

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Financières
et Commerciales**

Spécialité : Monnaie Finance Et Banque

THEME :

**LA GESTION DES RISQUES
OPERATIONNELS**

CAS : Société Générale Algérie

Elaboré par :

**SABAA Lilya
RACHEDI Lilya**

Encadré par :

Dr. AZZAOUI Khaled

Lieu du stage : Société Général Algérie

Période du stage : du 25/07/2019 au 25/08/2019

Année universitaire : 2018/2019

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Financières
et Commerciales**

Spécialité : Monnaie Finance Et Banque

THEME :

**LA GESTION DES RISQUES
OPERATIONNELS**
CAS : Société Générale Algérie

Elaboré par :

**SABAA Lilya
RACHEDI Lilya**

Encadré par :

Dr. AZZAOUI Khaled

Lieu du stage : Société Général Algérie

Période du stage : du 25/07/2019 au 25/08/2019

Année universitaire : 2018/2019

Remerciements

En tout premier lieu, nous remercions ALLAH de nous avoir donné la volonté et le courage pour la réalisation de ce travail.

En second lieu, nos profonds remerciements vont à notre encadreur Monsieur **AZZAOUI Khaled** pour son aide précieuse, sa patience, et ses conseils pertinents qui nous ont permis l'achèvement de ce travail malgré les difficultés rencontrées.

Nous remercions également notre promoteur Mme **Menasria Ouafa** pour son suivi durant la période de stage au sein des services de la **Société Générale Algérie**, département du Risque opérationnel.

À tous nos enseignants de l'**ESC**, merci pour votre excellente formation, certains nous ont vraiment marqués.

Nos remerciements sont destinés aussi aux membres du jury qui accepteront de corriger ce travail et de nous enrichir avec leurs remarques ainsi que leurs suggestions

Dédicace

Avec beaucoup d'émotion, je dédie ce travail à :

*Mon exemple de courage, de volonté et de persévérance, celle qui plante en moi les bonnes choses et les belles valeurs. Merci **MAMA** de m'avoir appris à prendre goût à la réussite après l'effort ,et de m'avoir appris que tout se méritait .je te dois ce que je suis !*

*À la personne qui n'hésitait pas à exprimer sa fierté de mes modestes réussites, la personne la plus compréhensive que je n'ai jamais connue. Merci **PAPA** que dieu te protège et te procure santé et longue vie.*

*A ma source de paix et de bonheur, a la personne qui m'a accompagné par ses prières. Merci **MAMI**, que Dieu te garde pour nous.*

*A ma chère et adorable petite sœur. Merci **FERIEL** d'être toujours là pour moi, à me soutenir, et à me combler de joie, et enfin merci pour tes délires.*

*A mon grand frère qui m'a toujours tendu la main, mon soutien dans la vie. Merci **Amine** pour tous ce que tu fais pour nous.*

Je dédie également ce travail à ma chère famille un par un.

Dédicace

Je dédie ce travail à :

A mes chers parents

Qui n'ont jamais cessé, de me soutenir et de m'encourager pour puisse atteindre mes objectifs

A mes sœurs, Wafia et Meriem, et leurs conjoints

A mes frères, Mouloud et Chems el Din

A ma belle sœur, Chaima

Pour ses soutiens moral et leurs conseils tout au long de mes études

A chère binôme, Lilya

Pour son aide et sa sympathie, qui permet de terminer ce travail

A mon cher, walid

Pour son soutien et sa patient

A toute ma famille et Mes Ami(e)s

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE :	A
Chapitre 01 : Présentation Globale Sur La Notion Des Risques De L'environnement Bancaire	
SECTION 01 : PRESENTATION DU METIER DE LA BANQUE.....	2
SECTION 02 : LES DIFFÉRENTS RISQUES BANCAIRES.	8
SECTION 03 : PRESENTATION DE LA REGLEMENTATION PRUDENTIELLE A L'ECHELLE NATIONAL ET INTERNATIONAL.	16
Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels	
SECTION 01 : GENERALITE SUR LA NOTION DES RISQUE OPERATIONNELS.....	28
SECTION 02 : DISPOSITIF DE LA GESTION DES RISQUES OPRATIONNELS.	35
SECTION 03 : COUVETURE DES RISQUES OPERATIONELS	48
Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie	
SECTION 01 : PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCEUIL	56
SECTION 02 : CLASSIFICAION ET CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS AU SEIN DE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE ALGERIE.	64
SECTION 03 : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES POUR LE PROCESSUS CREDIT-BAIL AU SEIN DE SGA.	70
CONCLUSION GENERALE.....	114

LISTE DES ABREVIATIONS

AMA: The Advanced Measurement Approach

BA : La Banque d'Algérie

BADR : Banque de l'Agriculture et Développement Rural

BCA : Banque Centrale d'Algérie

BEA : La Banque Extérieure d'Algérie

BEF : Banques et Etablissement Financiers

BIA : Basic Indicators Approach

BNA : La Banque National d'Algérie

BRI : Banque Des Règlements Internationaux

CAD : La Caisse Algérienne de Développement

CB : La Commission Bancaire

CIB : Corporate and investment Banking

CRBF : Comité de la réglementation bancaire et financière

CMC : Le conseil de Monnaie et de Crédit

CNEP : La Caisse National d'Épargne et de Prévoyance

COSO : Committee Of Sponsoring Organizations

CPA : Le Crédit populaire d'Algérie

DA : Dinar Algérien

DRO : Le Département des Risques Opérationnels

IBFS : International Banking and Financial Services

IFACI: Institut Français d'Audit et de Contrôle

LISTE DES ABREVIATIONS

ISO : Organisation internationale de Normalisation

KRI :Key Risk Indicators

KYC : Know your customer

RCSA : Risk Control self-Assessment

RRO : Responsable Risque Opérationnels

PCA : Plan de continuité de l'activité

SA : The Standardised Approach

SG : Société Générale

SGA : Société Générale Algérie

LISTE DES GRAPHIQUES

Numéro	Titre	Page
Graphique N° 1	La représentation de l'évolution des opérations leasing.	76
Graphique N° 2	Représentation schématique du taux de concentration des risques dans chaque étape de processus crédit-bail.	100
Graphique N° 3	Représentation schématique du taux de couverture des risques dans chaque étape du processus crédit-bail.	101
Graphique N° 4	Représentation graphique des risques associés à l'étape de la demande de crédit.	102
Graphique N° 5	Représentation graphique des risques associés à l'étape de constitution et étude du dossier.	103
Graphique N° 6	Représentation graphique des risques associés à l'étape de l'établissement du contrat.	104
Graphique N° 7	Représentation graphique des risques associés à l'étape du règlement du fournisseur et livraison du matériel.	105

LISTES DES TABLEAUX

Numéro	Titre	Page
Tableau N° 1	Présentatifs des lignes métiers définis par Bâle II.	32
Tableau N° 2	Exemple d'évaluation de la fréquence du risque.	41
Tableau N° 3	Exemple d'évaluation de l'impact financier du risque opérationnel.	41
Tableau N° 4	Exemple d'échelle d'évaluation de l'impact d'image.	42
Tableau N° 5	Critères d'appréciation du dispositif de maîtrise des risques.	43
Tableau N° 6	Exemples d'indicateurs des risques	45
Tableau N° 7	Facteur Bêta par ligne d'activité-Approche standardisée.	49
Tableau N°8	Notation de Société Générale au cours de l'année 2018.	56
Tableau N° 9	Les derniers résultats de Société Générale Algérie.	57
Tableau N° 10	Évolution du nombre des opérations de leasing.	72
Tableau N° 11	Tableau des prévisions des opérations leasing.	73
Tableau N° 12	Tableau relatif aux équipements industriels.	73
Tableau N° 13	Tableau relatif aux matériels de lavage.	74
Tableau N° 14	Tableau relatif aux matériels roulant et engins.	74
Tableau N°15	Tableau relatif au matériel médical.	75
Tableau N°16	Tableau relatif à l'ensemble des opérations leasing.	75
Tableau N° 17	Tableau de variation des opérations.	77
Tableau N° 18	Résultat d'identification des risques bruts pour le processus crédit-bail.	78
Tableau N° 19	Table d'évaluation de la probabilité de survenance.	81

LISTES DES TABLEAUX

Tableau N° 20	Table d'évaluation de l'impact financier.	81
Tableau N° 21	Résultat de l'évaluation de l'impact et de la fréquence des risques liées au processus crédit-bail.	82
Tableau N° 22	Table de cotation des combinaisons fréquence/ impacte	85
Tableau N° 23	Résultats de l'évaluation qualitative et quantitative des risques bruts.	86
Tableau N° 24	Table d'évaluation des contrôles existant.	90
Tableau N° 25	Résultat de l'évaluation qualitative et quantitative des contrôles existants.	90
Tableau N° 26	Tableau de notation des risques nets.	94
Tableau N° 27	Résultat de l'évaluation qualitative et quantitative des contrôles existants.	94
Tableau N° 28	Taux de couverture et de concentration pour les étapes de processus de crédit-bail.	99
Tableau N° 29	Le choix des indicateurs (KRI : Key Risk Indicator).	108

LISTES DES FIGURES

Numéro	Titre	Page
Figure N° 1	Les trois piliers de Bâle II.	22
Figure N° 2	Intégration des approches Bottom up & top down.	37
Figure N° 3	Schéma illustratif d'un processus.	39
Figure N° 4	Représentation schématique des risques bruts et nets dans la matrice fréquence/impact.	44
Figure N° 5	Classification des risques opérationnels à la SGA.	64
Figure N° 6	Matrice de confrontation de l'impact et la fréquence du risque brut	86
Figure N°7	Matrice de classification des risques nets	90

RESUME

Étant un environnement en pleine mutation, le système bancaire actuel se caractérise par une montée sans cesse des degrés de sophistications des produits et des services offerts. Ce qui expose les banques à une variété de risque qui en découle du fonctionnement opérationnel.

