemment conduire à des prises d'actions dans le cadre de l'amélioration des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne.

1.1 Notions générales sur la cartographie des risques :

1.1.1 Définition de la cartographie des risques :

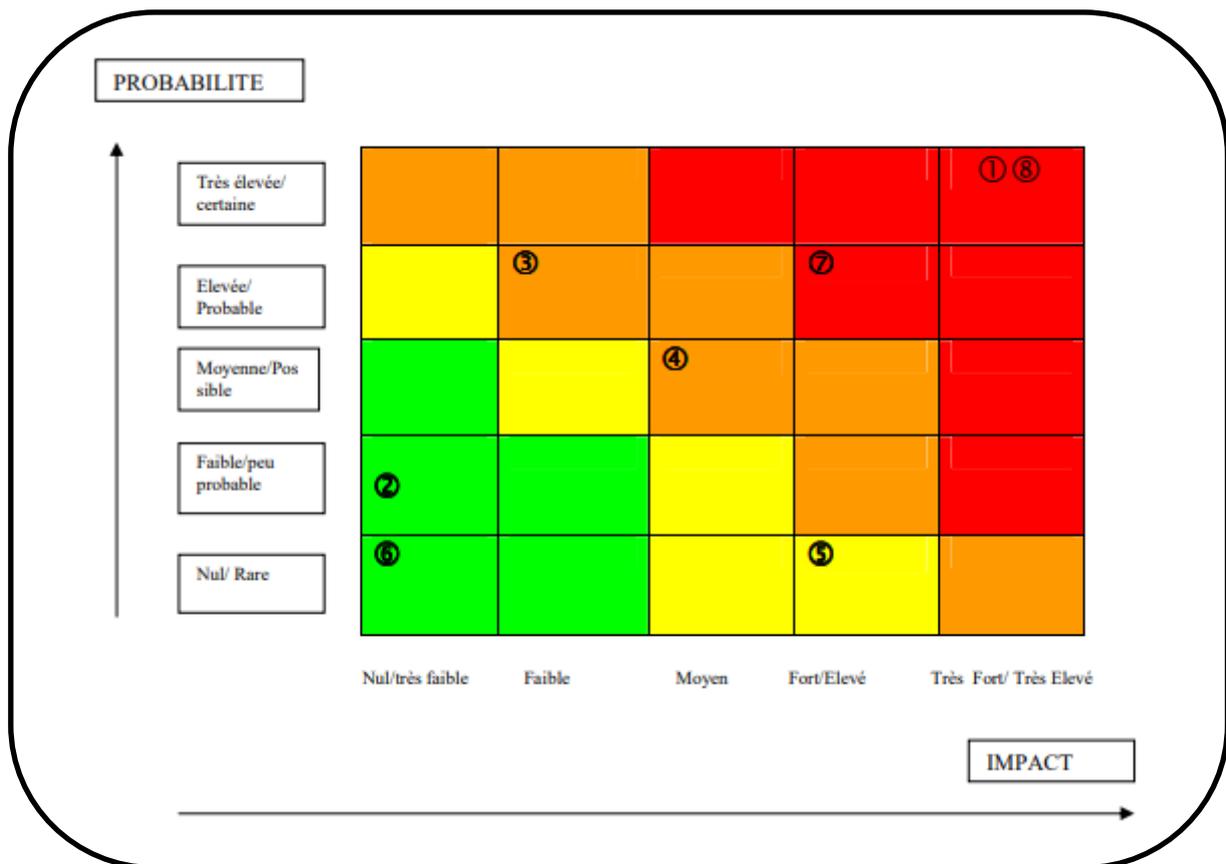
La cartographie des risques est un outil de pilotage et de gestion des risques qui prends en compte l'ensemble des risques encourus relatifs à une activité ou une ligne de métier¹.

La cartographie des risques est un « Positionnement des risques majeurs selon différents axes, tels que l'impact potentiel, la probabilité de survenance ou le niveau actuel de maîtrise des risques »².

En synthétisant les définitions citées ci-dessus, nous concluons à notre propre définition, que la cartographie des risques est un outil de pilotage et de gestion des risques à travers leur représentation et de schématisation graphique, qui se base sur le recensement de leurs fréquences et de leurs impacts ainsi que l'évaluation des éléments de maîtrise (DMR), où le but de cette représentation est de repérer les zones de faiblesses afin d'établir des priorités dans les actions à entreprendre.

¹ ABEF, Risques et Contrôle interne, p82. Lien : www.abef-dz.org/abef/sites/default/files/3.pdf

² IFACI, Les cahiers de recherche, « Etude du Processus de Management et de Cartographie des Risques, PARIS, 2003, p24.

Figure N°01 : Un exemple général d'une cartographie des risques

Source : www.economie.gouv.fr/files/matrice_et_cartographie_des_risques.pdf

1.1.2 Cadres normatifs et réglementaires de la cartographie des risques :

Les régulateurs de l'activité bancaire ont mis en valeur cet outil de gestion des risques en valeur dans leurs réglementations :

Banque d'Algérie : Le règlement N°11-08 de la BA relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers a incité les banques à se disposer d'une cartographie des risques résultante a des systèmes et des procédures qui permettent d'appréhender globalement les risques :

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

activités exercées ou la qualité des systèmes en place) qu'externes (tels l'environnement économique ou des événements naturels) »¹.

Dans le même article, on trouve des conditions que doit remplir la cartographie :

- Doit être établie par type d'activité ou de ligne métier.
- Doit permettre d'évaluer les risques encourus par une activité au regard des orientations arrêtées par les organes exécutif et délibérant.
- Doit 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.
- Doit définir et affiner des plans de continuité de l'activité.

Comité de Bâle : Dans le document relatif aux saines pratiques de la gestion des risques bancaires, le comité de Bâle a énuméré la cartographie des risques parmi les quatre outils dont la vocation est l'identification et la mesure des risques.

L'élaboration de la cartographie des risques s'appuie sur deux référentiels : les normes ISO 9000 :2008 et COSO 2 qui encadrent la gestion des processus et donc de la cartographie des risques.

1.1.3 Acteurs de la cartographie des risques² :

Internes :

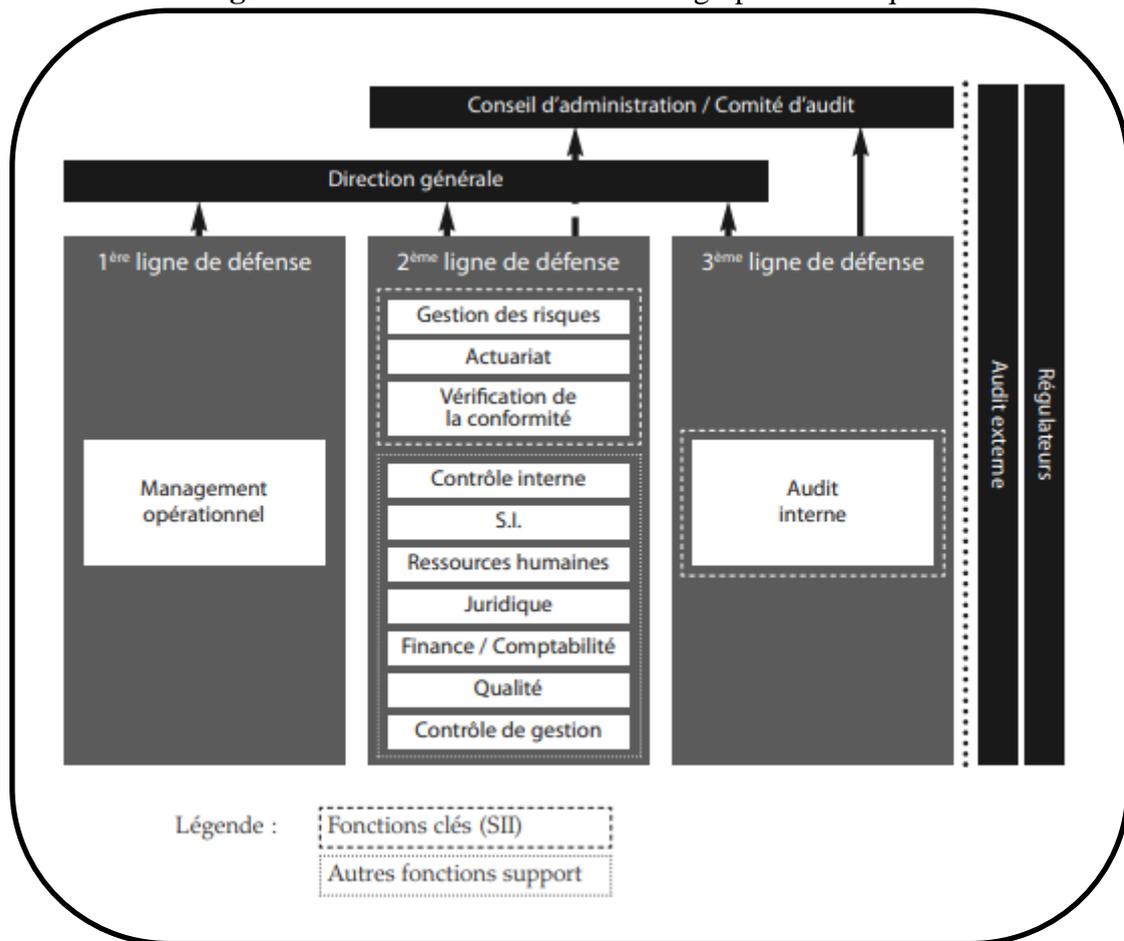
- Les opérationnels
- Les gestionnaires des risques
- L'audit interne
- Fonctions de conformité

Externes :

- Autorités de réglementation et de surveillance.
- Audit externe.

¹ Article N°38, Règlement de la Banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers.

² IFACI, « cahier de recherche, cartographie des risques », 2ème édition, PARIS, 2013, p20.

Figure N°02 : Acteurs clés de la cartographie des risques.

Source : IFACI, « cahier de recherche, cartographie des risques », 2^{ème} édition, PARIS, 2013, p20.

1.2 Objectifs et motivations de la cartographie des risques :

Objectifs : La cartographie des risques vise à remplir un nombre important d'objectifs ou nous pouvons déduire quelques-uns :

- ✓ Visualiser et schématiser la hiérarchisation des risques
- ✓ Communiquer des données synthétiques et agrégés compréhensibles pour le top management et pour les régulateurs.
- ✓ Diriger les missions de l'audit interne et de la gestion des risques.

Motivations¹ :

- ✓ Respecter les lois ou les bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise.
- ✓ Veiller à la bonne image de l'entreprise.
- ✓ Répondre à l'attente des marchés et fournir des informations aux actionnaires.
- ✓ Ajuster les programmes d'assurances fondés sur les risques majeurs identifiés dans la cartographie des risques (risk management).
- ✓ Améliorer ou développer une culture de management des risques dans une entreprise grâce à l'établissement, notamment, d'outils d'auto-évaluation.

1.3 Typologie de la cartographie des risques :

Deux types de cartographies sont envisageables où le choix de la banque de l'une ou de l'autre dépend de ses lignes de métier et du type de risque a cartographier :

1.3.1 Cartographie des risques globale :

La cartographie des risques globale prend en compte l'ensemble des risques de la banque donc toutes ses lignes de métiers.

La cartographie globale offre donc une visualisation intégrale des risques ce qui permet aux gestionnaires d'avoir sur leur tableau de bord une idée sur le niveau de la culture de gestion des risques au sein de la banque.

1.3.2 Cartographie des risques thématique :

« La cartographie thématique est un outil de recensement et d'hierarchisation des risques liés à un thème précis »².

On dit souvent thème précis mais ça peut être un risque précis, une activité précise ou une structure précise.

A noter aussi, que la cartographie thématique peut servir à l'élaboration de la cartographie globale qui elle, est considérée comme un regroupement de plusieurs cartographies thématiques.

¹ IFACI, Les cahiers de recherche, « Etude du Processus de Management et de Cartographie des Risques, PARIS, 2003, p25.

² DE MARESCHAL (Gilbert), « La cartographie des risques », éditions AFNOR, 2003, p18.

1.4 Facteurs de succès d'une cartographie des risques¹ :

- ✓ Un soutien et une implication de la direction générale.
- ✓ L'existence d'une culture des risques et du contrôle interne.
- ✓ Une définition et une communication claire des objectifs.
- ✓ Designer un chef sur le projet de l'élaboration de la cartographie.
- ✓ Un travail commun d'une équipe qualifiée et variée (auditeurs, gestionnaires des risques, opérationnels...).
- ✓ Un langage commun entre les différents acteurs.
- ✓ La disponibilité des moyens nécessaires pour l'élaboration.
- ✓ La consultation et la demande d'aide d'un expert extérieur comme les cabinets d'audit.
- ✓ Le nombre de questions figurant dans le questionnaire d'auto-évaluation.
- ✓ Le répondant au questionnaire est l'opérationnel lui-même et non sa hiérarchie.

1.5 Obstacles dans l'élaboration de la cartographie des risques :

L'élaboration de la cartographie des risques est un processus sensible vu l'importance des informations communiqués par cette dernière, cependant l'absence d'un de ces facteurs clés comme la présence d'autres difficultés peut nuire à ce processus on peut en citer :

- Absence de langage commun et de perception de l'intérêt de la cartographie.
- La surcharge de travail que peut subir les opérationnels.
- La fiabilité des données utilisés dans l'évaluation du risque opérationnel.
- Absence de procédures qui régissent les étapes d'élaboration de la cartographie.

1.6 L'usage de la cartographie des risques :

La visualisation des risques qu'offre la cartographie est considérée comme un facteur important de prise de décision et de gestion en matière de gestion des risques et de contrôle interne, et dans les objectifs de son élaboration on peut en déduire son apport dans la gestion :

- Hiérarchiser les risques et les priorités.
- Offrir une classification et une segmentation des différents processus de la banque.
- Donner lieu à la définition des plans d'actions du suivi.
- Outil de reporting et de communication avec les autorités réglementaires.
- Outil d'évaluation interne des risques.

¹Inspiré des deux ouvrages : IFACI, Les cahiers de recherche, « Etude du Processus de Management et de Cartographie des Risques, PARIS, 2003, p38 et de IFACI, « cahier de recherche, cartographie des risques », 2ème édition, PARIS, 2013, p62.

1.6.1 Le traitement du risque :

Après la hiérarchisation offerte par la cartographie des risques, un traitement de chaque risque selon la gravité de son impact ou de sa fréquence, les quatre (04) solutions suivantes¹ sont envisageables :

- L'acceptation.
- Le partage (en l'assurant par exemple).
- L'évitement.
- La réduction.

1.7 La communication de la cartographie des risques² :

Chaque niveau dans la banque a besoin d'une information adaptée à ses responsabilités en matière de processus de gestion des risques, ce qui implique la nécessité de la communication des résultats de la cartographie des risques. A souligner aussi, que cette communication doit évidemment être claire, constructive, complète et émise en temps utile.

La communication interne de la cartographie des risques peut servir comme outil de gestion au profit des auditeurs internes et des gestionnaires des risques.

La communication de la cartographie des risques peut aussi se faire en externe avec les régulateurs et ce reporting à l'extérieur peut préciser :

- Le processus utilisé dans l'identification des risques.
- La manière de traitement des risques.
- Les responsabilités et le pilotage en matière de gestion des risques.
- Le système de pilotage et de revue de ces risques.

Ceci fait référence au principe de « rôle des superviseurs » abordé dans la troisième section du premier chapitre.

1.8 Actualisation de la cartographie des risques :

Avec les changements continus et incessants que connaît les facteurs caractérisant les risques (fréquence, gravité, DMR), l'actualisation et la mise à jour de la cartographie des risques devient primordiale afin d'assurer la fiabilité des informations constatés par la cartographie et ainsi, les décisions prises en se référant sur ces informations.

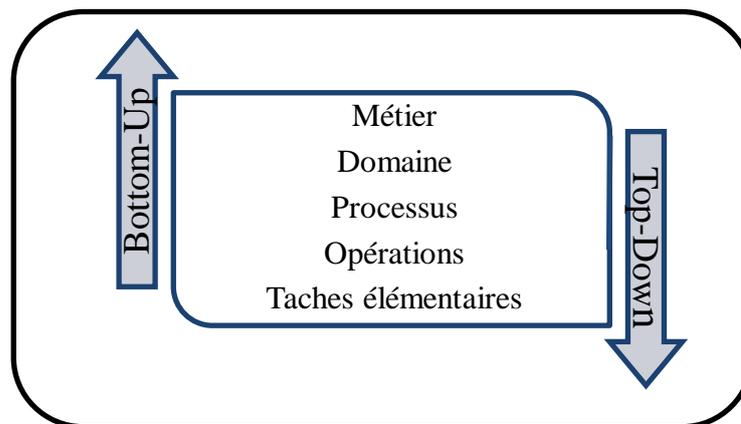
¹ RENARD (Jacques), « Théorie et pratique de l'audit interne », EYROLLES, Paris, 2010, p160-161.

² IFACI, Les cahiers de recherche, « Etude du Processus de Management et de Cartographie des Risques, PARIS, 2003, p40.

Section 02 : Approches et démarches d'élaboration de la cartographie des risques :

Du fait du rôle crucial que joue la cartographie des risques dans le pilotage et dans la gestion des risques, la cartographie des risques a une typologie variée. Et les démarches d'élaboration de la cartographie se font généralement selon deux approches : *Bottom-Up* ou *Top-Down*. A noter aussi qu'une approche qui combine les deux approches citées précédemment peut être envisageable.

Figure N°03 : Distinction entre les deux méthodes.



Source : Elaboré par nos soins.

2.1 Approches d'élaboration de la cartographie des risques :

2.1.1 L'approche Bottom-Up (ascendante) :

L'analyse selon cette approche est une analyse ascendante, c'est-à-dire que les risques opérationnels sont détectés et évalués dans les unités opérationnelles puis transmis vers la hiérarchie (en l'occurrence la direction de chaque unité).

Cette méthode est généralement utilisée dans l'élaboration de la cartographie des risques globale (on monte d'un ensemble de cartographies thématiques pour élaborer une cartographie globale générale).

Cette approche repose sur les quatre (04) étapes suivantes¹ :

1. Identification des processus.
2. Identification et cotation des risques au niveau de chaque processus.
3. Identification et évaluation des éléments de maîtrise existants (DMR).
4. Cotation du risque résiduel.

¹ IFACI, « cahier de recherche, cartographie des risques », 2ème édition, PARIS, 2013, p41.

2.1.1.1 Identification des processus :

La norme ISO 9000 :2015 définit le processus comme : « ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté »¹

La description d'un processus passe par les étapes suivantes² :

- 1) Définition de l'intitulé du processus.
- 2) Définition de son objectif.
- 3) Identification des domaines dans lesquels il est mis en œuvre.
- 4) Identification des intervenants du processus.
- 5) Détermination des rôles des intervenants.
- 6) Détermination des conditions de déclenchement.
- 7) Description de l'enchaînement chronologique des actions.
- 8) Identification des flux d'informations : données d'entrées et données de sorties.
- 9) Définition des conditions de fin de processus.
- 10) Détermination des interactions potentielles avec d'autres processus.
- 11) Détermination des outils et documents associés.

A noter aussi, qu'un processus doit³ :

- Être répétable.
- Être mesurable.
- Posséder des interactions avec les autres processus de l'organisme.

Enfin, les processus d'un organisme peuvent être classés et repartis en plusieurs catégories⁴ :

- **Processus de management d'un organisme :** Il s'agit des processus liés à la planification stratégique et à l'établissement des politiques.
- **Processus de mesure, d'analyse et d'amélioration (Processus de pilotage) :** Ce sont les processus de mesure, de suivi et d'audit.
- **Processus de management des ressources (Processus support) :** C'est les processus qui contribuent à la mise à disposition des ressources nécessaires aux processus opérationnels.

¹ <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v2:fr> consulté le 07/05/2022 à 07 :27.

² METAYER, (Y) et HIRSCH (L) : Premiers pas dans le management des risques, AFNOR, PARIS, 2007, p62.

³ Ibid, p63.

⁴ Ibid, p64.

- **Processus de réalisation (Processus opérationnels) :** Concerne tous les processus qui permettent de délivrer des résultats de l'organisme.

2.1.1.2 Identification et cotation des risques au niveau de chaque processus :

Une première identification des risques est réalisée au cours des entretiens ou d'ateliers avec les opérationnels. Comme pour le recensement des processus, la description des risques peut se faire soit sur la base d'un questionnaire soit de manière ouverte, facilitant ainsi l'identification des risques.¹

Chaque risque doit faire l'objet d'une définition précise et doit être établi à partir de la collecte des informations sur le domaine concerné.

Dans cette étape, chaque risque est généralement documenté avec ses caractéristiques² :

- Le contexte dans lequel le risque survient.
- La description du risque.
- Les causes possibles du risque.
- Les facteurs de risque (les facteurs aggravants).
- Les impacts et les conséquences possibles.

2.1.1.3 Identification et évaluation des éléments de maîtrise existants :

Après l'identification et l'évaluation des risques existants dans les processus, les éléments de maîtrise (DMR) doivent être documentés et évalués, cette analyse fera des constats sur l'existence et l'efficacité des éléments de maîtrise et cela en utilisant des données relatives a³ :

- Le management et l'animation.
- La documentation.
- La formation.
- Les activités de contrôle (par exemple les types de contrôle (humain/automatique)).
- Le reporting et le suivi d'activité.

¹ IFACI, « cahier de recherche, cartographie des risques », 2ème édition, PARIS, 2013, p43.

² Ibid, p44.

³ Ibid, p45.

2.1.1.4 Cotation du risque résiduel :

Une fois que les trois éléments (fréquence, impact, élément de maîtrise) sont appréciés, la cotation du risque résiduel peut être obtenu ainsi :

$$\text{Risque résiduel (net)} = \text{Fréquence} \times \text{Impact} \times \text{élément de maîtrise.}$$

Avantages et inconvénients de l'approche Bottom-Up¹ :

Avantages :

- ✓ Permet d'obtenir une bonne connaissance des activités de l'organisation.
- ✓ L'analyse détaillée permet d'améliorer l'exhaustivité du recensement des risques.
- ✓ La consultation des opérationnels permet d'obtenir leur implication satisfaisante.

Inconvénients :

- Une démarche qui prend beaucoup de temps dans la mesure où elle requiert la tenue de nombreux entretiens et collecte d'informations en masse.
- Une démarche qui peut s'avérer coûteuse en termes de compétence et de systèmes vu le recours aux outils informatiques.

2.1.2 L'approche Top-Down (descendante)² :

La démarche *Top-Down* quant à elle, est une démarche inverse à celle présenté précédemment, elle consiste à collecter au niveau du top management l'ensemble des grands risques qui peuvent empêcher ou limiter l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation ou menacer ses actifs, cette démarche se déroule selon les étapes suivantes :

1. L'identification des risques et leur évaluation.
2. Le rapprochement de ces risques avec la nomenclature des risques de l'organisation.
3. Le rapprochement de ces risques avec les processus de l'organisation.

2.1.2.1 L'identification des risques et leur évaluation :

Le top management est en mesure de recenser les grands risques avec un impact fort ou/et une fréquence importante. (Ce type d'analyse a donc un faible niveau de granularité).

Cet exercice de collecte, de formalisation et d'évaluation des risques par les principaux responsables se fait généralement par entretien et/ou des questionnaires ouverts.

¹ IFACI, « cahier de recherche, cartographie des risques », 2ème édition, PARIS, 2013, p48.

² Ibid, p46.

2.1.2.2 Le rapprochement avec la nomenclature des risques de l'organisation :

Après que le top management identifie les risques à travers des questions ouvertes dans des entretiens et pour permettre de consolider les résultats et d'avoir une vision exhaustive des risques, le rattachement des risques à la nomenclature des risques de l'organisation est nécessaire.

2.1.2.3 Le rapprochement de ces risques avec les processus de l'organisation :

Cette étape de rapprochement et de rattachement est nécessaire pour permettre les regroupements et les consolidations, il s'agit de remplir le double objectif de mise en cohérence des risques identifiés avec les activités de l'entité et d'exhaustivité.

Avantages et inconvénients de l'approche *Top-Down* :

Avantages :

- ✓ Mise en œuvre plus légère en termes de temps et de coût puisque les entretiens nécessaires sont moins nombreux.
- ✓ L'examen des risques stratégiques permet de s'assurer de la prise en compte plus immédiate des processus transversaux ou managériaux.

Inconvénients :

- Moins précise dans l'identification et la quantification des risques.
- Les opérationnels auront du mal à s'approprier la démarche car ils ne sont pas associés.

2.1.3 Intégration des deux démarches :

Les deux démarches présentées (en l'occurrence *Bottom-Up* et *Top-Down*) sont des démarches complémentaires et qui peuvent être combinées et développées dans les organisations pour assurer une couverture meilleure de l'ensemble des risques.

En effet elles ne s'opposent pas mais elles sont complémentaires : l'organisation peut conduire ces deux approches soit de façon successive soit de façon simultanée.

2.2 Démarches d'élaboration de la cartographie des risques :

L'élaboration de la cartographie des risques peut être considéré comme projet pour l'organisation vu sa complexité et la pertinence des informations tirées de cette cartographie.

On tient aussi à rappeler que l'élaboration de la cartographie des risques n'as pas de méthodes ou de procédures précises, mais que chaque organisme est contraint de respecter des étapes précises, ces étapes diffèrent avec le secteur ou l'activité en question.

Cependant nous pouvons résumer les étapes de ce projet dans quatre phases qu'on va présenter et détailler :

1. Préparation et lancement du projet.
2. Répertoire les processus.
3. Identification des vulnérabilités.
4. Evaluation et hiérarchisation des risques.

2.2.1 Préparation et lancement du projet¹ :

Le projet de l'élaboration de la cartographie des risques et comme toute autre initiative qui peut impacter l'organisation, doit être d'abord l'objet d'une étude de faisabilité détaillée pour pouvoir prendre la décision la plus pertinente, et c'est dans cette phase que doit être sélectionné l'éventuel consultant externe (dans le cas d'un recours) qui viendra comme un renfort des équipes internes.

2.2.2 Répertoire les processus :

Cette phase indique la nécessité de l'identification des processus, et cela a travers une cartographie des processus pour l'ensemble des métiers. Ou le niveau de détail part d'une perspective globale du processus organisationnel a une vision détaillée de la petite unité de travail.

2.2.3 Identification des risques :

L'objectif de cette phase est de faire un recensement et une identification des évènements de risque, le principe en général est l'établissement d'un questionnaire (aux opérationnels ou aux managers selon l'approche d'élaboration choisie entre les deux approches que nous avons présentés, Bottom-Up ou Top-Down) puis d'enchaîner par un entretien personnalisé afin de de confirmer le questionnaire.

¹ LOUISOT (Jean-Paul) GAULTIER-GAILLARD (Sophie), diagnostic des risques, AFNOR, Paris, 2007, p104.

2.2.4 Evaluation et hiérarchisation des risques¹ :

L'étape consiste en essentiel d'organiser un atelier de l'équipe de l'unité étudiée, qui doit être réunie pour :

- Familiariser les participants avec le processus Risk Management.
- Augmenter le niveau de conscience de risque.
- Partager la connaissance et l'expérience entre les participants.
- Développer une connaissance commune et approfondie du risque.
- Développer des plans d'action pour l'amélioration du risque.

La qualité de ces ateliers est cruciale pour le résultat final de l'exercice, le groupe valide les risques identifiés dans la phase précédente, et que la hiérarchisation résulte d'un consensus trouvé à l'aide d'un vote.

Pratiquement dans ce vote, le coordinateur pose trois questions au groupe :

1. Le risque se réalise, quel est l'impact global sur votre activité ?
2. Selon vous quel est la vraisemblance que ce risque se réalise au futur ?
3. Sur une échelle de 1 à 6 (par exemple) comment évaluez-vous le niveau actuel du contrôle de ce risque ?

¹ LOUISOT (Jean-Paul) GAULTIER-GAILLARD (Sophie), diagnostic des risques, AFNOR, Paris, 2007, p105.

Section 03 : Crédits bancaires : définitions et analyse du processus :

La mobilisation de l'épargne se concrétise à travers l'octroi de crédit. Entre entreprises et particuliers, les besoins de financement des agents économiques varient et obligent les banques à adapter leurs produits proposés afin de faire face aux différents besoins de marché.

Et comme toute activité au sein de la banque, le crédit est caractérisé par ses propres processus qu'on va exposer et analyser.

3.1 Définition et typologie des crédits bancaires :

3.1.1 Définition du crédit

D'une façon générale, on peut définir le crédit comme un mécanisme de financement que réalise le prêteur au profit de l'emprunteur à travers le prêt d'un montant sollicité par ce dernier et que cet emprunteur est dans l'obligation de rembourser le montant de son prêt à l'échéance majoré avec des intérêts.

Le crédit est défini comme étant : "tout acte à titre onéreux par lequel une personne met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'aval, cautionnement ou garantie."¹

C'est donc un engagement des deux parties : le prêteur s'engage à financer l'emprunteur quant à l'emprunteur lui, il s'engage à rembourser ce prêt avec intérêt dans une échéance prévue dans le contrat.

A partir de ces définitions on peut extraire trois dimensions de la notion crédit : l'engagement réciproque des deux parties, l'intérêt et la notion de temps (l'échéance).

L'intérêt et dans le cas de crédit, il désigne la rémunération du capital, c'est le profit de la banque et c'est le montant versé par l'emprunteur a profit du prêteur en contrepartie du prêt et il est représenté sous forme de taux (taux fixes ou taux variables).

L'échéance est la notion la plus importante, le facteur de temps est une composante essentielle dans le processus de crédit.

3.1.2 Importance des crédits bancaires :

Les crédits bancaires jouent un rôle important dans l'activité économique, ils permettent de financer les différents besoins des particuliers et aussi de financer les besoins des entreprises à court terme, a moyen et à long terme.

¹ L'article 68 de l'ordonnance N°03-11 du 26 Aout 2003 relative à la monnaie et au crédit.

Les crédits bancaires ont aussi stimulé la création des PME ces dernières années et cela grâce aux différentes formes de crédits proposées et l'émergence de ces types d'entreprises implique évidemment la création de l'emploi et de la richesse.

Enfin, et sur le plan macro-économique, les crédits sont un instrument au profit des autorités monétaires pour appliquer la politique monétaire, ils permettent de régulariser l'offre et la demande sur la monnaie et cela à travers l'encadrement de crédit en agissant sur le taux directeur, qui est le taux auquel les banques se financent auprès de la banque centrale. Donc le volume des crédits d'une économie reflète la politique monétaire.

3.1.3 Typologie des crédits bancaires :

Une variété de besoins implique une variété de produits offerts. Le but ici ne sera pas de recenser tous les crédits bancaires existants mais d'illustrer brièvement certains d'entre eux afin de justifier la variété de la typologie.

3.1.3.1 Les crédits d'exploitation :

On entend par les crédits d'exploitation les crédits qui servent à financer le cycle d'exploitation de l'entreprise en finançant l'actif circulant c'est des crédits liés à l'activité courante de l'entreprise et qui font face à des besoins répétitifs et temporaires de trésorerie (la durée de ces crédits ne dépasse pas deux ans)¹ parmi les crédits d'exploitation on trouve :

- Découvert bancaire : aussi nommée avance bancaire, le découvert bancaire autorise le compte à être en solde débiteur c'est-à-dire en solde négatif, il permet aux clients de faire face aux dépenses immédiates et imprévues.
On distingue deux types de découvert : découvert simple et découvert mobilisable.
- Escompte de papier commercial : la banque avance au client le montant de la créance puis se fait rembourser par l'encaissement de l'effet de commerce arrivé à échéance².
- Autres crédits par caisse : on peut en citer dans ce cas-là : la facilité de caisse, les avances (sur stocks ou sur marchés), etc.

3.1.3.2 Les crédits par signature :

Les crédits par signature quant à eux, sont des crédits indirects d'exploitation, dans lesquels la banque s'engage à payer une tierce partie en cas de défaillance de son client envers celle-ci.

Parmi les crédits par signature on trouve les cautions et les avals.

¹ BERNET-ROLLANDE Luc ; « Principe de technique bancaire » ; 25^{ème} édition ; Dunod ; Paris ; 2008 ; P285

² KPMG, Guide des banques et des établissements financiers en Algérie, 2021, p54.

3.1.3.3 Les crédits d'investissement :

Les crédits d'investissement et comme leur nom l'indique, sont destinés à financer le cycle d'investissement et donc l'acquisition des divers équipements (terrains, matériaux, etc.)

Les crédits d'investissements se différencient généralement par leur durée : des crédits à moyen terme et des crédits à long terme. En ajoutant à ces deux le crédit-bail.

3.1.3.4 Les crédits aux particuliers :

Deux (02) types sont envisageables dans ce cas :

- Crédit immobilier : ces crédits financent l'achat des biens immobiliers.
- Crédit à la consommation : afin de financer l'achat des produits à la consommation (comme par exemple l'achat des véhicules).

3.2 Analyse du processus des crédits bancaires :

Comme on l'a mentionné lors de la précédente section, tout processus est considéré comme un enchaînement de tâches et de procédures qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie.

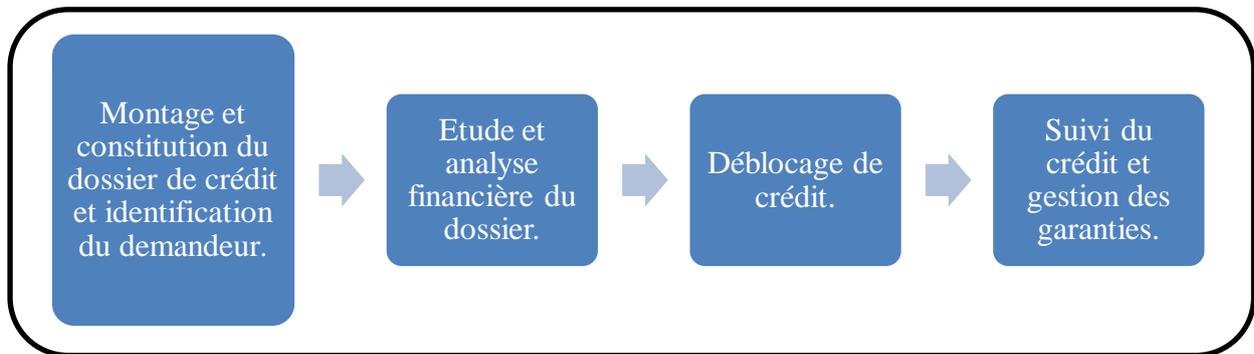
Cette définition s'applique évidemment au processus crédit, et pour détailler cela, on propose d'analyser ce processus selon deux axes d'analyse :

- Analyser les étapes et les caractéristiques du processus : où on va décrire le processus en énumérant ses tâches ainsi que les intervenants dans chaque tâche.
- Analyser les risques inhérents au processus.