Les désastres financiers qui ont marqué les places financières, ont éveillé l'attention des différentes autorités du besoin de se munir d'une réglementation afin d'éviter d'autres drames financiers et d'assurer la gestion des risques opérationnels qui est devenue une discipline.

Dans le présent mémoire, il nous a semblé intéressant d'adopter une vision interprétative du risque. Au cours de notre stage pratique effectué au sein de Société Générale Algérie datant du 25/07/2019 au 25/08/2019, nous avons tenté d'adapter une approche statistique afin de mettre en exergue l'évolution du crédit-bail au sein de SGA, par la suite nous nous sommes intéressés à la mise en place d'une cartographie des risques opérationnels pour le processus en question, là où nous nous sommes parvenus à identifier les risques majeurs, et à en proposer à la fin un plan d'action comme moyen de couverture.

Les mots clés :

- ✓ Les banques;
- ✓ La réglementation;
- ✓ La gestion des risques;
- ✓ Les risques opérationnels.

ABSTRACT

In a changing environment, the current banking system is characterized by an over-increasing degree of sophistication of products and services offered. This exposes banks to a variety of risks, which result from operational functioning.

The financial disasters that have been marked the financial markets , have awakened the attention of the authorities to the need for regulation in order to avoid another financial tragedy and to ensure the management of operational risks that has become a discipline.

In this thesis, it seemed interesting to adopt an interpretative vision of risk. During our practice internship in Société Générale Algeria, from 25/07/2019 to 25/08/2019, we tried to adapt an appraisal approach to highlight the evolution of leasing within SGA, subsequently, we focused on setting up operational risk mapping for the process in question, where we managed to identify the major risks, and finally suggest an action plan to provide coverage .

Keywords:

- ✓ Banks;
- ✓ The regulations;
- ✓ Risk management;
- ✓ Operational risks.



Introduction Générale

INTRODUCTION GENERALE

L'interdépendance financière des pays qui participent aux échanges internationaux est aujourd'hui plus grande encore que leur interdépendance économique et commerciale. Cette interdépendance financière est une source génératrice de risques qui affectent directement l'environnement bancaire, ce qui rend les banques de plus en plus exposées à une diversité de risques qui nuisent à leurs activités, ainsi qu'à leurs positionnements sur le marché financier.

L'avalanche des événements financiers qui ont bouleversé le système bancaire de la carte financière internationale, la chute de la rentabilité des banques ,et la faillite de certains groupes financiers géants, telle que l'affaire de la Barings Bank, et celle de Madoff , sans oublier la crise des Subprimes, ont été des signaux d'alarme qui ont attiré l'attention des autorités afin de prendre conscience de la nécessité de la mise en place d'une réglementation prudentielle qui œuvrera pour la stabilité et la sécurité du système financier.

En revanche, les insuffisances des accords de Bâle I n'ont pas été difficiles à identifier, du fait que les banques sont menacées par une catégorie de risque autre que celles relatives aux opérations de crédit et de marché. C'est dans ce chemin là que l'accord de Bâle II se voit introduit, en apportant une touche de modernisation avec l'ajout d'un nouveau risque nommé risque opérationnel dans le calcul du ratio de solvabilité. Mais hélas, ces accords se font vite dépasser suite à la crise de 2008, ce qui obligea le comité de Bâle à tirer des leçons de cette crise et d'élaborer un troisième dispositif dit Bâle III.

« Quel est le point commun entre une gigantesque escroquerie pyramidale qui s'élève à 50 milliards d'unités monétaires, un piratage de données, une erreur de saisie, ou encore une fraude engageant des pertes souvent irrécupérables ?»¹

Tous ces événements non exhaustifs font partie de ce que l'on appelle le risque opérationnel. Ce dernier présente un caractère atypique dans la mesure où il concerne l'ensemble des activités de la banque. Il est par ailleurs souvent difficile de l'estimer indépendamment des autres risques qui caractérisent l'activité bancaire. Il se définit comme étant le risque de pertes qui découle des erreurs humaines, des dysfonctionnements des systèmes ou à des événements externes.

¹ Christian Marty, « **le risque opérationnel au sein des Banques** », mémoire de recherche ,ESGF ,Paris,2009.

INTRODUCTION GENERALE

Pour ce qui est du cas de notre pays, les banques continuaient à ignorer la notion du risque opérationnel jusqu'à ce que la Banque d'Algérie promulgue le règlement 11/08 du 28 Octobre 2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers. Ce règlement oblige les banques à mettre en place des systèmes de mesures et de surveillance des risques et met l'accent sur la nécessité de disposer d'une cartographie des risques. Ensuite au 16 février 2014 le nouveau règlement n°14-01 a incité les banques à intégrer ce risque dans le calcul des fonds propres réglementaires nécessaires pour la couverture des risques.

Intérêt du sujet :

Nous nous sommes intéressés plus particulièrement à ce sujet pour deux raisons principales :

- Le risque opérationnel constitue un enjeu majeur qui devrait encore évoluer et se renforcer avec l'émergence récente des problématiques d'entreprises et banques telles que la conformité, la gouvernance ou bien encore la gestion des risques.
- Les banques sont particulièrement visées par ces nouvelles exigences puisqu'un décret datant de mars 2011, entièrement dédié au contrôle interne est venu renforcer le cadre réglementaire de leurs activités.

Problématique de la recherche :

Pour le développement de notre mémoire, nous jugeons utiles de poser la problématique suivante :

« Dans quelle optique s'inscrit la démarche de gestion des risques opérationnels au niveau de SOCIETE GENERAL ALGERIE ? ».

De cette question centrale découle une série de questions subsidiaires :

- ✓ Quels sont les différents types de risques contraignant l'activité bancaire ? et quelle est leur relation avec les risques opérationnels ?
- ✓ Comment peut-on identifier mesurer et évaluer les risques opérationnels ? Et quels sont les outils de couverture qui regroupent la gestion de ces risques ?
- ✓ Quelle est la démarche de gestion des risques opérationnels adoptée par Société Générale Algérie ?

INTRODUCTION GENERALE

Hypothèses principales de notre recherche :

H₁ : L'établissement bancaire est confronté à une variété de risques dont le risque opérationnel, ce dernier qui inclut la plupart de ces risques.

H₂ : Les banques disposent d'un ensemble d'outils d'identification proposés par le comité de Bâle, ces derniers consistent en l'exercice de l'auto-évaluation ainsi qu'à la cartographie des risques, de même il leurs a proposé des approches de mesure de ces risques.

H₃ : Pour éviter les pertes qui peuvent être engendrées, Société Générale Algérie a mis en place un dispositif de gestion des risques opérationnels conforme aux recommandations de Bâle et de la Banque Algérie, qui permet d'améliorer la gestion et la maîtrise de ces risques.

Méthodologie de notre recherche :

Dans le souci de répondre aux multiples questions qui s'imposent, et dans le but de faire face à nos principales hypothèses, nous avons adopté une méthode de travail, qui a consisté dans un premier temps à fréquenter des bibliothèques qui nous étaient accessibles. Nous avons effectué des recherches sur des différents sites web avec une prudence particulière, et une vigilance ponctuelle.

Dans une deuxième étape, nous avons effectué un stage pratique au sein de Société Générale Algérie pour réaliser notre partie pratique.

Nous avons aussi opté pour 3 approches principales :

- **L'approche statistique** : pour mettre en exergue l'ampleur de l'activité leasing au niveau de Société Générale Algérie.
- **L'approche descriptive** : elle est utilisée lors de la présentation théorique des notions des risques et de gestion des risques opérationnels bancaires, où nous nous sommes appuyés sur la consultation des ouvrages, des revues, des mémoires et des thèses.
- **L'approche analytique** : c'est celle que nous allons utiliser dans l'analyse et la présentation de la méthode de gestion des risques opérationnels au sein de Société Générale Algérie.

INTRODUCTION GENERALE

Plan de travail :

Pour bien structurer notre travail, nous l'avons subdivisé en trois chapitres :

- Le premier chapitre intitulé « **Présentation globale sur la notion des risques de l'environnement bancaire** », là où nous essayerons de mettre en évidence l'environnement bancaire en sa globalité, ainsi les différents risques associés et la réglementation prudentielle.
- Le deuxième chapitre intitulé « **la Gestion des risques opérationnels** », dans ce chapitre nous traiterons la notion des risques opérationnels en détails, ainsi que les différents outils qui permettent une gestion pertinente de ces risques,
- Le troisième chapitre sera consacré à présenter une étude de cas au sein de Société Générale Algérie.



Chapitre 01 :

**Présentation Globale Sur
La Notion Des Risques
De L'environnement
Bancaire**

Chapitre 01 : Présentation Globale Sur La Notion Des Risques De L'environnement Bancaire

INTRODUCTION DU CHAPITRE :

Crises bancaires et financières, faillite et bulle, ces événements ne font que concrétiser l'un des faits marquants de notre époque, qu'est l'instabilité financière à travers le monde. Dont les causes sont de diverses natures, alors que les conséquences sont pratiquement les mêmes.

D'autre part, les établissements bancaires étaient et demeurent au centre et au cœur des systèmes financiers, en tant qu'acteurs d'intermédiation par excellence entre les agents à ressources excédentaires et ceux à ressources déficitaires.

Désormais, l'exercice de leur activité est consubstantiel au risque. Il en est même en grande partie de son fondement. Les banques et les établissements financiers s'exposent quotidiennement aux risques afin de tirer profit des capitaux qu'elles investissent. Toutefois, ce risque dans de très grandes proportions, est aussi paradoxalement la source d'un grand danger dont elles tentent de se prémunir depuis longtemps.