3.2.1 Analyse des étapes du processus crédit :

Les étapes de ce processus sont communes entre les différents types de crédit avec quelques différences évidemment, on va essayer de citer les étapes communes et les plus significatives :

Figure N°04 : schématisation des étapes du processus crédit.



Source : élaboré par nos soins.

3.2.1.1 Montage et du dossier de crédit et identification du demandeur :

Cette étape concerne essentiellement le client demandeur de crédit. Mais d'abord, le chargé de clientèle est contraint de recevoir le client, de bien l'informer et de réceptionner son dossier de demande de crédit.

Le demandeur de crédit quant à lui, est amené à constituer le dossier de demande de crédit à travers les documents suivants exigés par la banque¹, que le chargé de clientèle va ensuite vérifier l'exhaustivité :

- La demande écrite de crédit.
- Les documents juridiques et administratifs.
- Les documents comptables et financiers.
- Les documents économiques.
- Les documents commerciaux.
- Les documents fiscaux et parafiscaux.
- Le compte rendu de visite.

¹ KHIDER (M), OUCHERIF (M) : Montage et Étude d'un dossier de crédit d'exploitation, Mémoire de Master : Monnaie, finance et banque, Ecole supérieure de Commerce, 2015, p45.

Ensuite, une identification du demandeur de crédit est nécessaire et décisive concernant la décision de l'octroi du crédit sollicité. Cette identification se porte sur la collecte d'informations concernant le client et son historique (comme à travers la procédure KYC). Cette étape se termine par la remise du dossier de crédit pour qu'il puisse faire l'objet d'une étude.

3.2.1.2 Etude et analyse financière du dossier :

Etape primordiale et sensible de ce processus, durant cette phase, une étude sur la forme et sur le fond doit être menée sur le dossier de demande de crédit.

Cette étude se concrétise à travers l'analyse des documents comptables et financiers fournis ainsi que le calcul de certains indicateurs et ratios pour apprécier techniquement la demande de crédit selon le type de crédit sollicité (comme par exemple le BFR, la CAF, la VAN et le TRI).

Après cette étude, une décision concernant la demande de l'octroi va être prise pour passer ensuite à l'étape suivante.

3.2.1.3 Déblocage de crédit :

La décision qui découle de l'étape précédente peut prendre trois (03) formes :

- Avis favorable.
- Avis favorable avec réserves.
- Refus de la demande.

Quel que soit la nature de la décision, le client doit être notifié de cette dernière et des procédures à suivre dans le cas d'un avis favorable. Puis la banque procédera à saisir l'autorisation plafonnée et la mise en place du crédit.

3.2.1.4 Suivi du crédit et gestion des garanties :

La dernière étape de ce processus est l'étape qui concerne :

- Le suivi du remboursement.
- La gestion des garanties.
- Le suivi des impayés.
- Le classement des créances.
- Le recouvrement.

3.2.2 Les risques inhérents au processus :

3.2.2.1 Risque de Crédit :

Défini dans la première section du chapitre précédent, le risque de crédit est une caractéristique inséparable du processus crédit, ceci est justifié par les pertes causées par ce risque.

A cet égard, la réglementation Bale II offre aux banques deux approches pour estimer le risque crédit :

- **L'approche standardisée.**
- **L'approche en notations internes.**

3.2.2.2 Risque Opérationnel :

Défini comme « ...étant le risque de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures... », le risque opérationnel fait aussi partie des risques qui caractérisent le processus crédit dans ces différentes étapes et que tout type de risque opérationnel peut apparaître durant le processus.

Exemples selon les catégories de risque opérationnel :

- ✓ Fraude interne : déblocage de crédit sans autorisation.
- ✓ Fraude externe : documents falsifiés lors du montage de dossier.
- ✓ Clients, produits et pratiques commerciales : défaut de conseil du client.
- ✓ Interruption d'activité : panne du système informatique, systèmes peu sécurisés.
- ✓ Exécution, livraison et gestion : le non-respect des délais.

Conclusion du chapitre :

L'objectif des développements de ce chapitre était d'éclaircir en premier l'importance de la cartographie des risques dans la gestion des risques et le rôle qu'elle joue à la fois dans l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation des risques opérationnels. Où on a découvert les objectifs de la mise en place d'une cartographie des risques ainsi que son usage.

Ensuite, il s'est avéré qu'il existe deux approches fondamentales d'élaboration de la cartographie des risques : L'approche « *Bottom-Up* » et l'approche « *Top-Down* » où chacune de ces deux approches présente des avantages et des inconvénients propres à elle.

Par la suite, on a essayé de donner une démarche à suivre pour élaborer une cartographie des risques, malgré qu'il n'y ait pas de démarche exacte à adopter et que chaque entité est libre de s'approprier une démarche qui lui convient.

A la fin, la projection était sur l'activité concernée par notre étude : l'activité des crédits, ou le développement concernait des notions de base sur le crédit ainsi qu'une brève présentation de sa typologie variée pour conclure avec une revue sur le processus crédit et les risques associés.

Tous ces fondements théoriques acquis dans ce chapitre ainsi que le chapitre qui le précède, sont nécessaires pour entamer le troisième chapitre de notre travail de recherche, relative à notre étude de cas.

**CHAPITRE 03 : Elaboration
de la cartographie des
risques opérationnels liée au
processus crédit du Crédit
Populaire d'Algérie**

Chapitre 03 : Elaboration de la cartographie des risques opérationnels liée au processus crédit du Crédit Populaire d'Algérie

Introduction du chapitre :

Dans les deux précédents chapitres, nous avons présentés le volet théorique de notre recherche :

On a commencé d'abord de présenter ce qu'est le risque d'une manière générale ainsi que les aspects relatifs à ce dernier, ensuite l'objectif était de se concentrer uniquement sur le risque opérationnel en exposant ses définitions et sa typologie pour pouvoir présenter au final le cadre de gestion de ce risque.

Ensuite le deuxième chapitre de notre travail était consacré uniquement à la cartographie des risques, ou on a essayé de mettre en lumière ses aspects théoriques et surtout ses approches, sa démarche d'élaboration et le concept des processus puis un focus sur l'activité de crédit en tant que telle et en tant que processus important au sein de la banque.

Pour valoriser et pousser plus loin notre travail, on va présenter dans ce chapitre une étude de cas relative à notre stage au sein de la banque « Crédit Populaire d'Algérie » pour voir de près les notions théoriques abordés précédemment et d'en faire le parallèle avec.

A travers ce chapitre là et avec le stage qu'on a effectué au sein de la Direction des Risques Opérationnels « D.R.O » de la banque Crédit Populaire Algérien « C.P.A », l'objectif sera d'élaborer une cartographie des risques opérationnels liée au processus crédit de la banque tout en respectant les notions que nous avons évoqués, pour au final en pouvoir déduire nos propres constatations et recommandations qui vont nous aider à répondre à notre problématique.

On divisera donc, et de manière logique ce chapitre en trois sections :

- ❖ Section 01 : Dispositif mis en place en matière de Risques Opérationnels et méthodologie de travail.
- ❖ Section 02 : L'élaboration de la cartographie des Risques Opérationnels liée au processus crédit.
- ❖ Section 03 : Constatations, insuffisances et recommandations.

Section 01 : Dispositif mis en place en matière de Risque Opérationnel et méthodologie de travail :

Comme on l'a évoqué dans la section relative à la gestion du risque opérationnel, la mise en place d'un dispositif qualifié dans la gestion de ce risque est une nécessité fondamentale.

Cependant, la réglementation nationale et par le biais du règlement N°11-08 de la banque d'Algérie relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers, a incité les banques et les établissements financiers à mettre en œuvre des moyens et des dispositifs qui veillent à la maîtrise de ces risques.

On peut en citer dans ce cadre trois (03) articles du règlement en question :

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. »

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. »

Conformément à cette réglementation, la banque Crédit Populaire d'Algérie « C.P.A » a créé une cellule Risques Opérationnels, rattachée hiérarchiquement à la division des risques et du contrôle permanent « D.R.C.P ».

Cette cellule et avec l'évolution de ses activités, s'est vue reconstruite en direction centrale dédiée à la gestion et supervision des risque opérationnel et tout ce qui concerne ce dernier.

Dans la présente section, on va présenter la banque Crédit Populaire d'Algérie « C.P.A » d'une façon globale puis de présenter le lieu où on a effectué notre stage en l'occurrence la Direction des Risques Opérationnels pour en finir avec une présentation de notre méthodologie de travail.

1.1 Présentation de la banque :

1.1.1 Historique :

Créée en 1966 (par l'ordonnance n°66-366 du 29 Décembre 1966), la banque hérite en premier temps les activités de cinq banques étrangères populaires : BPCI Alger, BPCI Oran, BPCI Constantine, BPCI Annaba et la BPCA.

En termes de statut juridique, le « C.P.A » est une banque commerciale et universelle, qui depuis 1988, est considérée comme une entreprise publique par actions.

Le 07 Avril 1997 était une date importante dans l'histoire de la banque, c'est le jour où le Crédit Populaire Algérien obtenu son agrément du Conseil de la Monnaie et du Crédit, par la loi sur la monnaie et le crédit, devenant donc la deuxième banque en Algérie à être agréée.

Pour résumer ses opérations, conformément à la réglementation en vigueur en Algérie, le « C.P.A » traite les opérations de crédits et de banque. Il peut recevoir des dépôts, accorder des crédits sous toutes ses formes, prendre des participations dans le capital de toute entreprise, mobiliser pour le compte d'autrui tous crédits consentis par d'autres institutions, etc.

Finalement, et vu la diversification de ses offres bancaires dans les différents segments, le « C.P.A » a pour mission de promouvoir le développement du BTPH, des secteurs de la santé et du médicament, du commerce et de la distribution, de l'hôtellerie et du tourisme, des médias, de la PME/PMI et de l'artisanat. Ce qui l'a permis évidemment de participer à la croissance économique globale dans le pays.

1.1.2 Chiffres clés sur le « C.P.A »¹ :

- **Capital social** : Unité : Milliards DA

Tableau N°01 : Evolution du capital social de la banque « C.P.A »

Année	1966	1983	1992	1994	1996	2000	2004	2006	2010
Capital	0.015	0.8	5.6	9.31	13.6	21.6	25.3	29.3	48

Source : élaboré par nos soins à partir des rapports annuels de la banque.

- **Produit net bancaire** : Unité : Millions DA

Tableau N°02 : Evolution du Produit Net Bancaire de la banque « C.P.A »

Année	2016	2017	2018	2019	2020
Produit Net Bancaire	65 228	68 840	76 995	81 059	83 648

Source : élaboré par nos soins à partir des rapports annuels de la banque.

- **Résultat net de l'exercice** : Unité : Millions DA

Tableau N°03 : Evolution Résultat net de l'exercice de la banque « C.P.A »

Année	2016	2017	2018	2019	2020
Résultat net de l'exercice	26 303	32 937	40 981	21 974	20 603

Source : élaboré par nos soins à partir des rapports annuels de la banque.

¹ Rapports annuels publiés par la banque sur son site officiel <https://www.cpa-bank.dz/>

1.2 Présentation de la direction des risques opérationnels :

Comme on l'a évoqué précédemment, la direction des risques opérationnels est une structure faisant partie de l'organigramme générale de la banque Crédit Populaire Algérien « C.P.A » présenté dans l'annexe N°04, où elle est hiérarchiquement rattachée à la division des risques et du contrôle permanent.

1.2.1 Missions de la direction des risques opérationnels¹ :

Principalement, la « D.R.O » est chargée des missions suivantes :

- ✓ L'identification et l'évaluation des risques opérationnels auxquels la banque est exposée.
- ✓ La promotion de la culture « Risque » auprès de l'ensemble du personnel de la banque.
- ✓ La contribution en relation avec les structures métiers concernées, à la mise en place des mesures correctrices et des plans d'actions afin de réduire les risques opérationnels et d'éviter la répétition des anomalies ou dysfonctionnements, constatés lors des contrôles permanents et la veille à leur suivi.
- ✓ L'élaboration et la mise en place des dispositifs du contrôle afin de réduire les risques encourus et la veille à leur correcte application.
- ✓ Le développement des compétences techniques de la filière « Risque » et encourager les meilleures pratiques en matière de contrôle.

1.2.2 Fonctionnement de la direction des risques opérationnels :

1.2.2.1 La surveillance permanente des opérations :

Cette fonction se concrétise principalement à travers la mise en place des guides et des plans de contrôle permanent ainsi que la veille à leur bonne application.

Aussi, cette fonction consiste à assister l'ensemble des structures de la banque à l'identification des risques liés à leurs activités et la mise en place d'une organisation adéquate de leurs propres contrôles.

Finalement, cette fonction est aussi chargée de la sensibilisation et l'animation de la filière du contrôle permanent en améliorant les contrôles et la formation du personnel.

¹ Documents internes de la banque.

1.2.2.2 L'évaluation et le suivi du risque opérationnel :

Cette deuxième fonction quant à elle, et comme son nom l'indique, est chargée de l'identification documentée des risques opérationnels notamment sur la base de la cartographie des risques opérationnels.

Cette fonction se manifeste aussi à travers l'animation et la sensibilisation de l'ensemble des structures de la banque ainsi que la formation des responsables des structures à la culture des risques opérationnels.

Finalement, cette fonction est chargée de l'adaptation permanente des outils et des reporting utilisés dans la déclaration des incidents de risques opérationnels, puis de la supervision de la mise en œuvre des actions correctrices à l'occasion de la collecte des incidents opérationnels ou de la mise à jour de la cartographie des risques

1.2.3 **Organisation de la direction des risques opérationnels :**

Ces deux fonctions impliquent que la direction des risques opérationnels « D.R.O » soit divisée comme suit :

- **Département surveillance permanente des opérations :** lui-même composé de quatre (04) secteurs :
 - Centre.
 - Est.
 - Ouest.
 - Structures Centrales.
- **Département évaluation et le suivi du risque opérationnel :** lui-même composé de deux (02) services :
 - Service suivi des incidents opérationnels.
 - Service veille risques opérationnels.
- **Service Reportings.**
- **Service Administratif.**

Pour une meilleure illustration de l'organisation de la « D.R.O », nous avons mis dans l'annexe N°05 l'organigramme de la direction.

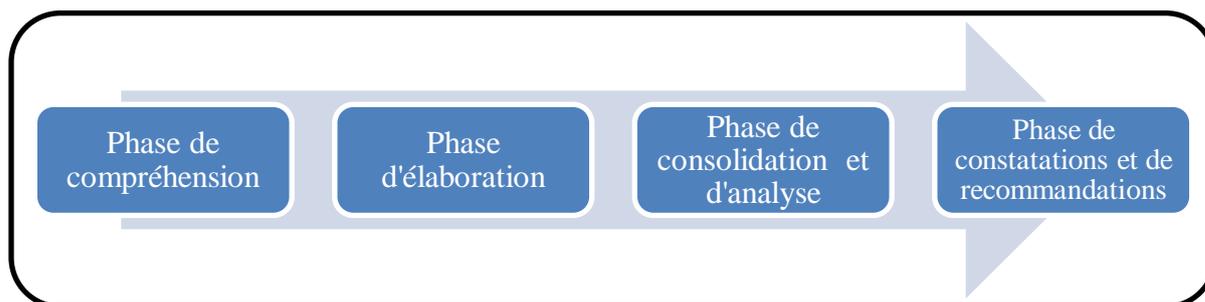
1.3 Présentation de la méthodologie de travail :

1.3.1 Description de l'approche adoptée :

Dans le travail qui sera présenté dans a section suivante, l'approche utilisée sera une approche analytique comme on l'a cité dans l'introduction générale.

Cette approche se concrétise à travers les quatre (04) phases qu'on va suivre :

Figure N°01 : Phases de notre approche analytique.



Source : Elaboré par nos soins.

- **Phase de compréhension :** durant cette première phase, l'objectif sera se mettre en lumière les lignes métier de la banque « C.P.A », et d'exposer aussi la décomposition de la ligne métier engagement en présentant ses domaines et ses processus qui feront d'ailleurs l'objet de notre étude de cas.
- **Phase d'élaboration :** c'est la phase dans laquelle on va élaborer la cartographie des risques opérationnels liée au processus crédit, tout en suivant les étapes d'élaboration que nous avons évoqué dans la partie théorique :
 1. L'identification et la classification des risques opérationnels.
 2. L'évaluation et la hiérarchisation des risques opérationnels bruts identifiés.
 3. L'identification et l'appréciation des dispositifs de maîtrise de risques (DMR).
 4. L'évaluation et la hiérarchisation des risques nets.
 5. La conception de la cartographie des risques.
- **Phase de consolidation et d'analyse :** cette phase est nécessaire pour se permettre à la phase qui la suit, durant cette phase, l'objectif sera de consolider les résultats obtenus qui seront de différentes classifications afin d'obtenir des données synthétiques plus compréhensibles comme des ratios ou des graphes. Ce qui va nous servir dans la phase suivante en l'occurrence celle des constatations et des recommandations.

- **Phase de constatations et de recommandations :** Cette phase jouera un rôle important pour répondre à la problématique que nous avons évoqués lors de l'introduction générale. La troisième section de ce chapitre est dédiée au développement de cette phase.

Ou nous serons amenées à faire des constats et des conclusions sur la base de l'analyse effectuée puis, de proposer des recommandations correctives et des plans d'action.

1.3.2 Collecte et analyse des données :

Comme on l'a évoqué dans le deuxième chapitre, l'identification et l'évaluation des risques opérationnels qui seront cartographiés nécessite la collecte des données à partir des questionnaires et des interviews ainsi qu'à partir des documents internes de la banque qui ont comme vocation la description des différents processus de la banque ainsi que la définition de la nomenclature des risques opérationnels.

Pour procéder à l'identification et l'évaluation qualitative des risques, notre questionnaire était destiné avec quelques intervenants dans le processus crédit, au niveau opérationnel et au niveau des structures centrales.

1.3.3 Echelles de cotation :

On s'en servira des tableaux suivants durant notre évaluation des risques :

1. Fréquence d'occurrence :

Tableau N°04 : Echelle de cotation de la fréquence d'occurrence.

Fréquence	Note	Valeur temps
Très fréquent	4	Répétable au cours d'une période mensuelle.
Assez fréquent	3	Souvent sur la période d'un mois.
Assez rare	2	Occasionnellement sur une période d'une année.
Très rare	1	Rare sur une période d'une année.

Source : Elaboré par nos soins sur la base de l'échelle de la banque

2. Impact unitaire :

Tableau N°05 : Echelle de cotation de l'impact unitaire.

Pertes financières	Note	Intervalles de pertes (DA)
Critique	4	15 000 000 < perte financière
Fort	3	5 000 000 < perte financière < 15 000 000
Moyen	2	2 000 000 < perte financière < 5 000 000
Faible	1	0 < perte financière < 2 000 000

Source : Elaboré par nos soins sur la base de l'échelle de la banque

3. Risque brut :

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

Tableau N°06 : Echelle de cotation du risque brut.

Impact	Cotation du risque brut			
4_Critique	3_Fort	3_Fort	4_Critique	4_Critique
3_Fort	2_Moyen	2_Moyen	3_Fort	3_Fort
2_Moyen	1_Faible	2_Moyen	2_Moyen	3_Fort
1_Faible	1_Faible	1_Faible	2_Moyen	2_Moyen
	1_Très rare	2_Asez rare	3_Asez fréquent	4_Très fréquent
	Fréquence			

Source : Elaboré par nos soins sur la base de l'échelle de la banque

4. Efficacité du dispositif de maitrise des risques DMR :

Tableau N°07 : Echelle de cotation du DMR.

Taux de maitrise	Note	Caractéristiques
[0% : 20%]	1	Absence de procédures de contrôle de ce risque ou la non mise en œuvre de ces procédures.
[20% : 60%]	2	Dispositif de maitrise formalisé mais pas ou peu mis en œuvre.
[60% : 80%]	3	Dispositif formalisé et appliqué mais qui donne une couverture partielle du risque.
[80% :95%]	4	Définition et mise en œuvre totale des procédures de contrôle, le dispositif de maitrise est appliqué et se montre efficace.

Source : Elaboré par nos soins sur la base de l'échelle de la banque

5. Risque Net :

$$\text{Risque résiduel} = \text{Risque brut} - \text{DMR}$$

Tableau N°08 : Echelle de cotation du risque net.

Impact	Cotation du risque net			
	4_Critique	3_Fort	3_Fort	3_Fort
3_Fort	2_Moyen	2_Moyen	3_Fort	3_Fort
2_Moyen	1_Faible	1_Faible	2_Moyen	2_Moyen
1_Faible	1_Faible	1_Faible	1_Faible	1_Faible
	[80% :95%]	[60% : 80%]	[20% : 60%]	[0% : 20%]
	Taux de maitrise DMR			

Source : Elaboré par nos soins sur la base de l'échelle de la banque

Section 02 : Elaboration de la cartographie des Risques Opérationnels liée au processus crédit :

Dans la présente section, l'objectif sera d'élaborer une cartographie des risques thématique liée à la ligne métier engagements, tout en se basant sur la méthodologie présentée précédemment et sur les fondements théoriques présentés dans les deux premiers chapitres.

Mais d'abord, on est contraint de présenter les différentes lignes métiers de la banque, puis de se focaliser sur la ligne métier « engagements », où on présentera les différents processus de cette dernière.

2.1 Identification des lignes métiers et des processus de la famille « engagement » de la banque :

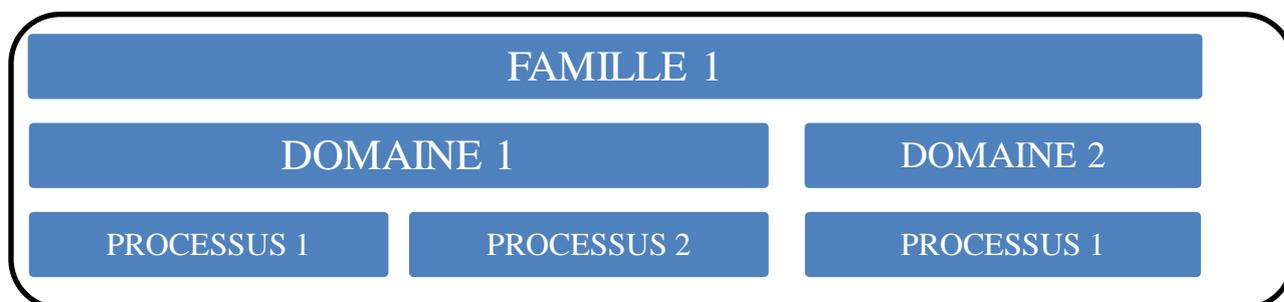
Avant d'identifier et de présenter les lignes métiers de la banque « C.P.A » ainsi que les processus découlant de la ligne métier « engagements », il est préférable de se référer au jargon employé dans la banque faisant objet de notre étude.

Au niveau macro, la banque a décomposé ses activités en sept (07) grandes catégories dites « familles », où chaque famille est considérée comme une ligne de métier qui englobe un ensemble de « domaines ».

Les « domaines » quant à eux, sont considérés comme le regroupement d'un ensemble de « processus », où ses derniers sont évidemment composés d'un ensemble de tâches.

Pour mieux illustrer cela, on présente le schéma suivant :

Figure N°02 : Classification des processus dans la banque « C.P.A ».



Source : élaborée par nos soins.

2.1.1 Familles de la banque « C.P.A » :

- ❖ **Opérations front et back office** : Cette famille comporte tous les domaines qui concernent les opérations de gestion de comptes, les différentes opérations de caisse, la monétique ainsi que la gestion de valeurs.
- ❖ **Engagement** : C'est la famille de domaines qui fera l'objet de notre étude, cette famille concerne les domaines relatifs aux opérations de crédit tels que : l'évaluation du risque crédit, suivi des engagements, recouvrements, gestion des garanties.
- ❖ **Commerce extérieur** : Comme son nom l'indique, cette famille se réfère aux différents domaines des opérations du commerce extérieur tels que la domiciliation, le financement du commerce extérieur, la compensation...etc.
- ❖ **Finance et comptabilité** : C'est la famille de domaines qui concerne tout ce qui est trésorerie, comptabilité et même la gestion des valeurs mobilières.
- ❖ **Contrôle périodique** : Spécialisée dans les domaines des opérations du contrôle permanent.
- ❖ **Contrôle permanent** : Comporte les différents domaines relatifs à la conformité et au risque opérationnel.
- ❖ **Administration et moyens** : C'est la famille de domaines relatifs à l'organisation et l'administration générale ainsi qu'aux ressources humaines.
- ❖ **Système d'informations** : La famille de domaines qui regroupe tout ce qui concerne la planification, l'organisation et la mise en place des systèmes d'informations.

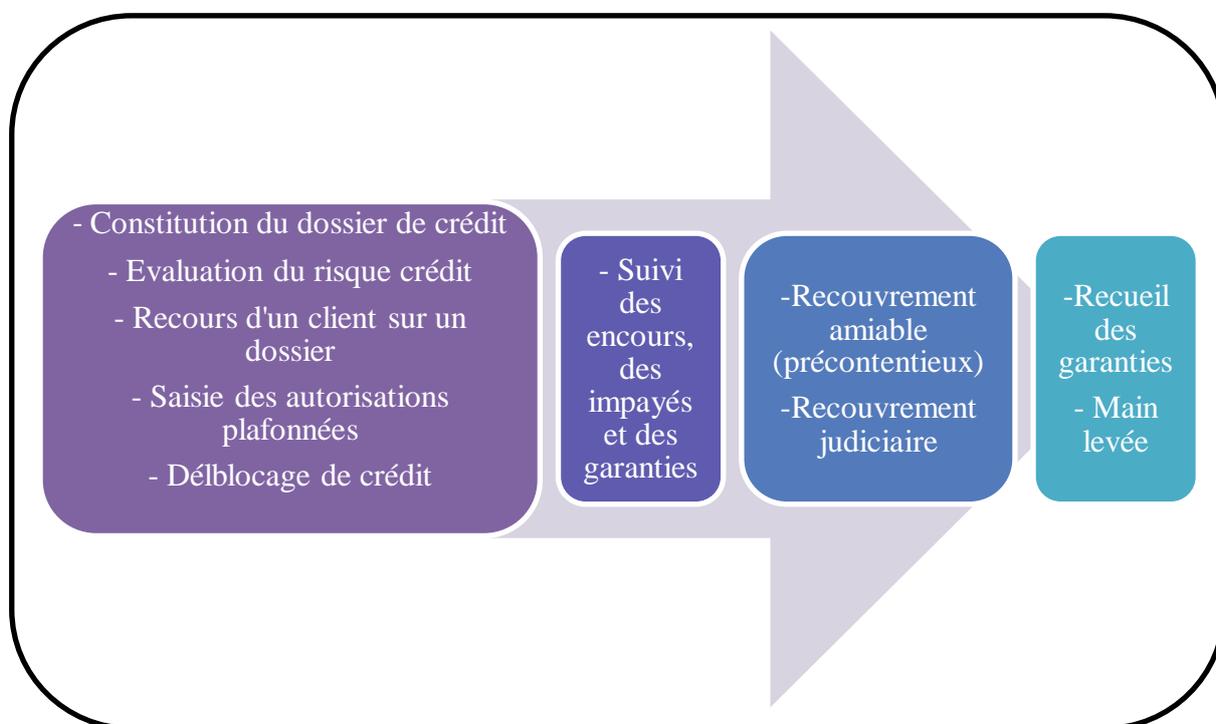
2.1.2 Domaines de la famille « engagements » :

- **Evaluation du risque crédit.**
- **Suivi des engagements.**
- **Recouvrement.**
- **Gestion des garanties.**

2.1.3 Processus des domaines « engagements » :

- **Domaine « Evaluation du risque crédit »** : Ce domaine regroupe les processus suivants :
 - ✓ Constitution du dossier crédit.
 - ✓ Evaluation du risque crédit : crédits aux entreprises, crédits immobiliers, crédits aidés.
 - ✓ Recours d'un client sur un dossier.
 - ✓ Saisie des autorisations plafonnées.
 - ✓ Déblocage du crédit.
- **Domaine « Suivi des engagements »** : Ce domaine regroupe le processus suivant :
 - ✓ Suivi des encours, des impayés et des garanties.
- **Domaine « Recouvrement »** : Ce domaine regroupe les processus suivants :
 - ✓ Recouvrement amiable (Précontentieux).
 - ✓ Recouvrement judiciaire.
- **Domaine « Gestion des garanties »** : Ce domaine comporte les processus suivants :
 - ✓ Recueil des garanties.
 - ✓ Main levée.

Figure N°03 : Schématisation des processus de la famille « engagements » de la « C.P.A ».



Source : élaborée par nos soins.

2.2 Identification et classification par domaine des Risques Opérationnels :

2.2.1 Domaine « Evaluation du risque de crédit » :

Tableau N°09 : Identification des risques du domaine « Evaluation du risque de crédit ».

Processus	Evènement de risque	Code risque	Catégorie de risque niveau 1 (Typologie Baloise)	Code catégorie	Catégorie de risque niveau 2 (Typologie Baloise)
Constitution du dossier de crédit	Inadaptation du produit/service aux besoins du client.	R01.1	Clients, produits et pratiques commerciale.	R01	Conformité, diffusion d'informations et devoir fiduciaire.
	Erreur dans la saisie.	R04.1	Exécution, livraison et gestion des processus.	R04	Saisie, exécution et suivi des transactions.
	Contrefaçon des documents-dossiers fictifs/Documents falsifiés.	R05.1	Fraude externe.	R05	Vol et fraude (externe).
	Erreur involontaire lors de la simulation du crédit.	R01.2	Clients, produits et pratiques commerciales.	R01	Services conseils.
	La non-maitrise par l'opérationnel en cas d'un nouveau produit.	R01.3	Clients, produits et pratiques commerciales.	R01	Services conseils.
	Autres fraudes internes-Complicité.	R06.1	Fraude interne.	R06	Vol et fraude (interne).

	Dysfonctionnement dans le système informatique.	R03.1	Interruptions de l'activité et dysfonctionnement des systèmes.	R03	Système.
	Peu de connaissances des clients.	R01.4	Clients, produits et pratiques commerciales	R01	Sélection et exposition.
Evaluation du risque crédit : crédits aux entreprises	Défaillance dans le traitement/contrôle de l'opération – Non exhaustivité des documents constituant le dossier crédit.	R04.2	Exécution, livraison et gestion des processus.	R04	Saisie, exécution et suivi des transactions
	Non-respect des délais ou des procédures de traitement.	R04.3	Exécution, livraison et gestion des processus.	R04	Saisie, exécution et suivi des transactions
	Mauvaise appréciation du risque de contrepartie – notamment par rapport à l'analyse financière de la contrepartie, la notation, notion de groupes d'affaires.	R04.4	Exécution, livraison et gestion des processus.	R04	Contreparties commerciales.
	Corruption-complicité.	R06.2	Fraude interne.	R06	Vol et fraude (interne).
	Dépassement de limites d'exposition. (Prudentielles ou internes à la banque)	R01.5	Clients, produits et pratiques commerciales	R01	Sélection, parrainage et exposition.

Recours d'un client sur un dossier	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération- Retards dans le traitement des recours clients, lenteurs dans les processus de traitement.	R04.5	Exécution, livraison et gestion des processus.	R04	Saisie, exécution et suivi des transactions
	Saisie des autorisations plafonnées	Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données. Erreurs dans la saisie de l'autorisation de crédit sur système.	R04.6	Exécution, livraison et gestion des processus.	R04
Non-respect des délais ou des procédures de saisie.		R04.7	Exécution, livraison et gestion des processus.	R04	Saisie, exécution et suivi des transactions
Abus de pouvoir, activité non autorisée (intentionnelle) - mauvaise saisie intentionnelle.		R06.3	Fraude interne.	R06	Activité non autorisée.
Déblocage de crédit	Erreurs dans la gestion des sûretés / garanties / collatéraux- Procéder au déblocage des fonds avant le recueil des garanties bloquantes.	R04.8	Exécution, livraison et gestion des processus.	R04	Saisie, exécution et suivi des transactions
	Autres causes dues aux Traitements et Procédures - Absence de	R04.9	Exécution, livraison et	R04	Saisie, exécution et

séparation des tâches (entre la personne qui autorise le financement et celle qui débloque les fonds).		gestion des processus.		suivi des transactions .
Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération- Mauvaise exécution des décisions du comité (Conditions de déblocage non réunies).	R04.1 0	Exécution, livraison et gestion des processus.	R04	Saisie, exécution et suivi des transactions .
Fraude / Fraude au crédit / Dépôts sans valeurs	R06.4	Fraude interne.	R06	Vol et fraude (interne).
Défaillance / interruption des systèmes informatiques.	R03.2	Interruptions de l'activité et dysfonctionnement des systèmes.	R03	Système

Source : élaboré par nos soins.

2.2.2 Domaine « Suivi des engagements » :

Tableau N°10 : Identification des risques du domaine « Suivi des engagements ».

Processus	Evènement de risque	Code risque	Catégorie de risque niveau 1 (Typologie Baloise)	Code catégorie	Catégorie de risque niveau 2 (Typologie Baloise)
Suivi des encours, des impayés et des garanties	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Traitement tardif, retard de transmission par le site central, non suivi des dépassements.	R04.11	Exécution, livraison et gestion des processus.	R04	Saisie, exécution et suivi des transactions.

Source : élaboré par nos soins.

2.2.3 **Domaine « Recouvrement » :****Tableau N°11 :** Identification des risques du domaine « Recouvrement ».