Vu les faits, la mise en place d'une réglementation prudentielle est le seul remède pour renforcer la stabilité et la sécurité de l'environnement bancaire.

Cependant, l'objet de ce chapitre sera donc de mettre en relief l'importance du système bancaire ainsi que les différents risques qui lui sont associés, ensuite on passera à la réglementation prudentielle mise en place à l'échelle nationale et internationale. Pour cela notre démarche sera divisée en trois sections structurées comme suit :

- Une première section intitulée : « **Présentation du métier de la banque** » où nous mettons l'accent sur le contexte dans lequel a évolué toute banque algérienne.
- Une seconde section intitulée : « **Les différents risques bancaires** », là où nous allons aborder les différents risques menaçant l'activité bancaire.
- Une troisième section intitulée : « **Présentation de la réglementation prudentielle à l'échelle nationale et internationale** » où nous allons présenter l'ensemble des travaux du comité de Bale, ainsi que la nouvelle réglementation prudentielle en Algérie.

Chapitre 01 : Présentation Globale Sur La Notion Des Risques De L'environnement Bancaire

SECTION 01 : PRESENTATION DU METIER DE LA BANQUE.

Étant le facteur moteur du développement de chaque pays, les banques jouent un rôle principal et stratégique dans l'économie national, où elles sont conçues d'être le premier régisseur de son évolution. En effet, elle est considérée comme la première source de financement pour tout acteur économique éprouvant un besoin de financement.

1. Définition de la banque :

Avant d'aborder la notion du secteur bancaire, nous avons jugé utile de définir la notion d'une « Banque », pour cela, nous avons retenu les définitions suivantes :

« La banque est une institution financière assurant par création monétaire, une grande partie du financement de l'économie, grâce à des prêts variés, adaptés aux besoins des emprunteurs. Les banques assurent également la circulation de la monnaie scripturale »².

« Les banques sont des entreprises ou établissements qui font profession habituelle de recevoir du public sous forme de dépôts ou autrement des fonds qu'ils emploient pour leur propre compte en opérations d'escompte, en opération de crédit ou en opérations financières »³.

Selon l'article 114 de la loi relative à la monnaie et au crédit n°90.10 les banques sont définies comme étant : « Des personnes morales qui effectuent à titre de profession habituelle et principalement les opérations décrites aux articles 110 à 113 de cette loi »⁴.

Selon Antoine SARDI : « Les établissements de crédit sont des personnes morales qui effectuent à titre de profession habituelle des opérations des banques, donc l'établissement de crédit se définit par son activité, mais l'exercice de cette activité nécessite l'obtention préalable d'un agrément parfois appelé une licence ».

² M. BIALES, Dictionnaire d'économie et des faits économiques et sociaux contemporains, édition Foucher, Paris 1999, P50.

³ <http://m-elhadi.over-blog.com/article-definition-et-roles-des-banques-99103791.html>, consulter le 23/06/2019 à 18h.

⁴ JORA, loi 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit

Chapitre 01 : Présentation Globale Sur La Notion Des Risques De L'environnement Bancaire

2. Le rôle d'une banque :

La banque est souvent définie par son activité de collecte des dépôts et de distribution de crédit, c'est l'activité bancaire classique dite « intermédiaire » par laquelle la banque achète les dépôts et les vend sous forme de crédits, mais elle ne se limite pas à ses activités traditionnelles, elle élargit de plus en plus ses activités pour diversifier ses sources de revenus et ainsi de renforcer sa situation financière⁵.

3. Les catégories des banques :

En général, nous pouvons distinguer, trois (3) catégories essentielles de banque, à savoir :

3.1. Les banques d'investissement :

Les banques d'investissement sont également appelées banques à moyen et long terme. Leur activité consiste à accorder des crédits dont la durée est supérieure à deux (02) ans.

3.2. Les banques commerciales :

Les banques commerciales sont des établissements de crédit effectuant des opérations de banque avec les particuliers, les entreprises et les collectivités publiques, consistant à collecter des fonds pour les redistribuer sous forme de crédit ou pour effectuer à titre accessoire des opérations de placements.

3.3. Les banques spécialisées⁶:

Ce sont les banques qui se spécialisent dans le financement d'un secteur bien déterminé. On peut citer exemple en Algérie : la « BADR » Banque de l'Agriculture et Développement Rural ; la « CNEP » spécialisée dans le financement de l'habitat ; la « BEA » Banque Extérieur d'Algérie spécialisée dans le financement de commerce extérieur.

⁵ LAURENCE SCIALOM : « Économie bancaire », Édition : la découverte et Syros, paris 2004, p8

⁶ Toumi (aicha Nesrine), « l'utilité de la cartographie des risques opérationnels dans un établissement de crédit » mémoire Master, ESC, 2016 p 5.

Chapitre 01 : Présentation Globale Sur La Notion Des Risques De L'environnement Bancaire

4. Les activités d'une banque :

Elle comporte quatre pôles essentiels⁷.

4.1. La collecte de ressources auprès de la clientèle :

Elle s'effectue sur différents supports ou produits, bancaires et financiers. Par exemple, le compte de dépôt, le livret, le plan d'épargne logement, etc. Les moyens de paiement : chèque, carte bancaire, virement, prélèvement sont traditionnellement « attachés » au compte de dépôt.

4.2. L'octroi de crédit à la clientèle :

La distribution des crédits est l'activité principale d'une banque. On se disposant de ressource suffisante, la banque met à la disposition de sa clientèle une variété de concours.

4.3. L'offre de services :

Les services proposés par la banque sont multiples. Ils comprennent, entre autres, la distribution de produits complémentaires d'assurances, les oppositions sur chèques ou cartes, la location de coffres.

4.4. La gestion des liquidités :

Pour des raisons réglementaires ou dans l'attente du versement des crédits, une partie des ressources collectés est conservée sous la forme d'un portefeuille de titres : monétaires, obligataires, actions, négociées sur les marchés financiers. Les encours de crédits et le portefeuille de titres constituent les emplois des ressources collectées.

5. L'évolution du secteur bancaire algérien :

Vu l'importance du secteur bancaire algérien, dans ce qui suit nous allons développer quelques principaux points concernant son historique. L'analyse couvre une grande période qui commence de 1962 jusqu'à ce jour. Cela va nous permettre de mieux connaître le fonctionnement du système bancaire algérien et son évolution.

⁷ Desmicht Francois. « Pratique de l'activité bancaire », 2ème édition, paris,2007, p56.

Chapitre 01 : Présentation Globale Sur La Notion Des Risques De L'environnement Bancaire

Le système bancaire Algérien a connu depuis l'indépendance à ce jour plusieurs passages sur différentes phases d'évolutions :

5.1. Phase 1 : de 1962 à 1966 : La récupération de souveraineté monétaire.

Cette période est caractérisée par la récupération de souveraineté monétaire, par la création du dinar algérien « DA » et l'institut d'émission : Banque Centrale d'Algérie « BCA ». Les premières actions des autorités monétaires algériennes se résument par la mise en place de nouveaux instruments ; l'un chargé du financement du développement, la Caisse Algérienne de développement « CAD » et l'autre, de la mobilisation de l'épargne, Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance « CNEP ».

5.2. Phase 2 : de 1966 à 1970 : La nationalisation des banques étrangères.

Durant cette période, l'état Algérien a ressenti la nécessité de créer un système bancaire classique composé des banques commerciales algériennes à travers la nationalisation des banques étrangères, et afin de répondre aux besoins de financement de l'économie : la Banque Nationale Algérienne (BNA) ; le Crédit Populaire d'Algérie (CPA) et la Banque Extérieure d'Algérie (BEA).

5.3. Phase 3 : de 1971 à 1986 Mise en place de la politique de planification du développement économique.

Dans cette phase, le pouvoir public a pris certaines mesures tendant à une organisation plus conforme et rationnelle à commencer par créations de deux organes consultatifs :

- **Conseil de crédit** : il formule des avis, des recommandations en matière de monnaie et de crédit.
- **Comité technique des institutions bancaires** : il formule des avis et des recommandations sur la profession bancaire.

Chapitre 01 : Présentation Globale Sur La Notion Des Risques De L'environnement Bancaire

5.4. Phase 4 : de 1990 à ce jour⁸.

5.4.1. Promulgation de la loi « 90-10 » du 14 avril 1990 :

✓ **Présentation de la loi « 90-10 » du 14 avril 1990 :**

La loi « 90-10 » du 14 avril 1990 portant sur la monnaie et le crédit a introduit des changements tangibles au niveau de l'organisation, du fonctionnement et de la gestion du système bancaire Algérien.

Le premier point consacré par cette loi concerne l'autonomie de la banque centrale qui a pris pour appellation « Banque d'Algérie » ; par la suite, un organe important a été créé qu'est le Conseil de la Monnaie et du Crédit (CMC), ce dernier représente l'autorité monétaire du pays en édictant les règlements portant, entre autres sur : l'émission et la couverture de la monnaie ; la réglementation des changes ; et les normes prudentielles ainsi que l'autorisation des banques et établissements financiers.

En fin, Un organe de contrôle a également été prévu à savoir « la commission bancaire » qui dispose d'un pouvoir administratif juridictionnel et déontologique. Elle veille au respect de l'ensemble des dispositions législatives et réglementaires applicables aux banques et aux établissements financiers.

✓ **Objectifs de la loi « 90.10 »⁹:**

Les objectifs essentiels derrière la promulgation de la loi du 14 avril 1990 sont :

- Réhabiliter entre autres de la Banque d'Algérie dans son véritable rôle d'autorité monétaire.
- Permettre aux banques et aux établissements financiers de jouer pleinement leurs rôles selon les normes universelles et l'orthodoxie bancaire aux capitaux privés nationaux et étrangers.