Processus	Evènement de risque	Code risque	Catégorie de risque niveau 1 (Typologie Baloise)	Code catégorie	Catégorie de risque niveau 2 (Typologie Baloise)
Recouvrement amiable (précontentieux)	Manquement ou non-respect des obligations en matière de règles prudentielles - classement des créances.	R04.12	Exécution, livraison et gestion des processus.	R04	Surveillance et notification financière.
	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - mauvaise exécution des mesures conservatoires pour les créances en recouvrement amiable (déclarations dispositifs aidés, mises en demeure non effectuées).	R04.13	Exécution, livraison et gestion des processus.	R04	Saisie, exécution et suivi des transactions.
Recouvrement judiciaire	Manquement ou non-respect des obligations en matière de règles prudentielles - classement des créances.	R04.14	Exécution, livraison et gestion des processus.	R04	Saisie, exécution et suivi des transactions.
	Autres causes dues aux Traitements et Procédures - absence de reporting fiable sur l'efficacité du dispositif de recouvrement (taux de recouvrement effectif, qualité des garanties non réalisées).	R04.15	Exécution, livraison et gestion des processus.	R04	Saisie, exécution et suivi des transactions.

Source : élaboré par nos soins.

2.2.4 Domaine « Gestion des garanties » :

Tableau N°12 : Identification des risques du domaine « Gestion des garanties ».

Processus	Evènement de risque	Code risque	Catégorie de risque niveau 1 (Typologie Baloise)	Code catégorie	Catégorie de risque niveau 2 (Typologie Baloise)
Recueil des garanties.	Erreurs dans la gestion des sûretés / garanties / collatéraux - Acceptation de garantie non conformes à l'autorisation de crédit/ en situation irrégulière.	R04.16	Exécution, livraison et gestion des processus.	R04	Saisie, exécution et suivi des transactions.
	Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données- Erreur dans la saisie des garanties sur système/ Saisie des garanties effectuée après la mobilisation du crédit.	R04.17	Exécution, livraison et gestion des processus.	R04	Saisie, exécution et suivi des transactions.
	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Absence de suivi et d'actualisation des garanties.	R04.18	Exécution, livraison et gestion des processus.	R04	Saisie, exécution et suivi des transactions.
Main levée	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Délivrer la main levée alors que le client n'a pas remboursé la totalité du crédit	R04.19	Exécution, livraison et gestion des processus.	R04	Saisie, exécution et suivi des transactions.

Source : élaboré par nos soins.

2.3 Cotation du risque brut :

Tableau N°13 : Evaluation des Risques Opérationnels bruts.

Evènement de risque	Code risque	Fréquence d'occurrence		Impact unitaire		Cotation Risque Brut
		Fréquences	Cote	Pertes	Cote	
Inadaptation du produit/service aux besoins du client.	R01.1	Assez rare	2	Fort	3	Moyen 2
Erreur dans la saisie.	R04.1	Assez rare	2	Critique	4	Fort 3
Contrefaçon des documents-dossiers fictifs/Documents falsifiés.	R05.1	Très fréquent	4	Critique	4	Critique 4
Erreur involontaire lors de la simulation du crédit.	R01.2	Assez rare	2	Faible	1	Faible 1
La non-maitrise par l'opérationnel en cas d'un nouveau produit.	R01.3	Assez rare	2	Fort	3	Moyen 2
Autres fraudes internes-Complicité.	R06.1	Très rare	1	Fort	3	Moyen 2
Dysfonctionnement dans le système informatique.	R03.1	Très fréquent	4	Fort	3	Fort 3
Peu de connaissances des clients.	R01.4	Assez rare	2	Fort	3	Moyen 2
Défaillance dans le traitement/contrôle de l'opération – Non exhaustivité des documents constituant le dossier crédit.	R04.2	Assez fréquent	3	Fort	3	Fort 3
Non-respect des délais ou des procédures de traitement.	R04.3	Assez rare	2	Faible	1	Faible 1

Mauvaise appréciation du risque de contrepartie – notamment par rapport à l'analyse financière de la contrepartie, la notation, notion de groupes d'affaires.	R04.4	Assez fréquent	3	Critique	4	Critique 4
Corruption-complicité.	R06.2	Assez rare	2	Critique	4	Fort 3
Dépassement de limites d'exposition. (Prudentielles ou internes à la banque)	R01.5	Assez rare	2	Critique	4	Fort 3
Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération- Retards dans le traitement des recours clients, lenteurs dans les processus de traitement.	R04.5	Assez fréquent	3	Fort	3	Fort 3
Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données. Erreurs dans la saisie de l'autorisation de crédit sur système.	R04.6	Assez rare	2	Critique	4	Fort 3
Non-respect des délais ou des procédures de saisie.	R04.7	Assez fréquent	3	Faible	2	Moyen 2
Abus de pouvoir, activité non autorisée (intentionnelle) - mauvaise saisie intentionnelle.	R06.3	Assez rare	2	Critique	4	Fort 3
Erreurs dans la gestion des sûretés / garanties / collatéraux- Procéder au déblocage des fonds avant le recueil des garanties bloquantes.	R04.8	Assez rare	2	Fort	3	Moyen 2
Autres causes dues aux	R04.9	Assez	3	Critique	4	Critique

Traitements et Procédures - Absence de séparation des tâches (entre la personne qui autorise le financement et celle qui débloque les fonds).		fréquent				4
Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération- Mauvaise exécution des décisions du comité (Conditions de déblocage non réunies).	R04.10	Assez rare	2	Critique	4	Fort 3
Fraude / Fraude au crédit / Dépôts sans valeurs	R06.4	Très rare	1	Critique	4	Fort 3
Défaillance / interruption des systèmes informatiques.	R03.2	Très fréquent	4	Critique	4	Critique 4
Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Traitement tardif, retard de transmission par le site central, non suivi des dépassements.	R04.11	Très rare	1	Moyen	2	Faible 1
Manquement ou non-respect des obligations en matière de règles prudentielles - classement des créances.	R04.12	Assez rare	2	Fort	3	Moyen 2
Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - mauvaise exécution des mesures conservatoires pour les créances en recouvrement amiable (déclarations dispositifs aidés, mises en demeure non effectuées).	R04.13	Assez rare	2	Critique	4	Fort 3

Manquement ou non-respect des obligations en matière de règles prudentielles - classement des créances.	R04.14	Assez rare	2	Fort	3	Moyen 2
Autres causes dues aux Traitements et Procédures - absence de reporting fiable sur l'efficacité du dispositif de recouvrement (taux de recouvrement effectif, qualité des garanties non réalisées).	R04.15	Assez fréquent	3	Moyen	2	Moyen 2
Erreurs dans la gestion des sûretés / garanties / collatéraux - Acceptation de garantie non conformes à l'autorisation de crédit/ en situation irrégulière.	R04.16	Assez rare	2	Fort	3	Moyen 2
Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données- Erreur dans la saisie des garanties sur système/ Saisie des garanties effectuée après la mobilisation du crédit.	R04.17	Assez rare	2	Fort	3	Moyen 2
Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Absence de suivi et d'actualisation des garanties.	R04.18	Très fréquent	4	Moyen	2	Fort 3
Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Délivrer la main levée alors que le client n'a pas remboursé la totalité du crédit	R04.19	Assez fréquent	3	Moyen	2	Moyen 2

Source : élaboré par nos soins.

2.3.1 Hiérarchisation des risques selon la fréquence :

Tableau N°14 : Hiérarchisation des risques selon la fréquence

Fréquence	Risques
Très fréquent	R05.1 / R03.1 / R03.2 / R04.18.
Assez fréquent	R04.2 / R04.4 / R04.5 / R04.7 / R04.9 / R04.15 / R04.19.
Assez rare	R01.1 / R04.1 / R01.2 / R01.3 / R01.4 / R04.3 / R06.2 / R01.5 / R04.6 / R06.3 / R04.8 / R04.10 / R04.12 / R04.13 / R04.14 / R04.16 / R04.17.
Très rare	R06.1 / R06.4 / R04.11.

Source : élaboré par nos soins.

2.3.2 Hiérarchisation des risques selon l'impact :

Tableau N°15 : Hiérarchisation des risques selon l'impact

Impact	Risques
Critique	R04.1 / R05.1 / R04.4 / R06.2 / R01.5 / R04.6 / R06.3 / R04.9 / R04.10 / R06.4 / R03.2 / R04.13
Fort	R01.1 / R01.3 / R06.1 / R03.1 / R04.5 / R04.8 / R04.12 / R04.14 / R04.16 / R04.17.
Moyen	R04.11 / R04.15 / R04.18 / R04.19 / R01.4.
Faible	R01.2 / R04.3 / R04.7.

Source : élaboré par nos soins.

2.3.3 Hiérarchisation des risques selon le Risque brut :

Tableau N°16 : Hiérarchisation des risques selon le Risque brut

Faible	Moyen	Fort	Critique
R01.2 / R04.3 / R04.11.	R01.1 / R01.3 / R06.1 / R01.4 / R04.7 / R04.8 / R04.12 / R04.14 / R04.15 / R04.16 / R04.17 / R04.19.	R04.1 / R05.1 / R03.1 / R04.1 / R06.2 / R01.5 / R04.5 / R04.6 / R06.3 / R04.10 / R06.4 / R04.13 / R04.18.	R04.4 R04.9 R03.2.

Source : élaboré par nos soins.

2.4 Evaluation du dispositif de maitrise des risques :

Tableau N°17 : Evaluation du DMR

Evènement de risque	Code risque	Efficacité du DMR existant	Cotation du DMR existant
Inadaptation du produit/service aux besoins du client.	R01.1	[0% : 20%]	1
Erreur dans la saisie.	R04.1	[60% : 80%]	3
Contrefaçon des documents-dossiers fictifs/Documents falsifiés.	R05.1	[0% : 20%]	1
Erreur involontaire lors de la simulation du crédit.	R01.2	[0% : 20%]	1
La non-maitrise par l'opérationnel en cas d'un nouveau produit.	R01.3	[20% : 60%]	2
Autres fraudes internes-Complicité.	R06.1	[60% : 80%]	3
Dysfonctionnement dans le système informatique.	R03.1	[0% : 20%]	1
Peu de connaissances des clients.	R01.4	[80% : 95%]	4
Défaillance dans le traitement/contrôle de l'opération – Non exhaustivité des documents constituant le dossier crédit.	R04.2	[20% : 60%]	2
Non-respect des délais ou des procédures de traitement.	R04.3	[20% : 60%]	2
Mauvaise appréciation du risque de contrepartie – notamment par rapport à l'analyse financière de la contrepartie, la notation, notion de groupes d'affaires.	R04.4	[0% : 20%]	1
Corruption-complicité.	R06.2	[60% : 80%]	3
Dépassement de limites d'exposition. (Prudentielles ou internes à la banque)	R01.5	[60% : 80%]	3

Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération- Retards dans le traitement des recours clients, lenteurs dans les processus de traitement.	R04.5	[20% : 60%]	2
Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données. Erreurs dans la saisie de l'autorisation de crédit sur système.	R04.6	[0% : 20%]	1
Non-respect des délais ou des procédures de saisie.	R04.7	[20% : 60%]	2
Abus de pouvoir, activité non autorisée (intentionnelle) – mauvaise saisie intentionnelle.	R06.3	[60% : 80%]	3
Erreurs dans la gestion des sûretés / garanties / collatéraux- Procéder au déblocage des fonds avant le recueil des garanties bloquantes.	R04.8	[80% :95%]	4
Autres causes dues aux Traitements et Procédures – Absence de séparation des tâches (entre la personne qui autorise le financement et celle qui débloque les fonds).	R04.9	[20% : 60%]	2
Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération- Mauvaise exécution des décisions du comité (Conditions de déblocage non réunies).	R04.10	[20% : 60%]	2
Fraude / Fraude au crédit / Dépôts sans valeurs	R06.4	[80% :95%]	4
Défaillance / interruption des systèmes informatiques.	R03.2	[0% : 20%]	1

Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération – Traitement tardif, retard de transmission par le site central, non suivi des dépassements.	R04.11	[60% : 80%]	3
Manquement ou non-respect des obligations en matière de règles prudentielles – classement des créances.	R04.12	[80% :95%]	4
Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération – mauvaise exécution des mesures conservatoires pour les créances en recouvrement amiable (déclarations dispositifs aidés, mises en demeure non effectuées).	R04.13	[20% : 60%]	2
Manquement ou non-respect des obligations en matière de règles prudentielles – classement des créances.	R04.14	[60% : 80%]	3
Autres causes dues aux Traitements et Procédures – absence de reporting fiable sur l'efficacité du dispositif de recouvrement (taux de recouvrement effectif, qualité des garanties non réalisées).	R04.15	[60% : 80%]	3
Erreurs dans la gestion des sûretés / garanties / collatéraux – Acceptation de garantie non conformes à l'autorisation de crédit/ en situation irrégulière.	R04.16	[60% : 80%]	3

Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données- Erreur dans la saisie des garanties sur système/ Saisie des garanties effectuée après la mobilisation du crédit.	R04.17	[0% : 20%]	1
Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération – Absence de suivi et d'actualisation des garanties.	R04.18	[20% : 60%]	2
Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération – Délivrer la main levée alors que le client n'a pas remboursé la totalité du crédit	R04.19	[20% : 60%]	2

Source : élaboré par nos soins.

2.4.1 Hiérarchisation des risques selon l'efficacité du DMR

Tableau N°18 : Hiérarchisation des risques selon le DMR

DMR	Risques
[0% : 20%]	R01.1 / R05.1 / R01.2 / R03.1 / R04.4 / R04.6 / R03.2 / R04.17.
[20% : 60%]	R01.3 / R04.2 / R04.3 / R04.5 / R04.7 / R04.9 / R04.10 / R04.13 / R04.18 / R04.19.
[60% : 80%]	R04.1 / R06.1 / R06.2 / R01.5 / R06.3 / R04.11 / 04.14 / R04.15 / R04.16.
[80% :95%]	R01.4 / R04.8 / R06.4 / R04.12.

Source : élaboré par nos soins.

2.5 Cotation des risques nets :

Tableau N°19 : Evaluation des Risques nets

Processus	Evènement de risque	Code risque	Cotation du risque brut	Cotation du DMR	Cotation du risque net
Constitution du dossier de crédit	Inadaptation du produit/service aux besoins du client.	R01.1	Moyen 2	1	Moyen
	Erreur dans la saisie.	R04.1	Fort 3	3	Moyen
	Contrefaçon des documents-dossiers fictifs/Documents falsifiés.	R05.1	Critique 4	1	Critique
	Erreur involontaire lors de la simulation du crédit.	R01.2	Faible 1	1	Faible
	La non-maitrise par l'opérationnel en cas d'un nouveau produit.	R01.3	Moyen 2	2	Moyen
	Autres fraudes internes-Complicité.	R06.1	Moyen 2	3	Faible
	Dysfonctionnement dans le système informatique.	R03.1	Fort 3	1	Fort
	Peu de connaissances des clients.	R01.4	Moyen 2	4	Faible
Evaluation du risque crédit	Défaillance dans le traitement/contrôle de l'opération – Non exhaustivité des documents constituant le dossier crédit.	R04.2	Fort 3	2	Fort
	Non-respect des délais ou des procédures de traitement.	R04.3	Faible 1	2	Faible
	Mauvaise appréciation du risque de contrepartie – notamment par rapport à l'analyse financière de la contrepartie, la notation, notion de groupes d'affaires.	R04.4	Critique 4	1	Critique

	Corruption-complicité.	R06.2	Fort 3	3	Moyen
	Dépassement de limites d'exposition. (Prudentielles ou internes à la banque)	R01.5	Fort 3	3	Moyen
Recours d'un client sur un dossier	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération- Retards dans le traitement des recours clients, lenteurs dans les processus de traitement.	R04.5	Fort 3	2	Fort
Saisie des autorisations plafonnées	Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données. Erreurs dans la saisie de l'autorisation de crédit sur système.	R04.6	Fort 3	1	Fort
	Non-respect des délais ou des procédures de saisie.	R04.7	Moyen 2	2	Moyen
	Abus de pouvoir, activité non autorisée (intentionnelle) - mauvaise saisie intentionnelle.	R06.3	Fort 3	3	Moyen
Déblocage du crédit	Erreurs dans la gestion des sûretés / garanties / collatéraux- Procéder au déblocage des fonds avant le recueil des garanties bloquantes.	R04.8	Moyen 2	4	Faible
	Autres causes dues aux Traitements et Procédures - Absence de séparation des tâches (entre la personne qui autorise le financement et celle qui débloque les fonds).	R04.9	Critique 4	2	Fort

	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération- Mauvaise exécution des décisions du comité (Conditions de déblocage non réunies).	R04.10	Fort 3	2	Fort
	Fraude / Fraude au crédit / Dépôts sans valeurs	R06.4	Fort 3	4	Moyen
	Défaillance / interruption des systèmes informatiques.	R03.2	Critique 4	1	Critique
Suivi des encours, des impayés et des garanties	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Traitement tardif, retard de transmission par le site central, non suivi des dépassements.	R04.11	Faible 1	3	Faible
Recouvrement amiable (précontentieux)	Manquement ou non-respect des obligations en matière de règles prudentielles - classement des créances.	R04.12	Moyen 2	4	Faible
	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - mauvaise exécution des mesures conservatoires pour les créances en recouvrement amiable (déclarations dispositifs aidés, mises en demeure non effectuées).	R04.13	Fort 3	2	Moyen

Recouvrement judiciaire	Manquement ou non-respect des obligations en matière de règles prudentielles - classement des créances.	R04.14	Moyen 2	3	Faible
	Autres causes dues aux Traitements et Procédures - absence de reporting fiable sur l'efficacité du dispositif de recouvrement (taux de recouvrement effectif, qualité des garanties non réalisées).	R04.15	Moyen 2	3	Faible
Recueil des garanties.	Erreurs dans la gestion des sûretés / garanties / collatéraux - Acceptation de garantie non conformes à l'autorisation de crédit/ en situation irrégulière.	R04.16	Moyen 2	3	Faible
	Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données- Erreur dans la saisie des garanties sur système/ Saisie des garanties effectuée après la mobilisation du crédit.	R04.17	Moyen 2	1	Faible
	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Absence de suivi et d'actualisation des garanties.	R04.18	Fort 3	2	Moyen
Main levée	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Délivrer la main levée alors que le client n'a pas remboursé la totalité du crédit	R04.19	Moyen 2	2	Moyen

Source : élaboré par nos soins.

2.5.1 Hiérarchisation des risques selon le Risque Nets :

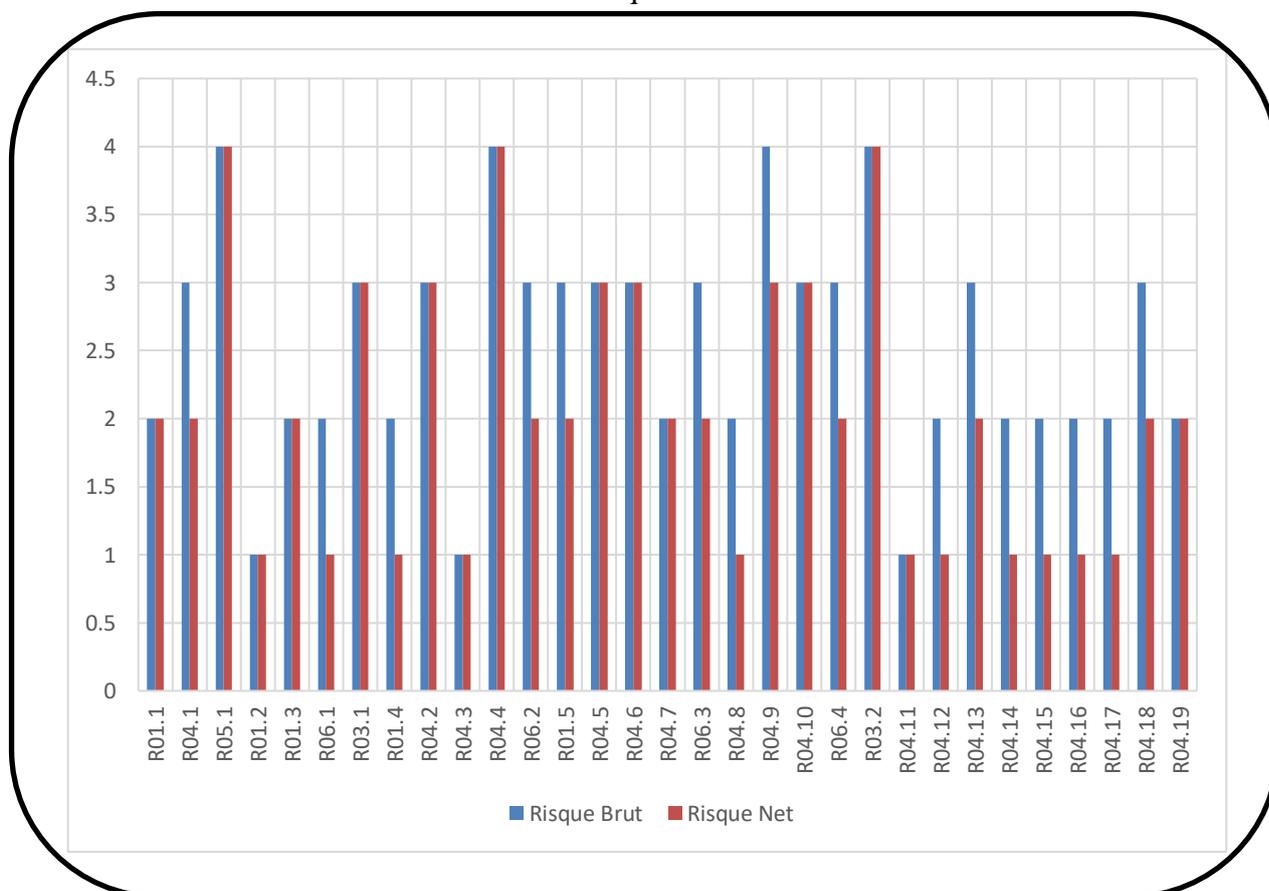
Tableau N°20 : Hiérarchisation des risques selon le Risque Nets

Risque net	Risques
Critique	R05.1 / R04.4 / R03.2.
Fort	R03.1 / R04.2 / R04.5 / R04.6 / R04.9 / R04.10.
Moyen	R01.01 / R04.14 / R01.3 / R06.2 / R01.5 / R04.7 / R06.3 / R06.4 / R04.13 / R04.18 / R04.19.
Faible	R01.2 / R06.1 / R01.4 / R04.3 / R04.8 / R04.11 / R04.12 / R04.14 / R04.15 / R04.16 / R04.17.

Source : élaboré par nos soins.

2.5.2 Comparaison entre la cotation des Risques Bruts et la cotation des Risques Nets :

Figure N°04 : Comparaison entre la hiérarchisation des Risques Bruts et la hiérarchisation des Risques Nets :



Source : élaboré par nos soins.

2.6 Cartographie des risques Bruts :

Figure N°05 : la cartographie des risques bruts.

Critique	R06.4	R04.1 R06.2 R01.5 R04.6 R06.3 R04.10 R04.13	R04.4 R04.9	R05.1 R03.2		
	Fort	R06.1	R01.1 R01.3 R01.4 R04.8 R04.12 R04.14 R04.16 R04.17	R04.2 R04.5	R03.1	
		Moyen	R04.11		R04.7 R04.15 R04.19	R04.18
			Faible		R01.2 R04.3	
	Très rare	Assez rare	Assez fréquent	Très fréquent		

Source : élaboré par nos soins

2.7 Cartographie des risques nets :

Figure N°06 : la cartographie des risques nets

Critique			R04.9	R05.1 R04.4 R03.2
Fort	R06.4	R04.1 R06.2 R01.5 R06.3	R04.2 R04.5 R04.10 R04.13 R04.18	R03.1 R04.6
Moyen	R01.4 R04.8 R04.12	R06.1 R04.14 R04.15 R04.16	R01.3 R04.7 R04.19	R01.1 R04.17
Faible		R04.11	R04.3	R01.2
	[80% :95%]	[60% : 80%]	[20% : 60%]	[0% : 20%]

Source : élaboré par nos soins

2.8 Consolidation des résultats :

Après avoir identifié, évalué et hiérarchisé les différents risques opérationnels, et avant de procéder à l'interprétation des résultats ainsi que la proposition des plans d'actions, on est dans l'obligation de consolider les données présentées ci-dessus pour offrir une compréhension meilleure et donc une analyse plus efficace. Et pour ce faire on procédera l'élaboration des différents graphiques ainsi que le calcul de certaines moyennes et de certains taux comme :

$$\text{Taux de couverture} = \frac{\text{Risque Brut} - \text{Risque Net}}{\text{Risque Brut}} \times 100.$$

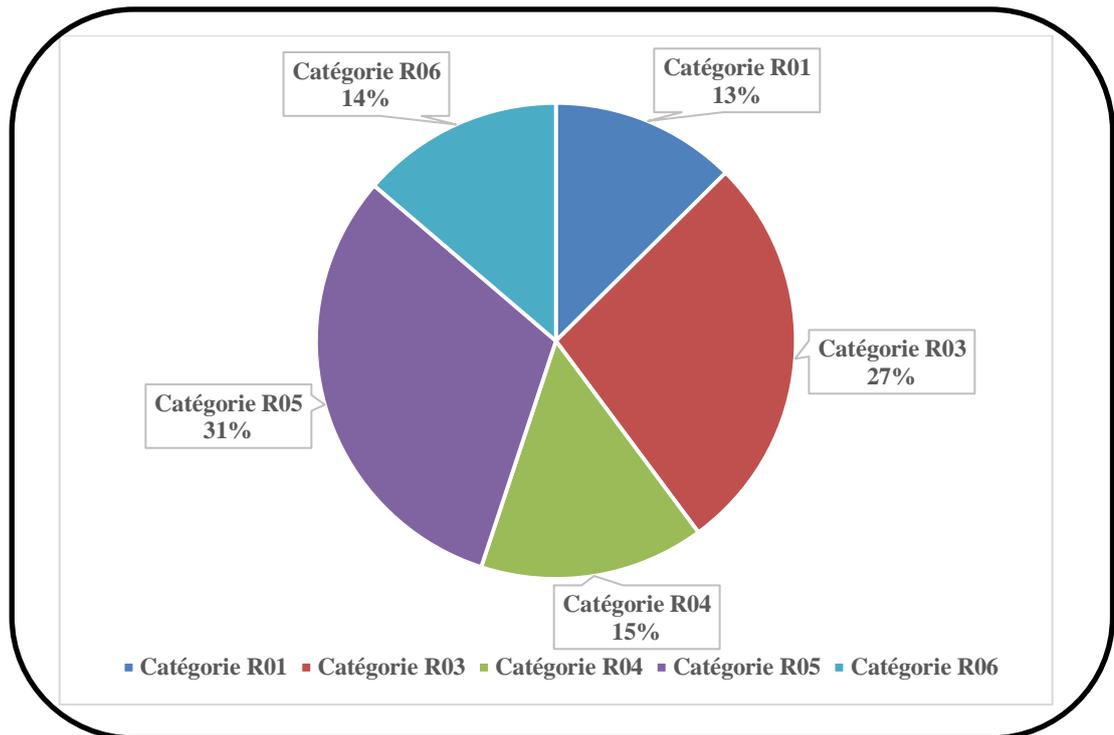
2.8.1 Par rapport aux catégories de risques :

Tableau N°21 : Tableau synthétisant des résultats obtenus pour chaque catégorie.

Catégorie	R01 : Clients, produits et pratiques commercial es.	R03 : Interruptions de l'activité et dysfonctionne ment des systèmes.	R04 : Exécution, livraison et gestion des processus.	R05 : Fraude externe	R06 : Fraude interne	Total (Moye nne)
Nombre de risques	5	2	19	1	4	31
Fréquence moyenne	2	4	2.31	4	1.5	2.76
Impact Moyen	2.8	3.5	2.94	4	3.75	3.4
Moyenne des risques bruts	2	3.5	2.47	4	2.75	2.94
Moyenne des risques nets	1.6	3.5	1.94	4	1.75	2.58
Taux de couverture	20%	0%	21.45%	0%	57.1%	18.6%

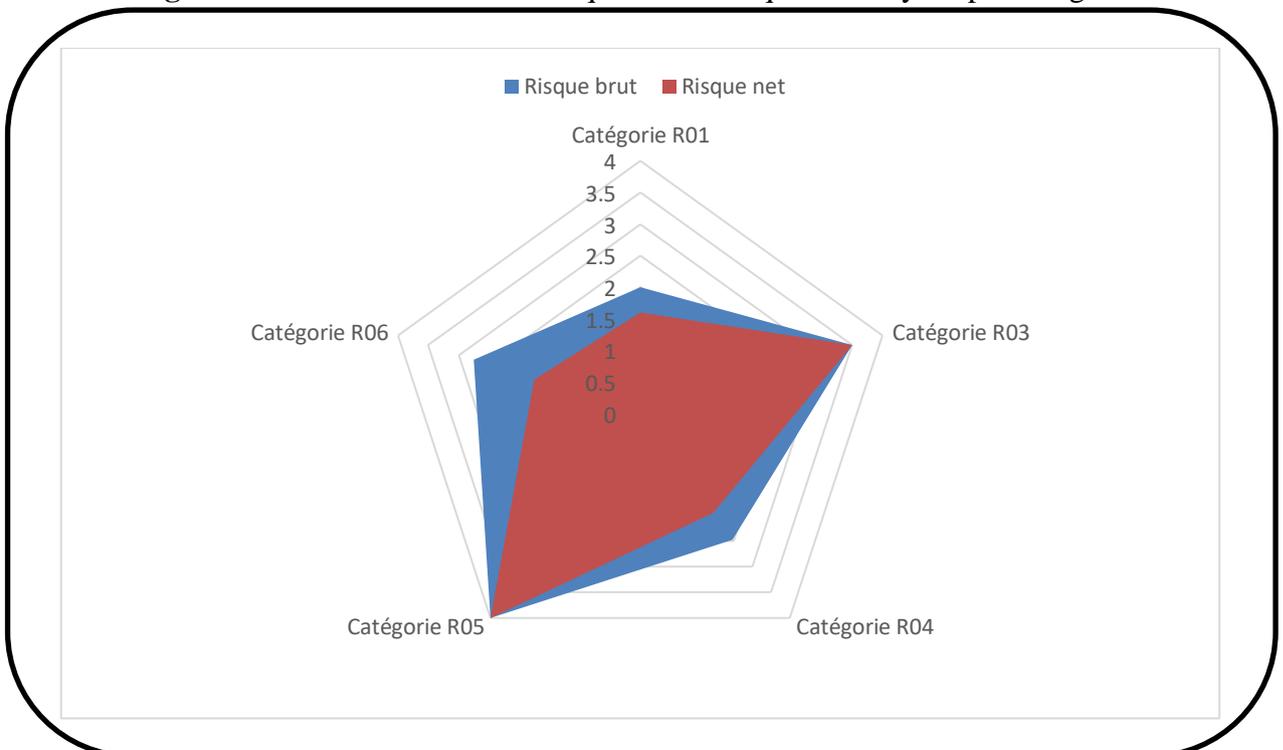
Source : élaboré par nos soins.

Figure N°07 : Répartition des risques nets moyens par catégorie.



Source : élaboré par nos soins.

Figure N°08 : Différence entre risque brut et risque net moyens par catégorie.



Source : élaboré par nos soins

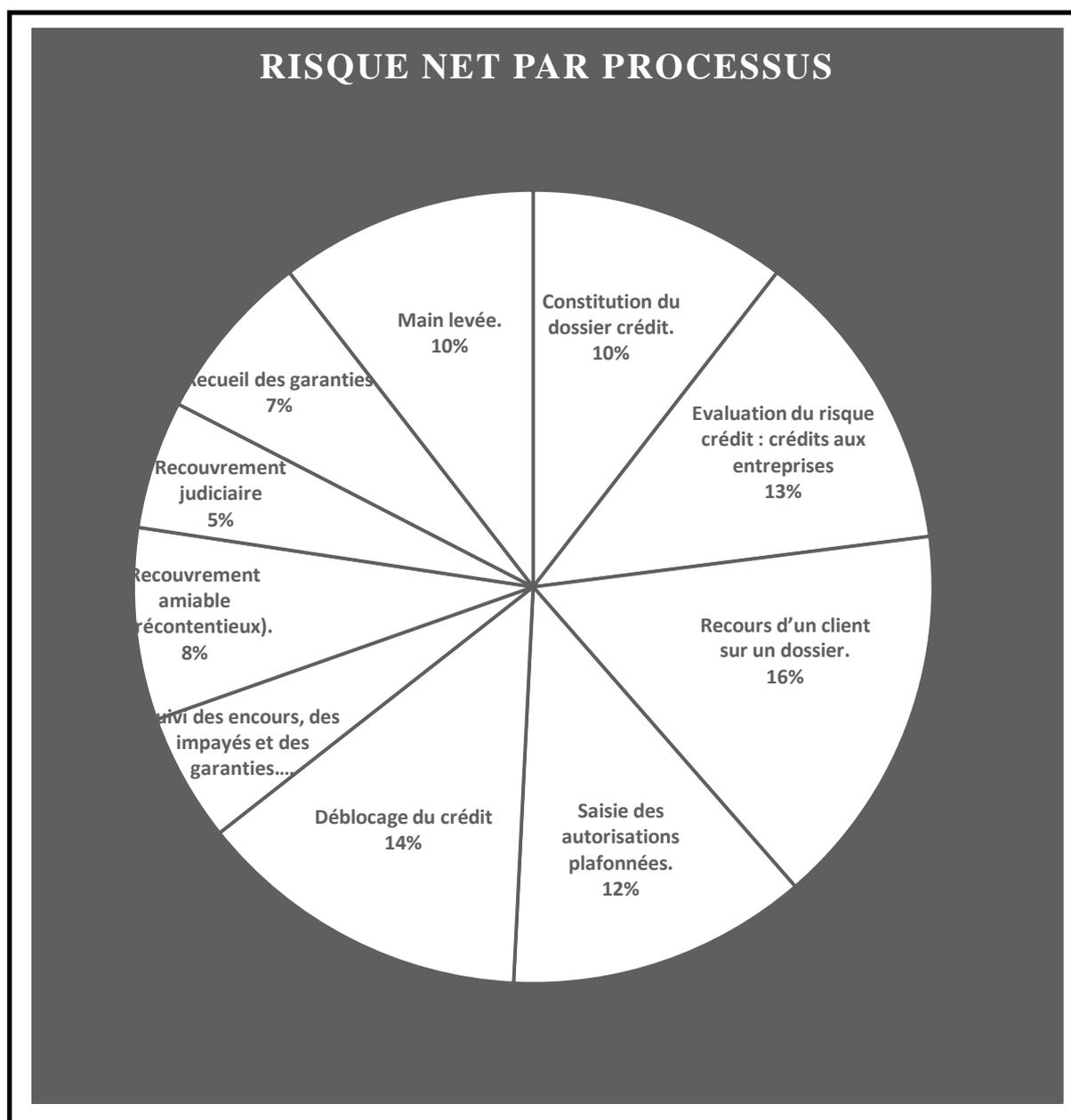
2.8.2 Par rapport aux processus crédit :**Tableau N°22 :** Tableau synthétisant des résultats obtenus pour chaque processus.