⁸ Inespéré de la loi 90/10 du 14/04/1990 relative à la monnaie et au crédit.op.cit.

⁹ Inspiré de la thèse de doctorat de Senouci Kouider « **La gouvernance bancaire face aux parties prenantes cas des banques publiques** » Université Abou BekrBelkaid, Tlemcen 2015.

Chapitre 01 : Présentation Globale Sur La Notion Des Risques De L'environnement Bancaire

- Garantir aux investisseurs étrangers le transfert et le rapatriement de leurs capitaux (revenus intérêt, etc....).
- Création d'un marché financier avec une intervention des banques et des établissements financiers en matière de placement, de souscription, d'achat, de vente et de gestion des valeurs mobilières.

5.4.2. Promulgation de l'ordonnance n°03-11 du 26/08/2003 :

L'activité bancaire a connu une amélioration après la promulgation de la loi 1990. En 2003, cette ordonnance a pour objet de consolider le système et abroger la loi sur la monnaie et le crédit . La promulgation de cette ordonnance a permis de clarifier certaines dispositions insuffisamment explicitées par la loi sur la monnaie et le crédit, et elle offre un nouveau cadre juridique pour l'exercice de l'opération de la banque. L'objectif de l'ordonnance est de « renforcer la sécurité financière, améliorer nettement le système de paiement et la qualité du marché »¹⁰.

5.4.3. Promulgations de l'ordonnance n°03-11 du 26 Aout 2010 :

Cette ordonnance définit clairement les conditions d'implantation des investisseurs étrangers sur le marché algérien, tout en s'appuyant sur le système de partenariat comme moyen indispensable à cette implantation. Les points fondamentaux de cette ordonnance sont :

- **La notion du partenariat** : où La participation étrangère dans les banques ne peut en aucun cas dépasser les 49% du capital total de la banque.
- **L'actionnariat de l'état** : l'État Algérien détiendra une partie de capital des BEF.
- **Le droit de préemption** : l'État dispose du droit de préemption sur les cessions du capital des BEF.

¹⁰ Chetoui (Mohamed), «La Gestion des Risques Opérationnels dans les Activités Bancaires» mémoire Master, ESC, 2018 p 9.

Chapitre 01 : Présentation Globale Sur La Notion Des Risques De L'environnement Bancaire

- **Le contrôle interne/conformité** : les banques sont dans l'obligation de mettre en place un dispositif de contrôle interne, et un autre dispositif de contrôle de conformité qui veille sur la bonne application des procédures et la conformité à la loi et aux règles.
- **La création de la centrale des risques** : la Banque d'Algérie est dans l'obligation d'organiser et de gérer la centrale des risques des entreprises, des ménages et des impayés.

SECTION 02 : LES DIFFÉRENTS RISQUES BANCAIRES.

1. Concept du risque :

La notion du risque fait référence à une combinaison de facteurs regroupant : la probabilité, l'intensité, la vulnérabilité et la gravité d'un événement susceptible d'entraver une organisation dans l'atteinte de ses objectifs, à ce titre nous retenons quelques définitions :

- D'après le dictionnaire de français Larousse, le mot risque désigne « Une possibilité, probabilité d'un fait, d'un événement considéré comme un mal ou un dommage »¹¹.
- Conformément à la norme ISO 3100 :2009 « Le risque est l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs »¹²
- Le COSO définit le risque comme étant : « La possibilité qu'un événement se produise affecte la réalisation des objectifs ».

Selon certains chercheurs, le risque correspond à :

« L'occurrence d'un fait imprévisible, ou à tout événement, susceptible d'affecter les membres, le patrimoine, l'activité de l'entreprise et de modifier son patrimoine et ses résultats »¹³.

« Une situation (ensemble d'événements simultanés ou consécutifs) dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entreprise qui le subit »¹⁴.

¹¹ <http://www.larousse.fr/français/risque/69557>

¹² IFACI, « **Cahier de la recherche, Cartographie des risques** », 2eme édition, paris, Septembre 2013, p 30. Disponible sur le site : www.ifaci.com

¹³ Cohen. Elie, « **Dictionnaire de gestion** », Edition la découverte, Paris, 1997.

¹⁴ Barthélémy Bernard, « **Gestion des risques méthodes d'optimisation globale** », Edition d'organisation , 2001, P.13

Chapitre 01 : Présentation Globale Sur La Notion Des Risques De L'environnement Bancaire

2. Le risque bancaire :

En exerçant son activité dans les différents domaines et les divers métiers qui sont de son ressort, la banque s'expose à une multitude de risques, dont la survenance est de nature à rejaillir sur sa situation financière. De ce fait le risque bancaire peut être défini comme étant :

« Le risque lié à la survenance d'un événement non-prévisible qui peut avoir des conséquences importantes sur le bilan ou le compte de résultat de la banque. Par exemple, une fraude peut conduire à une perte importante, affectant le résultat net de la banque »¹⁵.

Néanmoins, nous stipulons que le risque bancaire quelle que soient sa nature et sa portée dépend d'un événement ou d'une situation qui peut générer une perte financière. Sur cette base, le risque bancaire dépend de deux facteurs :

- ✓ L'existence d'un événement ou d'une situation menaçante ;
- ✓ L'appréhension de la perte.

3. Types de risques bancaires :

Compte tenu de l'intervention des banques dans plusieurs domaines, ces dernières se trouvent désormais exposé face à des différents risques, autres que celui relative à l'activité de l'octroi de crédit.

À ce titre, les accords de Bâle et le réglementateur algérien ont présenté une certaine convergence en matière de classification des risques bancaire. Ces derniers sont regroupés en 4 catégories :

- ✓ Le risque de crédit ;
- ✓ Le risque marché ;
- ✓ Le risque opérationnel ;
- ✓ Les autres risques.

¹⁵Thierry RONCALLI, « **la gestion des risques financiers** », Edition Economica, paris, 2004, P 18

Chapitre 01 : Présentation Globale Sur La Notion Des Risques De L'environnement Bancaire

3.1. Le risque de crédit :

Appelé risque de contrepartie, le risque de crédit demeure le principal risque qui oppose l'activité bancaire, il s'est manifesté au cours des crises financières (crise de subprime, crise de zone d'euro), et constitue l'objet depuis une décennie d'une activité réglementaire exhaustive en matière de suivi et de calcul d'exigence en fonds propre.

Depuis 1988, le risque de crédit fait l'objet principal des études du comité de Bâle, ce dernier le définit comme étant : « la probabilité de survenance de pertes suite à l'incapacité d'une contrepartie (un débiteur) de faire face à ses engagements sur un horizon donné ».

Dans ce contexte le réglementateur algérien a porté une définition du risque de crédit au sens du règlement de la Banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers comme étant « le risque encouru en cas de défaillance d'une contrepartie ou de contrepartie considérées comme un même bénéficiaire ».

De ce fait, le risque de crédit peut être défini comme le risque de pertes consécutives au défaut d'un emprunteur sur un engagement de remboursement de dettes qu'il a contracté. On distingue trois composantes :

3.1.1. Le risque de défaut :

Correspond à l'incapacité du débiteur à faire face à ses obligations. L'agence Moody's Investors¹⁶ Service retient la définition suivante du risque de défaut : « tout manquement ou tout retard sur le paiement du principal ou des intérêts ». Dans une telle situation, les créanciers sont susceptibles d'accuser une perte s'ils ne recouvrent qu'une partie du montant stipulé par le contrat de la dette.

3.1.2. Risque du taux de recouvrement :

La deuxième composante du risque de crédit provient de l'incertitude pesant sur le taux de recouvrement une fois le défaut survenu ;

¹⁶ Moody's est l'une des agences de notation.

Chapitre 01 : Présentation Globale Sur La Notion Des Risques De L'environnement Bancaire

3.1.3. Risque lié à la qualité du crédit :

La dégradation de la qualité du crédit constitue la troisième source de risque portant sur une dette. Si la perception de la qualité de l'emprunteur se détériore, la prime de risque accordée par les marchés financiers s'accroît en conséquence. De plus, si l'emprunteur bénéficie d'une note de la part d'une agence de notation, celle-ci est susceptible de se dégrader suite à la perception négative des marchés.

Notons que les risques de défaut et de dégradation sont fortement corrélés dans la mesure où la dégradation de la qualité de la contrepartie peut être précurseur d'un défaut. Ce sont néanmoins deux risques bien distincts. Le risque de dégradation se traduit par une possible dévalorisation de la dette au cours sa période de vie. Les pertes liées à la dégradation de la qualité de la contrepartie se réalisent donc en cas de vente anticipée de la dette sans qu'un défaut se soit pour autant produit.

3.2. Risque marché :

Le risque de marché est le risque de perte qui résulte des fluctuations des prix des instruments financiers qui composent un portefeuille, autrement dit ce risque provient de l'incertitude de gains résultant de changement dans les conditions du marché.

Ce type de risque découle essentiellement de la fluctuation des paramètres du marché tel que les taux d'intérêt, les indices boursiers, ainsi que les taux de change, d'où la volatilité du marché, de la libéralisation, et des nouvelles technologies sont accompagnés par un accroissement remarquable de ce risque.

Le risque de marché a été identifié en **1994/95** et introduit dans le calcul du ratio de solvabilité nommé « Ratio Cooke »¹⁷ à partir de **1996**.

Dans l'article 2 du règlement 11-08, le CMC définit, à la suite du Comité de Bâle, les risques de marché comme étant :

¹⁷ Ratio introduit par le comité de Bâle.

Chapitre 01 : Présentation Globale Sur La Notion Des Risques De L'environnement Bancaire

« Les risques de pertes sur des positions de bilan et de hors bilan à la suite de variations des prix du marché, recouvrent notamment :

- les risques relatifs aux instruments liés aux taux d'intérêt et titres de propriété du portefeuille de négociation;
- le risque de change ».