Processus	Nombre de risques	Fréquence moyenne	Impact moyen	Moyenne des risques bruts	Moyenne des risques nets	Taux de couverture
Constitution du dossier crédit.	8	2.375	3	2.375	2	15.78%
Evaluation du risque crédit : crédits aux entreprises	5	2.4	3.2	2.8	2.4	14.28%
Recours d'un client sur un dossier.	1	3	3	3	3	0%
Saisie des autorisations plafonnées.	3	2.33	3.33	2.67	2.33	12.35%
Déblocage du crédit	5	2.4	3.8	3.2	2.6	18.75%
Suivi des encours, des impayés et des garanties.	1	1	2	1	1	0
Recouvrement amiable (Précontentieux).	2	2	3.5	2.5	1.5	40%
Recouvrement judiciaire	2	2.5	2.5	2	1	50%

Recueil des garanties	3	2.67	2.67	2.33	1.33	42%
Main levée.	1	3	2	2	2	0%

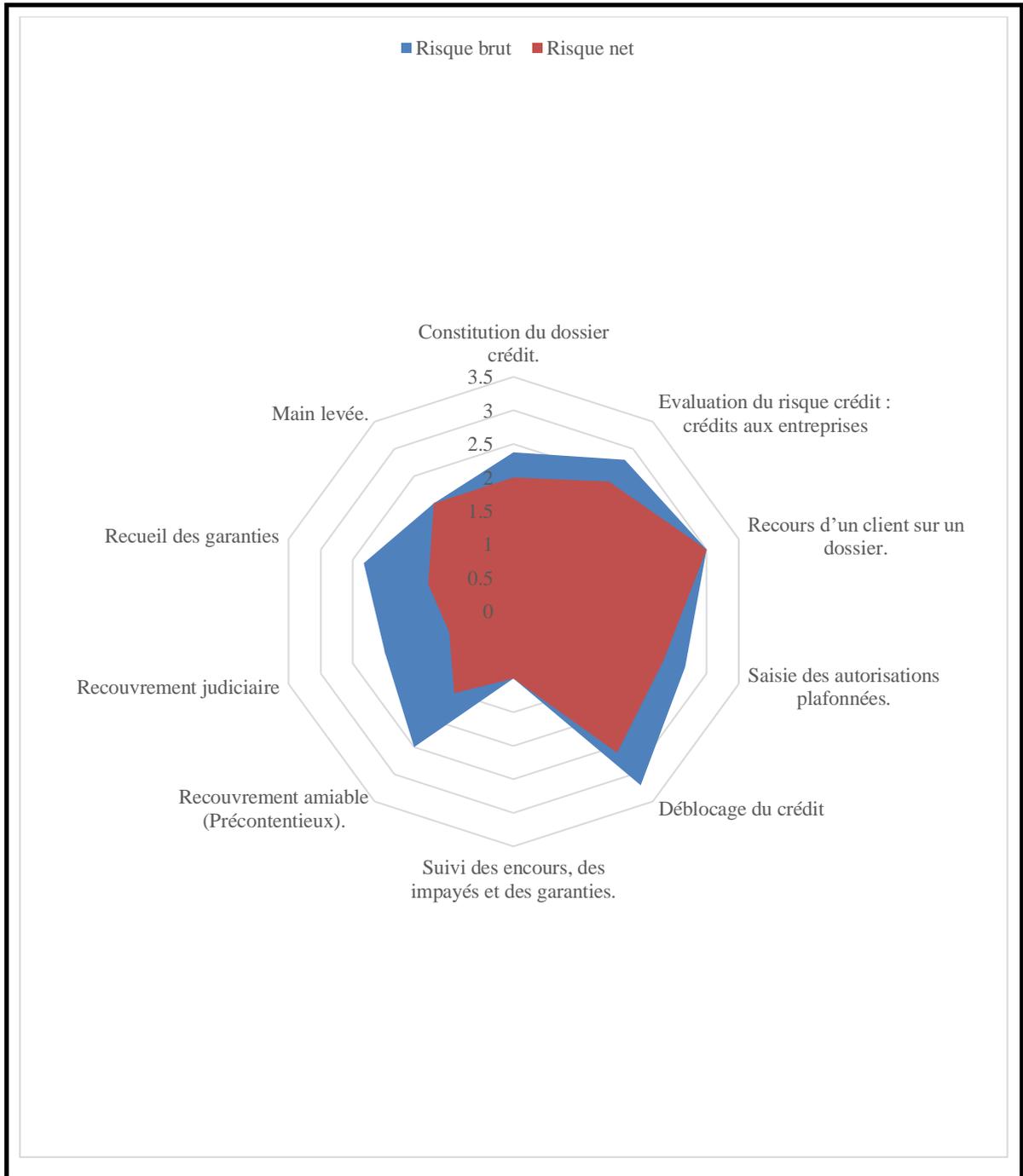
Source : élaboré par nos soins.

Figure N°09 : Répartition des risques nets par processus.



Source : élaboré par nos soins.

Figure N°10 : Différence entre risques bruts et risques nets moyens par processus.



Source : élaboré par nos soins.

Section 03 : Constatations, insuffisances et recommandations.

Comme on l'a évoqué lorsqu'on a présenté la méthodologie de travail adoptée ainsi que la démarche suivie, la finalité de cette étude de cas serait de pouvoir faire des constats et de recommandations sur la base d'une analyse des différentes données présentés.

3.1 Constatations :

3.1.1 Par rapport aux catégories de risques :

Le tableau N°21 résume toutes les données relatives à chaque catégorie. Ou on remarque qu'en matière de nombre de risques, la catégorie R04 « **Exécution, livraison et gestion des processus** » enregistre le plus grand nombre avec 19 risques soit 62% des risques recensés.

La figure N°07 quant à elle, représente la répartition des risques nets moyens par catégorie, ou on constate que les catégories de risques qui contribuent le plus en termes de risques nets sont la catégorie R05 « **fraude externe** » avec 31% et la catégorie R03 « **Interruptions de l'activité et dysfonctionnement des systèmes** » avec 29%. A noter aussi que chaque catégorie de ces deux placent un risque jugé comme « critique » dans la cartographie des risques nets illustrée dans la figure N°06.

Enfin, on remarque aussi un rapprochement dans la contribution des catégories restantes, à savoir les catégories R01 « **Clients, produits et pratiques commerciales** », et R04 « **Exécution, livraison et gestion des processus** » et R06 « **Fraude interne** » avec respectivement 13%, 15% et 14% de risque net moyen par catégorie.

3.1.2 Par rapport aux processus :

Le tableau N°22 résume toutes les données relatives à chaque processus. Où on trouve que le processus « constitution du dossier crédit » affiche le plus grand nombre de risques recensés avec 8 risques dans ce processus (soit 25% du nombre total des risques) puis il y a les processus « **évaluation du risque crédit** » et « **déblocage de crédit** » qui arrivent en deuxième place avec 5 évènements pour chacun (soit 16% chacun du nombre total des risques).

A noter aussi, et en analysant la figure N°09 qui schématise la répartition des risques nets par processus, on constate que les risques nets que présentent les processus étudiés sont assez reprochés avec une légère avance du processus « recours d'un client sur un dossier » qui arrive en tête avec 16% des risques nets moyens des processus.

3.2 Insuffisances :

Après la visualisation des risques que nous a offert la cartographie des risques ainsi que les données synthétiques et les graphes qui vont avec, et après les constats déduits, la cartographie des risques peut maintenant jouer son rôle d'orientation de la maîtrise des risques en signalant les insuffisances.

Comme on l'a pu constater, les manquements à signaler sont les suivants :

- De manière générale, les dispositifs de contrôle (DMR) ont pu réduire la majorité des risques brut mais avec des différents degrés, on signale que plusieurs risques enregistrent un faible degré notamment les risques liés aux systèmes d'informations.
- Trois évènements de risque dont la cotation du risque brut est critique et la cotation de leurs DMR est faible : R05.1, R04.4 et R03.2.
- 62% des risques recensés sont des risques de catégorie : « **Exécution, livraison et gestion des processus** », et 25% des risques sont identifiés lors du premier processus « **Constitution du dossier crédit** ».
- Le processus « **Déblocage du crédit** » se caractérise par un fort impact moyen.
- Le manquement d'un système d'informations efficace qui améliore l'alimentation de la base des incidents opérationnels et donc, une amélioration de la cartographie des risques.

3.3 Recommandations :

- De prendre en considération la hiérarchie des risques illustrée dans la cartographie des risques afin de définir et classer les risques prioritaires concernant les plans d'actions.
- D'agir prioritairement sur les risques de la catégorie : « **Exécution, livraison et gestion des processus** » et des risques du processus « **Déblocage du crédit** ».
- D'informatiser la déclaration des incidents ainsi que d'autres processus de la banque.
- Intégrer des logiciels de contrôle spéciales pour signaler les incidents du système d'informations.

Conclusion du chapitre :

Ce chapitre relatif à notre étude de cas était la mise en pratique des fondements théoriques abordés dans les précédents chapitres théoriques de notre recherche :

Où on s'est servi du premier chapitre dans tout ce qui concerne le risque opérationnel dans notre étude de cas (définitions et calcul du risque brut et du risque net ainsi que la classification baloise du risque opérationnel) puis du deuxième chapitre dans ce qui concerne l'élaboration de la cartographie des risques (rôle de la cartographie des risques et ses étapes d'élaboration).

La démarche analytique que nous avons formalisés puis suivis nous a amené à pouvoir énumérer un nombre de constatations et de recommandations après l'analyse d'un certain nombre de données. Et c'est cet aboutissement qui nous a interpellés dans le sens où c'est là où le rôle de la cartographie des risques dans l'optimisation du processus crédit était flagrant où sa finalité est la proposition des plans d'actions basée sur cette cartographie.

Nous espérons que la cartographie des risques qui découle de ce cas pratique ainsi que ses données résumées seront utiles pour la banque à mener une gestion meilleure des risques inhérents au processus crédit, et ainsi améliorer les procédures constituant ce dernier. Et pour cela et comme on l'a cité dans le deuxième chapitre nous recommandons une actualisation.

Conclusion Générale :

Conclusion générale :

Comme on l'a cité lors de l'introduction générale de cette recherche, l'objectif de cette dernière était de montrer quel rôle que peut la cartographie des risques proposer dans la gestion des risques opérationnels inhérents aux différents processus de la banque où nous avons pris le processus des crédits bancaires comme un exemple.

Depuis des années, et avec l'intérêt personnel que nous avons portés à la gestion des risques bancaires, l'ascension remarquable qu'a connu le risque opérationnel ainsi que l'attention inconditionnée portée par les établissements bancaires envers ce risque nous ont toujours interpellés, où après une période de recherche et d'entretiens avec des professionnels nous nous sommes permis de soulever la problématique suivante :

« Quel est l'apport de la cartographie des risques dans l'optimisation de la gestion des crédits ? »

Et dans le but d'apporter une réponse à cette problématique, notre recherche a été scindé en deux volets essentiels :

Premier volet théorique : Composé de deux chapitres qui visent à clarifier les différentes notions théoriques en lien avec le thème, tout ce qui concerne : les risques bancaires, le risque opérationnel, la cartographie des risques, les crédits bancaires, la notion de processus.

Deuxième volet pratique : l'étude de cas développée dans le troisième chapitre qui nous a permis de voir la concrétisation des fondements théoriques où on a élaboré une cartographie des risques et on a vu la qualité des données que cette dernière peut fournir.

Cette décomposition est aussi justifiée par les sous-problématiques et les hypothèses que nous avons évoqués lors de l'introduction générale :

Confirmation des hypothèses :

Hypothèse N°01 : Le risque opérationnel est un risque majeur dans l'activité bancaire qui peut apparaître dans des formes diverses, ce qui justifie les provisions importantes en fonds propres exigés par les régulateurs nationaux et internationaux : **totalemment confirmée**, dans le sens où nous avons montrés la typologie baloise variée du risque opérationnel et que nous avons évoqués les méthodes d'évaluation du risque opérationnel.

Hypothèse N°02 : La cartographie des risques est un outil indispensable pour les établissements bancaires qui permet à ces derniers d'identifier, d'évaluer et donc d'hierarchiser les risques et cela pour permettre une allocation optimale des ressources : **confirmée**, il s'est avéré que l'usage de la cartographie des risques offre un bon nombre d'avantages comme : la visualisation de risques, l'évaluation des risques et la communication des données des risques de manière compréhensible.

Hypothèse N°03 : La cartographie qu'on vise à élaborer cherche à évaluer les processus en identifiant les risques inhérents à chaque étape afin d'avoir une gestion de crédit meilleure : **confirmée**, dans le sens où la cartographie des risques qu'on a pu élaborer nous a permis d'abord d'identifier les risques puis de procéder aux recommandations correctives dont la vocation est d'assurer une gestion meilleure du processus crédit.

A noter aussi que l'étude de cas effectuée nous a confirmé les objectifs de la cartographie des risques que nous avons énumérés dans la partie théorique tel que :

- ✓ La cartographie des risques opérationnels nous a permis d'identifier et évaluer les risques opérationnels inhérents au processus crédit, puis les hierarchiser.
- ✓ La cartographie des risques nous a fourni des données agrégées qui concernent les risques opérationnels du processus crédit, dans le sens où nous avons pu consolider les résultats par catégorie de risque et par processus ce qui nous a facilité la proposition des recommandations.
- ✓ Les recommandations contribuent directement à l'amélioration du processus crédit dans le sens où elles sont des actions correctives qui visent à réduire les pertes causées par ce genre de risques.

Bibliographie :

Bibliographie :

Ouvrages :

- BERNET-ROLLANDE Luc ; « Principe de technique bancaire » ; 25^{ème} édition ; Dunod ; Paris ; 2008.
- DE MARESCHAL (Gilbert), « La cartographie des risques », éditions AFNOR, 2003.
- DUMONTIER (P), DUPRE (D) : Pilotage bancaire : les normes IAS et la réglementation Bale II, REVUE BANQUE édition, Paris, 2005.
- JACOB (H), SARDI (A) : « Management des risques bancaires », AFGES, Paris, 2004.
- LOUISOT (Jean-Paul) GAULTIER-GAILLARD (Sophie), diagnostic des risques, AFNOR, Paris, 2007.
- MADERS (Henri-Pierre) : Audit opérationnel dans les banques, Les éditions d'organisation, Paris, 1994.
- METAYER, (Y) et HIRSCH (L) : Premiers pas dans le management des risques, AFNOR, PARIS, 2007.
- RENARD (Jacques), « Théorie et pratique de l'audit interne », EYROLLES, Paris, 2010
- VAN GREUNING (H) et BRAJOVIC BRATANOVIC (S) : Analyse et gestion du risque bancaire, traduit par ROZENBAUM (M), 1^{ère} édition, Banque Mondiale, ESKA, PARIS, 2004.

Articles et autres documents :

- ABEF, Risques et contrôle interne, lien : <https://www.abef-dz.org/abef/sites/default/files/3.pdf>
- AMF : Cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne.
- Comité de Bale sur le contrôle bancaire : Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel, Février 2003.
- Document de L'ACPR : Le risque opérationnel, pratiques et perspectives réglementaires. Lien : <https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/racb2003-le-risque-operationnel.pdf>
- IFACI, « cahier de recherche, cartographie des risques », 2^{ème} édition, PARIS, 2013.

- IFACI, Les cahiers de recherche, « Etude du Processus de Management et de Cartographie des Risques, PARIS, 2003.
- KPMG, Guide des banques et des établissements financiers en Algérie, 2021.

Textes réglementaires

- Règlement n° 97-02 du 21 février 1997 relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement.
- Règlement de la Banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers
- Règlement N°14-01 portant à la déclaration des coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers.
- L'ordonnance N°03-11 du 26 Aout 2003 relative à la monnaie et au crédit.

Articles universitaires et mémoires :

- KHIDER (M), OUCHERIF (M) : Montage et Étude d'un dossier de crédit d'exploitation, Mémoire de Master : Monnaie, finance et banque, Ecole supérieure de Commerce, 2015.
- SOUROUR (H) : « Le rapport portant sur les éléments du contrôle interne : aller au-delà du reporting réglementaire et analyser les discours », La Revue Gestion ET Organisation 5 (2013).
- ZAAFRANE (M) : « L'audit et le contrôle des risques dans le milieu bancaire Cadre de référence des banques algériennes », Revue les cahiers du POIDEX, N°06, Septembre 2016.