Apriori, le risque marché englobe trois types de risques :

3.2.1. Risque de taux d'intérêt :

Le risque de taux d'intérêt est assimilé à un risque de moins-value en capital, temporaire ou définitif que peut courir un détenteur d'un titre financier à taux fixe ou variable. Suite à une évolution des taux d'intérêt.

Pour un établissement bancaire, il s'analyse comme un risque majeur qui dérive d'une inadéquation : des échéances des dettes et des créances, des taux d'intérêts appliqués (variable et fixe) ou de remboursement par anticipation.

3.2.2. Risque de taux de changes :

Ce type de risque est né au sein des institutions financière à travers des opérations de prêts et d'emprunts à plus d'un an en monnaie étrangère. Les banques se font confronter à cette catégorie de risque lorsqu'elles se trouvent face à une évolution défavorable du taux de change.

D'une autre manière le taux de change traduit par la modification de la valeur d'un actif ou d'un flux monétaire suite au changement de taux.

3.2.3. Risque de position sur action et produit de base¹⁸ :

Ce risque est lié à une évolution défavorable des prix de certains produits spécifique (les actions, matière première et certains titres de créances).

¹⁸ Toumi, (Aicha Nesrine), op.cit , p 16

Chapitre 01 : Présentation Globale Sur La Notion Des Risques De L'environnement Bancaire

Notons que le CMC n'inclut pas le risque de produit de base, ainsi, il exige la détention de fonds propre afin qu'il y ait une couverture exclusive pour le risque sur le portefeuille de négociation et de change.

3.3. Le risque opérationnel :

La notion de risque opérationnel apparaît de prime abord comme peu novatrice, dans la mesure où elle englobe tous les risques pouvant engendrer un dommage, une perte, un coût lors de la réalisation de différentes tâches de l'organisation.

Le Comité de Bâle définit le risque opérationnel comme étant :

« ... le risque de pertes directes ou indirectes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable aux procédures, au facteur humain et aux systèmes ou à des facteurs externes ».

À quelques nuances près, le CMC définit ce risque comme étant : « ... le risque de pertes résultant de carences de défaillances inhérentes aux procédures, personnels et systèmes des banques ou établissements financiers, ou à des événements extérieurs ».

Il y est précisé que le comité de Bâle et le CMC ont joint leur accord qui inclut le risque juridique, et exclut le risque stratégique et le risque de réputation de leurs définitions mentionner ci-dessous.

S'agissant du principal sujet de ce document le risque opérationnel sera présenté et abordé d'une façon plus détaillée au chapitre 2.

3.4. Les autres risques :

3.4.1. Risque de liquidité :

Le risque de ne pas pouvoir faire face à ses engagements, ou de ne pas pouvoir dénouer ou compenser une position, en raison de la situation du marché, dans un délai déterminé et à un coût raisonnable¹⁹.

¹⁹ Art 02 Règlements de la Banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, p2.

Chapitre 01 : Présentation Globale Sur La Notion Des Risques De L'environnement Bancaire

3.4.2. Risque stratégique :

À la différence des précédents, le risque stratégique reste difficilement quantifiable et peut se présenter comme étant le risque relatif aux décisions prises par un établissement de crédit en matière d'orientation de la politique commerciale et des développements.

3.4.3. Risque juridique :

Le risque juridique se rapporte à la législation et la réglementation qui affectent l'exécution des contrats et la conduite des affaires bancaires. Ce risque peut être d'origine externe (réglementation affectant certaines activités commerciales) ou interne lié à la gestion propre de la banque ou à ses employés.

3.4.4. Le risque de non-conformité :

Le risque de non-conformité est défini comme étant le risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, et le risque de perte financière significative ou d'atteinte à la réputation, qui naît du non-respect des dispositions propres aux activités des banques et établissements financiers, qu'elles soient législatives, réglementaires ou qu'il s'agisse de normes professionnelles et déontologiques, ou d'instructions de l'organe exécutif prises notamment en application des orientations de l'organe délibérant²⁰.

D'autre part, le comité de Bâle a traité le risque de non-conformité comme un risque de sanction juridique, administrative ou disciplinaire, de perte financière, d'atteinte à la réputation, du fait de l'absence de respect des dispositions législatives et réglementaires, des normes et usages professionnels et déontologiques, propres aux activités des banques²¹.

3.4.5. Risque de transformation :

L'activité d'intermédiation d'une banque met en relief son exposition au risque de transformation. D'où les particuliers déposent leur ressource sous forme de dépôts à vue ou de

²⁰ . Art 02 Règlements de la Banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011, op.cit.

²¹ Antoine SARDI, « Audit et contrôle interne bancaire » Edition AFGES, Paris 2002, p 44.

Chapitre 01 : Présentation Globale Sur La Notion Des Risques De L'environnement Bancaire

dépôt à terme, et peuvent les retirer sans préavis, de l'autre côté, les banques sont appelées à transformer ces dépôts en prêt à court, moyen et long terme.

Le risque de transformation se produit en cas d'écart important entre les différentes maturités des créances et des dettes d'un organisme financier. Ce risque de transformation véhicule à la fois un risque d'illiquidité et un risque du taux d'intérêt, du moment que les :

- ✓ Les déposants ont la possibilité de retirer plus de fond que prévu;
- ✓ Les banques ne disposent pas de suffisamment de flux à court terme pour y faire face;
- ✓ Et de plus les prêts accordés sont consentis à des taux différents²².

²² Inspiré et reformulé du site <https://banque.ooreka.fr/astuce/voir/655485/risque-de-transformation>, consulté le 07/07/2019 à 10h37.

Chapitre 01 : Présentation Globale Sur La Notion Des Risques De L'environnement Bancaire

SECTION 03 : PRESENTATION DE LA REGLEMENTATION PRUDENTIELLE A L'ECHELLE NATIONAL ET INTERNATIONAL.

Nous abordons à présent le volet consacré à la réglementation prudentielle international et algérienne en matière des risques opérationnels.

1. Présentation de la réglementation prudentielle :

La réglementation prudentielle est un ensemble de normes de gestion que doit respecter tout établissement bancaire pour se prémunir de tout danger qui le guette en raison d'une prise de risque abusive. Ces règles ont pour objectif de garantir : la liquidité, la solvabilité, et l'équilibre de la structure financière des établissements de crédits.

La réglementation prudentielle concerne aussi bien les dispositions qui conditionnent l'exercice de la profession bancaire que les normes de gestion assignées aux banques.

2. La réglementation prudentielle à l'échelle internationale :

Afin de mieux comprendre l'environnement réglementaire actuel des banques, nous jugeons utile de procéder en premier lieu à une présentation de l'organe chargé de l'élaboration des différentes règles régissent l'activité bancaire.

2.1. Présentation du comité de Bâle :

Le Comité est une institution créée en 1974 par les gouverneurs des banques centrales du « groupe des Dix »²³ (actuellement G20). La création du Comité suivait de quelques mois un incident survenu à la suite de la liquidation d'une société allemande (Herstatt), incident qui avait vu cette faillite avoir un effet domino sur certaines autres banques²⁴.

²³ G 10 regroupe 11 pays : Allemagne, Belgique, Canada, Etats-Unis, France, Italie, Japon, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède et Suisse.

²⁴ Antoine SARDI « Bâle II », Édition Afges, 2004 p13.

Chapitre 01 : Présentation Globale Sur La Notion Des Risques De L'environnement Bancaire

Le Comité était initialement appelé « Comité Cooke », du nom de Peter Cooke, un directeur de la Banque d'Angleterre qui avait été l'un des premiers à en proposer la création, et qui en fut son premier président.

Le Comité de Bâle est né et se réunit à Bâle 4 fois par an, sous l'égide de la BRI²⁵. Aujourd'hui, il rassemble les superviseurs de 28 pays ou juridictions : Afrique du Sud, Allemagne, Arabie Saoudite, Argentine, Australie, Belgique, Brésil, Canada, Chine, Corée du Sud, Espagne, États-Unis, France, Hong Kong, Inde, Indonésie, Italie, Japon, Luxembourg, Mexique, Pays-Bas, Royaume-Uni, Russie, Singapour, Suède, Suisse, Turquie, Union européenne²⁶.

2.2. Les missions du comité de Bâle :

Le comité de Bâle se fut créé dans l'objectif de renforcer la régulation, la supervision et les pratiques bancaires dans le monde. À cet effet l'organisme est impliqué dans un certain nombre d'activités qui visent à²⁷ :

- ✓ Renforcer la sécurité et la fiabilité du système financier;
- ✓ Établir des standards minimaux en matière de contrôle prudentiel;
- ✓ Diffuser et promouvoir les pratiques bancaires et de surveillance;
- ✓ Promouvoir la coopération internationale en matière de contrôle prudentiel.

Désormais, chaque pays membre s'engage à remplir les objectifs de l'organisme, à améliorer sans cesse la qualité de la réglementation et de la supervision bancaires, à contribuer à l'amélioration des normes du comité, à mettre en œuvre et appliquer ces mêmes normes, à se soumettre et participer aux critiques du comité dans le cadre de l'évaluation de la cohérence et de l'efficacité des règles et pratiques internes de contrôle par rapport aux normes du comité et à promouvoir les intérêts de la stabilité financière mondiale.

²⁵ BRI : La Banque des règlements internationaux.

²⁶ <https://acpr.banque-france.fr/europe-et-international/banques/instances/comite-de-bale> ,consulté le 08/07/2019 à 13h.

²⁷ <http://www.banque-credit.org/comite-de-bale.html> ,consulté le 08/07/2019 à 18h.

Chapitre 01 : Présentation Globale Sur La Notion Des Risques De L'environnement Bancaire

2.3. Règlements prudentielle bâloise :

Chacune des recommandations du Comité de Bâle comporte de multiples dimensions, jugées nécessaires à un moment donné. Toutefois, elles s'articulent toutes autour d'un outil principal : le ratio de fonds propres.

2.3.1. Les accords de Bâle I :

À partir de 1974, l'environnement financier a connu une avalanche d'événements majeurs qui ont appréhendé la dégradation du niveau de solvabilité des principales banques internationales accompagnée d'une forte augmentation du risque de crédit, ce qui a poussé le comité de Bâle à mettre en place un accord multinational dit Bâle I sur un cadre de mesure du risque crédit et du capital minimum.

2.3.1.1. Ratio Cooke :

L'accord de Bâle de 1988 a placé au cœur de son dispositif le ratio Cooke qui s'est concentré sur le risque de crédit. Par ailleurs, il impose que le ratio des fonds propres réglementaires d'un établissement de crédit par rapport à l'ensemble des engagements de crédit pondérés de cet établissement ne puisse être inférieur à 8%.

Le capital réglementaire comprend les fonds propres de base incluant le capital social, les réserves et le résultat non distribué « tier1 », et les fonds propres complémentaires qui comprennent en particulier les produits de dette hybrides assimilables à des quasi-fonds propres « tier2 ».

Au dénominateur du ratio, l'ensemble des engagements ont été visés avec toutefois certains aménagements. La pondération des actifs risqués du bilan dépend de la nature du débiteur, tandis que les actifs hors bilan sont convertis d'abord en « équivalent crédit » puis intégrés dans la catégorie adéquate.

$$\text{Ratio Cooke} = \frac{\text{fonds propres réglementaires}}{\text{risque de crédit pondéré}} \geq 8\%$$

Chapitre 01 : Présentation Globale Sur La Notion Des Risques De L'environnement Bancaire

Cette réglementation a été jugée trop coûteuse, d'où les banques développaient de plus en plus l'activité de placement sur les marchés financiers au détriment de l'activité traditionnelle de crédit.

A vrai dire, ce déplacement a permis de contourner la réglementation prudentielle, et de donner naissance à un nouveau risque appelé risque de marché.

Enfin en 1996 des modifications ont été apportées au dispositif initial de Bâle I, cependant le ratio de solvabilité se voit insérer un nouveau risque et se fut appelé Ratio Cooke corrigés

$$\text{Ratio Cooke} = \frac{\text{fonds propres réglementaires}}{\text{risque de crédit pondéré} + \text{risque de marché}} \geq 8\%$$

2.3.1.2. Les insuffisances de Bâle I :

Face aux multiples événements qui ont touchés les marchés financiers, l'accord de 1988 rencontre rapidement plusieurs limites, et cela pour les raisons suivantes :

- ✓ Un manque de fondement économique au choix de 8%;
- ✓ Un ratio qui impose une pondération des actifs non reflétant de l'image réel du risque de crédit encourus;
- ✓ La non prise en considération de l'ensemble des risques encourus par la banque, à l'exception de l'amendement de 1996 sur les risques de marché, aucune dotation n'a été prévue pour les autres risques comme par exemple le risque opérationnel.
- ✓ Une définition de catégories de risques jugée arbitraire et sans rapport direct avec le niveau de risque réel;
- ✓ Une estimation fruste et statique de risque crédit, d'où un nombre trop limité de catégories de risques associées à un niveau de pondération, ainsi qu'une absence de prise en compte de l'évolution de la qualité de signature des contreparties, au cours de la durée de vie des créances.

Chapitre 01 : Présentation Globale Sur La Notion Des Risques De L'environnement Bancaire

- ✓ Une absence de prise en compte de la corrélation ainsi que l'effet positif de la diversification des actifs au sein des portefeuilles.

Néanmoins, il devint rapidement évident qu'une refonte de l'accord était nécessaire, débouchant sur un deuxième accord en 2004 : Bâle II.

2.3.2. Les accords de Bâle II :

Le Comité de Bâle, sous la nouvelle présidence de William J. Mc Donough, a commencé à élaborer cette réforme en 1998. Révisée en avril 2003 et publiée officiellement le 26 Juin 2004 puis actualisée en novembre 2005. Il est entré en vigueur au 31 décembre 2006²⁸.

Axé sur trois piliers et en adéquation avec les fonds propres, le nouveau dispositif a apporté un nouvel ensemble de recommandations, dont les objectifs seraient : La promotion d'une sécurité et d'une solidité du système financier; L'égalité des conditions concurrentielles, et enfin la réalisation d'un traitement exhaustif des risques.

➤ **Pilier1 : les exigences minimales des fonds propres²⁹ :**

C'est le pilier central du dispositif qui vise à introduire un nouveau ratio de solvabilité qui a été élaborée pour donner naissance au « ratio Mc DONOUGH » du nom du président du comité de 1998 à 2003, M. William J Mcdonough président du fédéral réserve Bank of New York. Mcdonough a intégré un nouveau risque est le risque opérationnel en complément du risque de crédit (de contrepartie) et des risques de marché et exige que les fonds propres de la banque s'élèvent au minimum à 8% du total des risques pondérés. Seul le dénominateur du ratio est l'impacté par la révision :

$$\frac{\text{fonds propres réglementaires}}{\text{risque de crédit} + \text{risque de marché} + \text{risque opérationnels}} \geq 8\%$$

²⁸ <https://acpr.banque-france.fr/international/les-grands-enjeux/les-accords-de-bale/baleii.html>. Consulté le 07/09/2019 à 19h

²⁹ Christian JIMENEZ, Patrick MERLIER, et Dan CHELLY, « Risque Opérationnel de la mise en place du dispositif et son audit », Edition Banque Edition, Paris 2008, P23

Chapitre 01 : Présentation Globale Sur La Notion Des Risques De L'environnement Bancaire

➤ **Pilier 2 : la surveillance prudentielle :**

Le deuxième pilier énonce des principes essentiels à la surveillance prudentielle et des recommandations pour la gestion des risques, la transparence et la responsabilité prudentielles.

Désormais, le processus de surveillance prudentielle doit garantir que les banques disposent de fonds propres leur permettant de couvrir les différents risques qu'elles encourent, mais aussi inciter ces mêmes banques à élaborer et utiliser les meilleures techniques de surveillance et de gestion des risques.

Le rôle des autorités est de juger la qualité de l'évaluation interne des banques et d'imposer des changements si nécessaire.

➤ **Piliers 3 : Transparence et discipline de marché :**

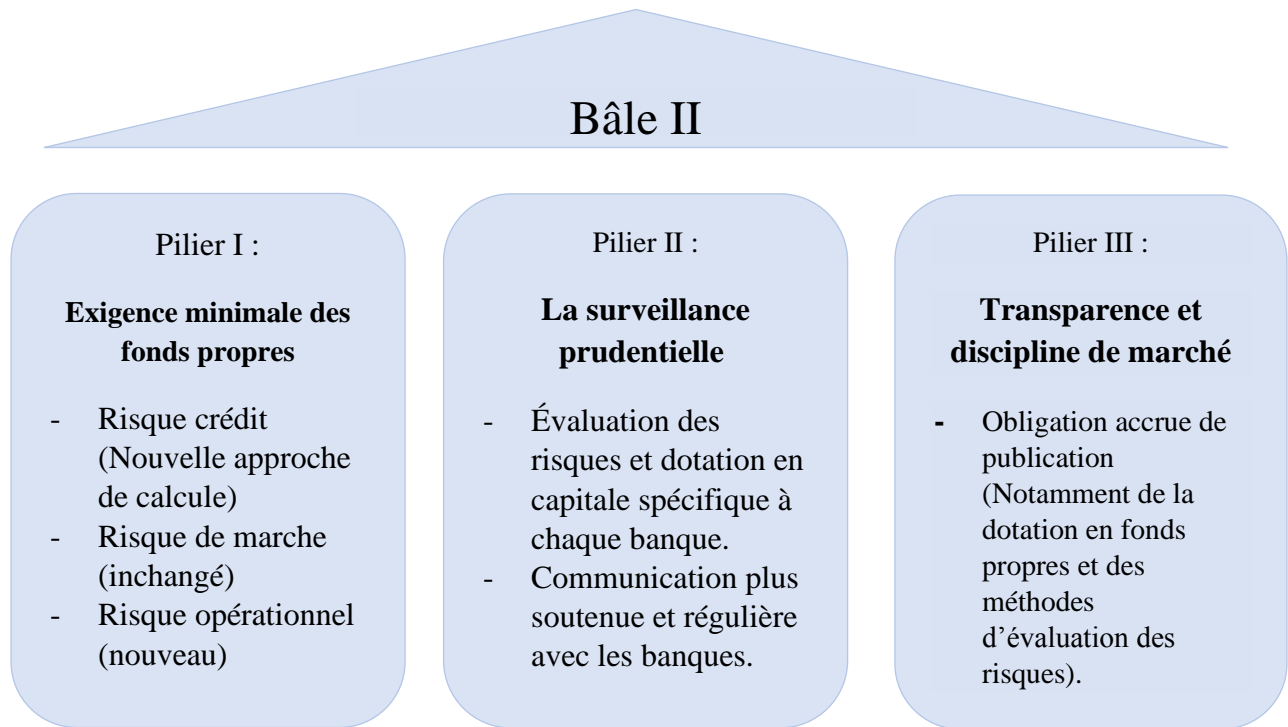
Ce troisième pilier repose sur une logique d'amélioration de la communication financière dans la perspective de renforcer la discipline de marché. A ce titre les banques se trouvent dans l'obligation de divulguer toute information relative à la gestion des risques, ainsi que leur adéquation au fonds propres.