Sites web :

- <https://www.bis.org/bcbs>
- <https://www.iso.org>
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/risque/69557>
- <https://www.cpa-bank.dz>

Table des matières

Liste des Abréviations :	I
Liste des Tableaux :	II
Liste des Figures :	III
Liste des Annexes :	IV
Résumé :	V
Abstract :	VI
Introduction générale.....	A
Chapitre 01 : Couple Risque Opérationnel/Banque.	1
Section 01 : Risques liés à l'activité bancaire et le contrôle interne	2
1.1 Notions générales du risque :	2
1.2 Gestion des risques :	3
1.3 Typologie des risques bancaires :	6
1.4 L'audit et le contrôle interne des risques bancaires :	9
1.5 Gestion des risques et réglementation prudentielle :	11
Section 02 : Caractéristiques et spécificité du Risque Opérationnel :	12
2.1 Contexte d'apparition du Risque Opérationnel :	12
2.2 Définition du risque opérationnel :	13
2.3 Caractéristiques du Risque Opérationnel :	14
2.4 Catégories du Risque Opérationnel :	15
2.5 Typologie et classification du Risque Opérationnel :	16
2.6 Mesure et évaluation du Risque Opérationnel :	18
Section 03 : Pratiques de gestion du Risque Opérationnel :	22
3.1 Saines pratiques pour la gestion et la surveillance des risques opérationnels :	22
3.2 Gestion du risque : identification, évaluation, suivi et maîtrise ou atténuation du risque :	24
Chapitre 02 : Apport de la cartographie des risques dans la gestion des crédits.	30
Section 01 : définition, rôle et caractéristiques de la cartographie des risques.	31
1.1 Notions générales sur la cartographie des risques :	31
1.2 Objectifs et motivations de la cartographie des risques :	34
1.3 Typologie de la cartographie des risques :	35

1.4	Facteurs de succès d'une cartographie des risques :	36
1.5	Obstacles dans l'élaboration de la cartographie des risques :	36
1.6	L'usage de la cartographie des risques :	36
1.7	La communication de la cartographie des risques :	37
1.8	Actualisation de la cartographie des risques :	37
2	Section 02 : Approches et démarches d'élaboration de la cartographie des risques :	38
2.1	Approches d'élaboration de la cartographie des risques :	38
2.2	Démarches d'élaboration de la cartographie des risques :	43
3	Section 03 : Crédits bancaires : définitions et analyse du processus :	45
3.1	Définition et typologie des crédits bancaires :	45
3.2	Analyse du processus des crédits bancaires :	47
	Chapitre 03 : Elaboration de la cartographie des risques opérationnels liée au processus crédit du Crédit Populaire d'Algérie	53
1	Section 01 : Dispositif mis en place en matière de Risque Opérationnel et méthodologie de travail :	54
1.1	Présentation de la banque :	55
1.2	Présentation de la direction des risques opérationnels :	57
1.3	Présentation de la méthodologie de travail :	59
2	Section 02 : Elaboration de la cartographie des Risques Opérationnels liée au processus crédit :	63
2.1	Identification des lignes métiers et des processus de la famille « engagement » de la banque :	63
2.2	Identification et classification par domaine des Risques Opérationnels :	66
2.3	Cotation du risque brut :	73
2.4	Evaluation du dispositif de maîtrise des risques :	78
2.5	Cotation des risques nets :	82
2.6	Cartographie des risques Bruts :	87
2.7	Cartographie des risques nets :	88
2.8	Consolidation des résultats :	89
3	Section 03 : Constatations, insuffisances et recommandations.....	94
3.1	Constatations :	94

3.2	Insuffisances :.....	95
3.3	Recommandations :.....	95
	Conclusion générale :.....	98
	Bibliographie	
	Annexes	

Annexes :

Annexes :

Annexe N°01 : Exemples de risque de non-conformité.

Les risques de non-conformité

- Défaut de prise en compte de la réglementation en matière de **lutte anti-blanchiment** (Tracfin), **anti-terrorisme, et d'embargos**
- Défaut de prise en compte de la réglementation en matière de déontologie et de conflits d'intérêts
- Défaut de prise en compte de la **réglementation CRBF/ CPEIC/ RSC, de la réglementation en matière de Procédures Civiles d'Exécution, de Chèques Sans Provision, de Recyclage des espèces**
- Défaut de prise en compte de la réglementation en matière de **devoir de conseil ou d'information**, de devoir de mise en garde
- Défaut de prise en compte de la réglementation en matière de **confidentialité des informations client, de respect du secret bancaire**
- Défaut de prise en compte de la réglementation en matière de **documentation à remettre au client**, précontractuelle ou contractuelle
- Défaut de prise en compte de la réglementation en matière de **protection des données individuelles**
- Défaut de prise en compte des **Normes Professionnelles** (CCSCF, Aéras, CFONB, Codes de bonne conduite), de la réglementation en matière de Tarification, de la réglementation en matière de TEG / Usure
- Défaut de prise en compte de la **réglementation des Dépôts**
- Défaut de prise en compte de la **réglementation relative aux Prestations de Services Essentielles Externalisées**
- Défaut de prise en compte de la réglementation en matière de **Produit, Offre, Publicité, Affichage**
- Défaut de prise en compte de la réglementation en matière de **Crédits et Garanties**
- Défaut de prise en compte d'une **réglementation de marché** (Euronext, MTF ...) et AMF
- Défaut de prise en compte de la réglementation en matière de **Intermédiation** : en Assurance / Operations immobilières / intermédiaires en opérations de banque
- Défaut de prise en compte de la réglementation en matière de **Vente a distance, Démarchage**

Source : ABEF, Risques et contrôle interne, p22, lien : <https://www.abef-dz.org/abef/sites/default/files/3.pdf>..

Annexe N°02 : Calcul de l'exposition pondérée au titre du Risque Opérationnel.

ANNEXE VII A L'INSTRUCTION N°04-2014 DU 30 DECEMBRE 2014

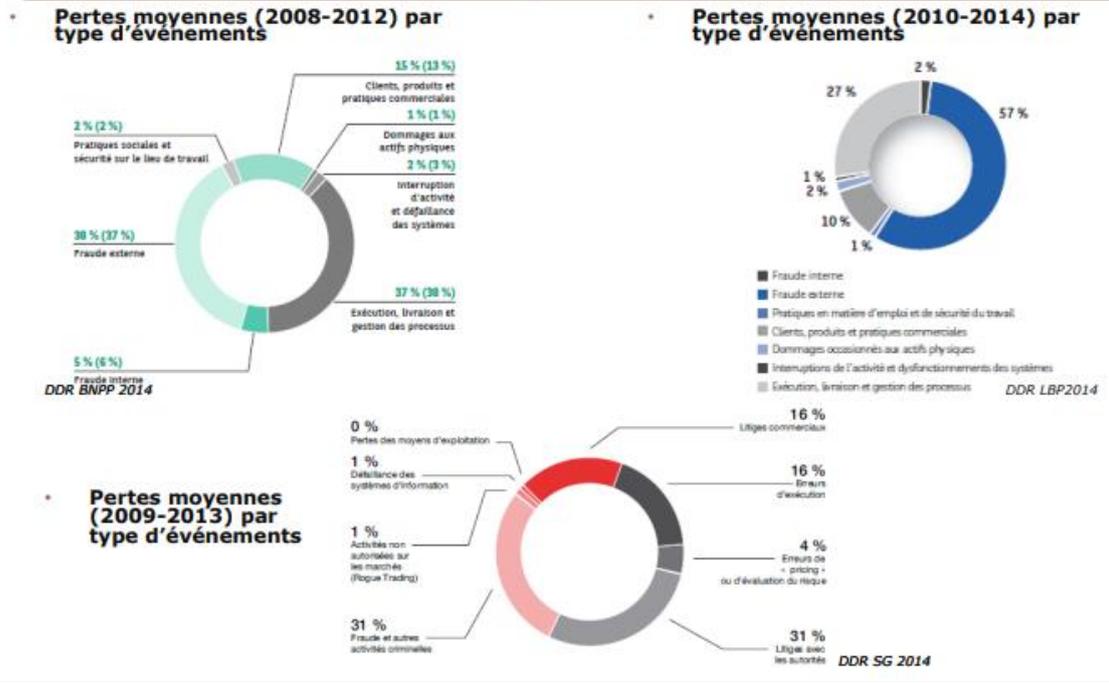
EXPOSITIONS PONDEREES AU TITRE DU RISQUE OPERATIONNEL -MOD.S3000-	
NOM DE L'ETABLISSEMENT :	DATE D'ARRETE :

Libellés	Codes	En milliers de DA
		Montant
Produit net bancaire positif de la dernière année (n)	3001	
Produit net bancaire positif de l'année (n-1)	3002	
Produit net bancaire positif de l'année (n-2)	3003	
Moyenne des produits nets bancaires positifs	3004	
Exigence en fonds propres	3005	
EXPOSITION PONDEREE AU TITRE DU RISQUE OPERATIONNEL	3006	

Source : Instruction N°04-2014 de la B.A du 30 Décembre 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers.

Annexe N°03 : Exemple d'un tableau de bord de surveillance du risque Opérationnel.

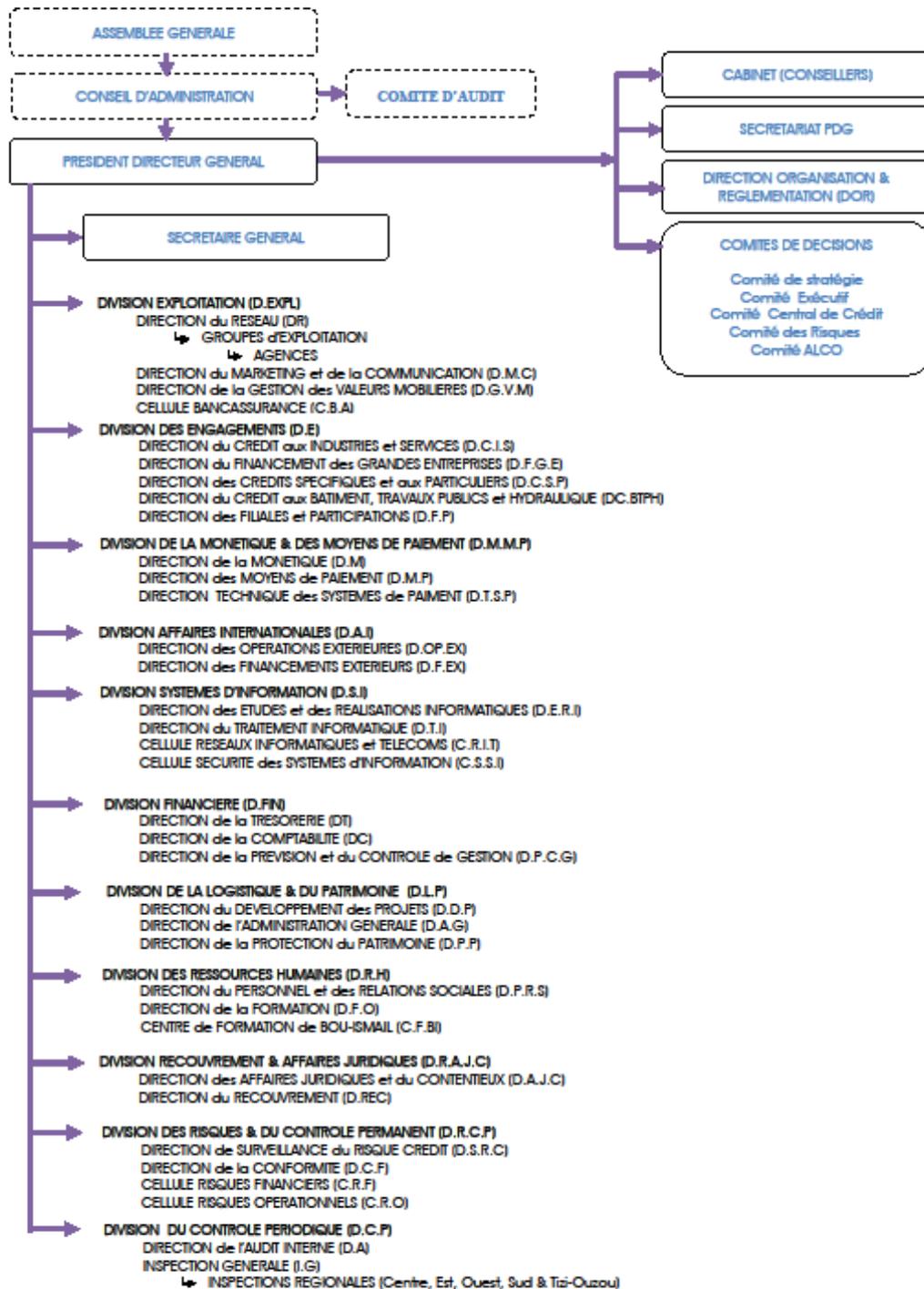
Exemple de tableaux de bord Risques opérationnels



Source : ABEF, Risques et contrôle interne, p138, lien : <https://www.abef-dz.org/abef/sites/default/files/3.pdf>.

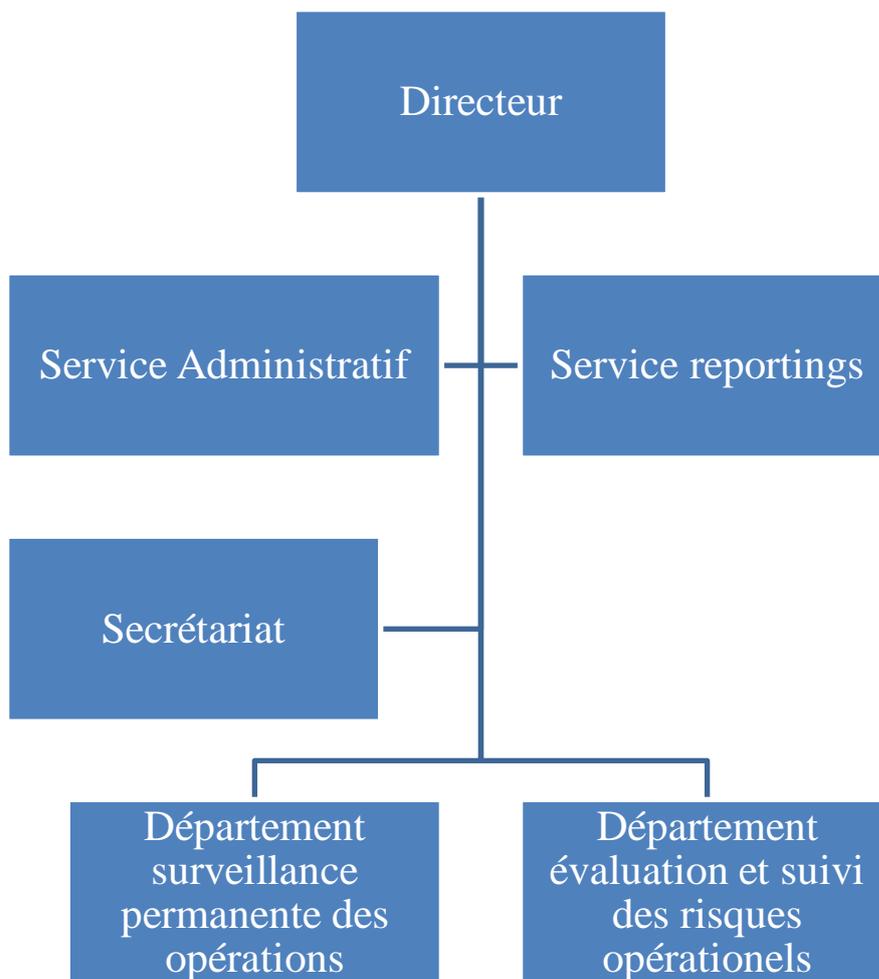
Annexe N°04 : L'organigramme générale de la banque Crédit Populaire d'Algérie « C.P.A »

SCHEMA D'ORGANISATION



Source : Site de la banque.

Annexe N°05 : L'organigramme de la direction des risques opérationnels « D.R.O ».



Annexe N°06 : Questionnaire utilisé pour l'identification et l'évaluation des risques :

Questionnaire dans le cadre d'une recherche universitaire :

Le but de ce présent questionnaire est l'identification et l'évaluation des risques opérationnels inhérents au processus crédit ainsi que l'évaluation des dispositifs de contrôle relatifs à chaque risque.

- Quelle est votre fonction ?
- Quels sont les risques que vous avez confrontés à votre niveau lors du processus crédit ?
- Dans quelle étape du processus crédit identifiez vous ces risques ?
- Quelle est **la fréquence** d'occurrence que vous estimez à chaque risque ?
- Quel est **l'impact** que vous estimez à chaque risque ?
- A quel degré estimez-vous la **Qualité et l'efficacité du Dispositif de Maitrise des Risques** face à chaque risque ?

Pour vous faciliter la réponse, nous avons mis en place le tableau suivant dans le verso de la feuille :