Ce pilier est basé sur deux principes :

- ✓ Uniformisation des pratiques bancaire en matière de communication financière;
- ✓ Amélioration de la transparence bancaire, afin de permettre aux investisseurs de connaître les profils de risque des banques ainsi que leur gestion et couverture.

Chapitre 01 : Présentation Globale Sur La Notion Des Risques De L'environnement Bancaire

Figure 1: Les trois piliers de Bâle II.



Source : crédit suisse, Économie & Policy consulting « Bâle II-étape importante de la réglementation bancaire »,2004.

2.3.3. Les accords de Bâle III :

Les accords de Bâle III font suite aux insuffisances de la réglementation prudentielle mises en évidence par la crise des Subprimes, ces accords s'inscrivent dans un cadre novateur marqué par l'introduction d'une dimension macro-prudentielle. Ce qui a amené les autorités en charges de la régulation bancaire à en formuler de nouvelle recommandation, en visant la liquidité et non pas la solvabilité, en introduisant de nombreux changements concernant les pondérations des pratiques, la composition des fonds propres.

Chapitre 01 : Présentation Globale Sur La Notion Des Risques De L'environnement Bancaire

2.3.3.1. Les principales œuvres de Bâle III ³⁰:

- L'instauration de deux nouveaux ratios de liquidité :
 - ✓ Le premier à court terme (LCR) « liquidity coverage ratio » : oblige les banques à garder en permanence un actif liquide qui lui permettra de résister durant une période de 30 jours de crise.
 - ✓ Le deuxième à long terme (NSFR) « net stable funding ratio » : oblige les banques à garder en permanence un actif liquide qui lui permettra de résister durant une période d'un an de crise.
- Mise en place d'un ratio d'effet de levier : qui est défini par le rapport des fonds propres sur le total de bilan (actif ou passif).
- L'introduction d'un volant de conservation : qui s'ajoute au seuil minimum de 8%, à construire par les banques durant les périodes propices pour faire face aux périodes de crise.
- L'introduction d'un « coussin contracyclique » : permettre aux régulateurs locaux d'imposer des réserves, selon les conjonctures économiques locales.
- Une meilleure couverture des risques.

La réglementation prudentielle dictée par Bâle III s'est caractérisé par une application progressive qui a été entamé en 2003 jusqu'à une application intégrale en 2019.

3. La réglementation prudentielle à l'échelle nationale :

Ayant possédé le principal élément qui régule l'état économique de tout pays, le système financier se dote d'un impact décisif sur la croissance et la stabilité de l'économie.

A cet effet il a eu lieu un démantèlement du contrôle qui a laissé place à une supervision prudentiel afin d'orienter les comportements des institutions financières vers plus de prudence.

³⁰ Document KPMG, « Bâle III : les impacts à anticiper », Mars 2011.

Chapitre 01 : Présentation Globale Sur La Notion Des Risques De L'environnement Bancaire

Pour se mettre au diapason des recommandations du Comité de Bâle, les autorités monétaires algériennes ont essayé d'adopter le plus fidèlement possible ces recommandations, en mettant en place un dispositif prudentiel caractérisé par un ensemble de normes quantitatives que toute banque algérienne doit respecter rigoureusement.

3.1. Disposition du règlement N°11-08 du 28 novembre 2011³¹ :

Un nouveau règlement relatif au contrôle interne a été adopté, il s'agit du règlement 11-08 du 28.11.2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers est destiné à sensibiliser les BEF sur la nécessité de mettre en place un contrôle interne efficace, qui leur permettra de s'aligner aux normes internationales et de se prémunir contre les risques de toute nature. Ce nouveau règlement, abroge et remplace le règlement 02-03 portant sur le même objet.

Ce dernier donne plus de précision sur le risque opérationnel en le définissant comme étant :

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

Les articles 37, 38, 58, 59 et 60 décris plus profondément le dispositif de contrôle interne efficace que doivent mettre en place les BEF pour mieux appréhender ses risques. La réglementation Algérien vient inciter les BEF à se doter de dispositifs de gestion, elle fait référence à la cartographie des risques opérationnels qui est un outil d'appui au management de tout type de risques, elle devient la solution la plus appréciée à laquelle les BEF algérien doivent se mettre.

3.2. Disposition du règlement N°14/01 du 16 février 2014³²:

En date du 16 février 2014, le CMC a édicté un nouveau dispositif prudentiel qui devait entrer en application à partir du 1er octobre 2014, ainsi il se compose de trois règlements :

- ✓ Le règlement 14-01 : portant coefficients de solvabilité;
- ✓ Le règlement 14-02 : relatif aux grands risques et aux participations; et

³¹ Règlement N°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers., op.cit.

³² Règlement N°14/01 du 16 février 2014 portant sur le coefficient de solvabilités applicables aux banques et établissement financier

Chapitre 01 : Présentation Globale Sur La Notion Des Risques De L'environnement Bancaire

- ✓ Le règlement 14-03 : relatif aux classements et provisionnement des créances et engagements par signature.

Ce règlement prend son origine des accords de Bâle II et de Bâle III, dans la mesure où il intègre la notion du risque opérationnel et de coussin de sécurité dans le calcul des coefficients de solvabilités des BEF³³.

Apriori, il impose aux BEF un coefficient minimum de solvabilité de 9,5%, d'où :

$$\frac{\text{fonds propres réglementaires}}{\text{risque de crédit} + \text{risque de marché} + \text{risque opérationnels}} \geq 9,5\%$$

Au-delà du 1 octobre 2014 les banques Algériennes sont tenues de constituer des provisions au titre de risque opérationnel et d'y intégrer un coussin de sécurité à hauteur de 2.5% de leurs risques pondérés selon l'article n° 4 : « les banques et les établissements financiers doivent également constituer, en sus de la couverture prévue dans l'article 2 ci-dessus, un coussin dit de sécurité, composé de fonds propres de base et couvrant 2.5% de leurs risques pondérés »

Le Cousin de sécurité :

$$\frac{\text{fonds propres de base}}{\text{risque de crédit} + \text{risque de marché} + \text{risque opérationnels}} \geq 2,5\%$$

L'article 20 et 21 traitent le risque opérationnel. Le premier donne une définition bien précise aux risques opérationnels, cette définition sera présentée dans le chapitre suivant. Enfin, selon l'article 21 l'exigence en fonds propres nécessaires pour la couverture du risque opérationnel est égale à 15% de la moyenne des produits nets bancaires annuels des trois derniers exercices. Seuls les produits nets bancaires positifs sont pris en considération dans le calcul de cette moyenne. Ceci revient à dire que la Banque d'Algérie impose l'application de la méthode de base de Bâle II pour mesurer le risque opérationnel.

³³ Banques et établissements financiers.

Chapitre 01 : Présentation Globale Sur La Notion Des Risques De L'environnement Bancaire

CONCLUSION DU CHAPITRE :

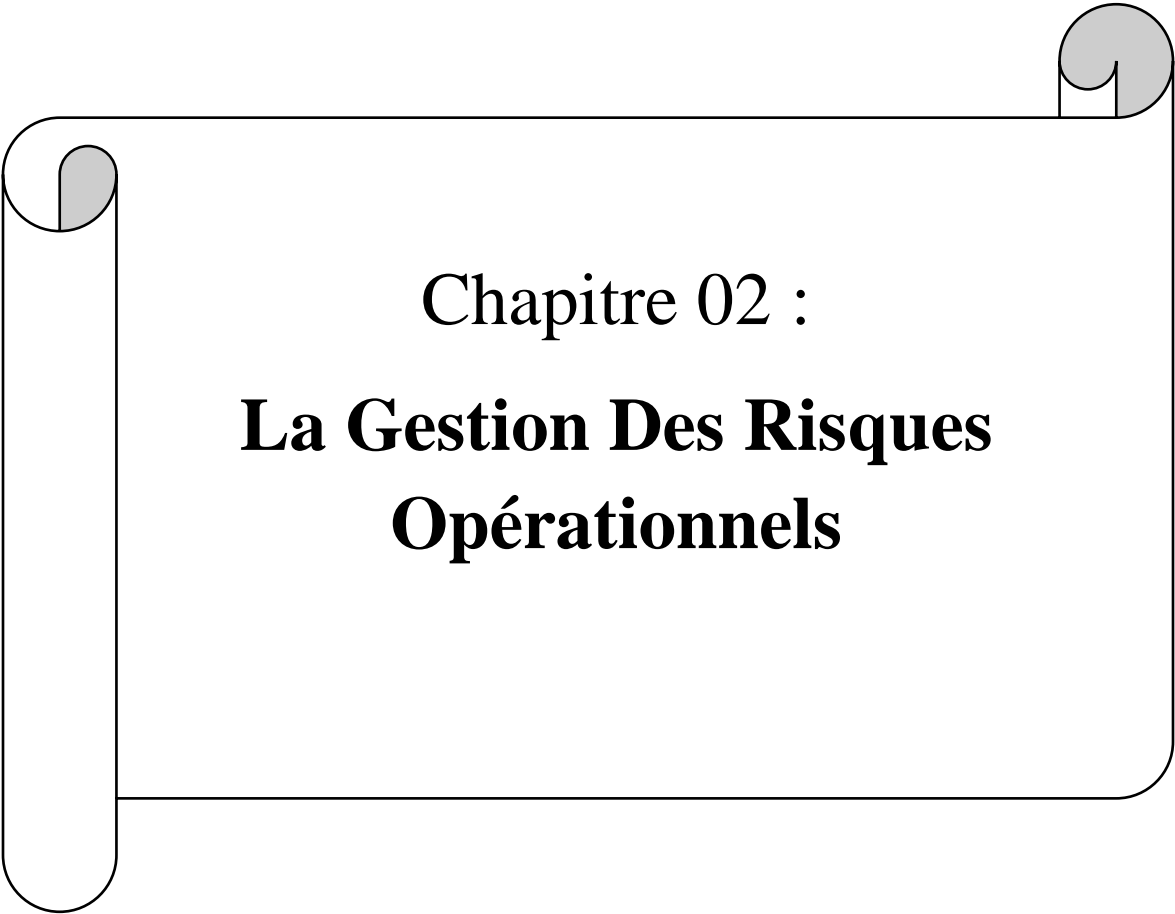
Soucieuses de la pérennité du système financier et de la stabilité du système bancaire, les banques centrales gardent un œil bienveillant sur l'ensemble des activités bancaires, du fait que ces dernières s'exercent dans un environnement instable et porteurs de risques.

Dans ce contexte, tout au long de ce chapitre, nous avons essayé de développer en premier lieu l'ensemble des manœuvres prises par les autorités algériennes. Et ce depuis l'indépendance jusqu'à nos jours.

Par la suite, nous avons mis l'accent sur les différents risques qui entravent l'activité bancaire voir même le conditionnement de sa continuité, d'où toute banque doit se porter méticuleuse en termes de gestion de ces derniers qu'est sensible et délicate.

Et en dernier lieux, nous avons présenté l'ensembles des accords de Bâle, ainsi que les changements opérés au fil des années, notamment par l'introduction des nouveaux risques bancaires à côté du risque de crédit, et ceux relatives à l'établissement des ratios qui doivent permettre aux banques une meilleure gestion des risques inhérents à leurs activités.

Dans le prochain chapitre, nous allons traiter soigneusement le risque opérationnel qui fera l'objet de notre recherche.



Chapitre 02 :
**La Gestion Des Risques
Opérationnels**

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

INTRODUCTION DU CHAPITRE :

Au-delà de la vision financière traditionnelle évoquant les risques de marché et le risque de crédit comme facteur de défaillance des banques. Les événements observés depuis des années, les séries de fraudes survenues dans des institutions bancaires sont venus rappeler qu'une autre source de pertes financières significatives pouvait provenir du fonctionnement opérationnel.

Une défaillance technique, une erreur humaine, une inventivité des fraudes ou une sophistication des opérations quotidiennes de la banque. Tous ses événements non exhaustifs ne font ni appel au risque crédit, ni au risque de marché, mais plutôt au risque opérationnel qui a tant été l'une des principales préoccupations de tout établissement bancaire.

Dans cette seconde partie, nous ferons le point sur la définition des risques opérationnels, leurs enjeux, ainsi que leurs spécificités. Nous abordons successivement les méthodes de leurs identifications ainsi que les principales mesures de couvertures, d'où nous avons scindé notre chapitre en trois sections.

- Une première section intitulée : « **Généralité sur la notion des risques opérationnels** » où nous allons aborder quelques définitions des risques opérationnels, leurs origines, leurs enjeux, et leurs spécificités.
- Une deuxième section intitulée : « **Dispositif de gestion des risques opérationnels** », qui va nous permettre de présenter les différents outils d'identification et d'évaluation des risques opérationnels.
- Une troisième section intitulée : « **Couverture des risques opérationnels** », où nous allons traiter les différents moyens de couverture des risques opérationnels, par des méthodes internes qu'externe.

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

SECTION 01 : GENERALITE SUR LA NOTION DES RISQUE OPERATIONNELS

Étant au cœur des processus de gestion de l'activité bancaire, la notion du risque opérationnel est un problème majeur qui a tant été l'une des préoccupations des établissements bancaires. Bien entendu ce risque a pris un élan considérable qui c'est refléter par les nombreuses pertes qui ont été enregistrées auprès des établissements financiers, d'où ces derniers se voit inciter à rapporter le risque opérationnel aux autres risques bancaires.

1. Définition des risques opérationnels :

Il existe bon nombre de définitions du risque opérationnel aussi divergentes l'une des autres, cependant nous retiendrons quelques-unes

1.1. Définition du comité de Bâle :

En 2001, le comité de Bâle attribue une toute première définition au risque opérationnel, et considère ce dernier comme « étant des risques de perte directe ou indirecte résultant d'une inadéquation ou de défaillance de procédure, de personne et de système ou résultant d'un événement extérieur »¹.

Étant donné que les travaux du comité sont en évolution continue, et suite à la contribution des professionnels de la banque. Cette organisation a décidé de reformuler cette définition et de l'arrêter comme étant : « le risque de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. La définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et d'atteinte à la réputation »².

Le comité de Bâle a décidé d'éliminer de cette définition les risques stratégiques et d'atteinte à la réputation qui se présente comme suit :

¹ Basel comite on banking supervision, « **Vue d'ensemble du nouvel accord de Bale sur les fonds propres** », janvier 2001.P24

² Christian JIMENEZ et Patrick MARLIER et Dan CHELL, op.cit. P9

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

Le risque stratégique est souvent associé à des prises de décisions par les managers.

- Le risque de réputation, ou risque d'image, correspond à l'impact d'une erreur de gestion, une erreur opérationnelle, une fraude ... sur l'image de la banque.

1.2. Définition du comité de la réglementation bancaire et financière :

Le règlement 97-02 du CRBF modifié par l'arrêté du 14 janvier 2009 donne la définition suivante : « le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnelles et système internes ou à des événements extérieurs y compris d'évènement de faible probabilité d'occurrence, mais a fort risque de perte. Le risque opérationnel inclut les risques de fraude interne et externe »³.

1.3. Définition de la banque d'Algérie :

Au sens de l'article n°2 du règlement 11-08 du 28 novembre 2011, relatif au contrôle interne des BEF, le risque opérationnel est défini comme étant :

« Le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures personnels et système interne ou à des événements extérieurs. Il inclut les risques de fraude interne et externe ».

Selon le nouveau règlement n°14-01 du 16 février 2014, portant sur le coefficient de solvabilité applicable aux banques et aux établissements financiers, indique dans l'article 20 que :

« On entend par le risque opérationnel, le risque de perte résultant de carence ou de défaillances inhérentes aux procédures, personnels et système internes des banques et établissement financiers, ou à des événements extérieurs. Cette définition exclut les risques stratégiques et de réputation mais inclut le risque juridique »⁴.

³ Article n°2 du règlement 11-08 du 28 novembre 2011, relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers,op.cit .

⁴ article n°20 du règlement n°14-01 du 16 février 2014, disponible sur le site : <http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist014.htm> consulté le15/07/2019 à 18h.

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

Nous notons l'ajout explicite d'un nouvel élément celui de la fraude interne et externe.

La définition conférée aux risques opérationnels peut être différente d'une banque à une autre, car tout dépend de son organisation interne et de son activité.

2. L'origine des risques opérationnels :

Selon les définitions mentionnées précédemment, nous pouvons identifier quatre différents facteurs pouvant être l'origine du risque opérationnel :

- Une défaillance de procédures matérialisées par le non-respect de la procédure ;
- Une défaillance du système interne tel que le système d'information ou dispositifs technique ;
- Une défaillance de personnes qui survient lorsque les exigences en la matière de compétence ou leur disponibilité n'est pas satisfaisante ;
- Comme, ils peuvent être liés à des événements externes qui ont une influence négative sur l'activité d'une banque, ou cette dernière ne dispose d'aucun pouvoir de contrôle.

3. Les principaux enjeux du risque opérationnel :

Le premier enjeu du risque opérationnel désigne la nécessité de la conformité des dispositifs de la banque avec la réglementation et l'optimisation du montant des fonds propres à allouer aux risques de cette nature. Cet enjeu apparaît dans la mise en œuvre du dispositif de maîtrise du risque opérationnel.

Désormais, la plupart des acteurs ont vu d'autres enjeux tels que⁵ :

- La sécurisation des résultats en évitant ou en couvrant des risques qui entraînent des pertes nettes,
- Une plus grande compétitivité du fait des améliorations de tarif possibles si les pertes constatées sur les événements à fréquence diminuée,

⁵ C.JIMENEZ et P. MERLIER et D. CHELL, op.cit. P21.

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

- Une sécurisation de la notion en évitant des « aléas » non souhaités qui peuvent avoir des répercussions sur la solvabilité ou la notoriété (avec un coût supplémentaire lié à la dégradation du rating),
- Éviter la chute brutale du cours de bourse lorsque l'établissement bancaire ou une de ces filiales sont cotées,
- Amélioration la productivité en identifiant les processus « à risque » et en menant les plans d'action nécessaires à leur amélioration.

4. Les typologies des risques opérationnels :

Prioritairement, il convient d'identifier les causes génératrices des pertes opérationnelles, car elles déterminent les différentes catégories de risques. Sur cette base, le comité de Bâle a établi une nomenclature assez précise de ces derniers et les a classés en trois niveaux.

Le premier niveau représente les sept (07) principales catégories d'événement, le second, les sous-catégories et le troisième fournit des exemples d'incidents. Ainsi, chaque banque, a la latitude de définir une nomenclature personnalisée de risques opérationnels, adéquate à son activité et son environnement ou tout simplement adopter celle recommandée par le comité de Bâle.

Nous présentons ci-dessous les catégories de risque de niveau 1 telles qu'elles sont définies par Bâle, les détails correspondants (deuxième et troisièmes niveaux) seront présentés en annexes n°1.

- **Fraude interne** : toutes pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou à tourner des règlements, la législation ou la politique de la banque impliquant au moins une partie interne.
- **Fraude externe** : toutes pertes liées à des actes commis par un tiers visant à réaliser une fraude ou un détournement d'actif ou à enfreindre une disposition législative ou réglementaire.

Remarque : les fraudes internes et externes sont intentionnelles. Dans ce qui suit l'erreur est non intentionnelle.

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

- **Insuffisance des pratiques interne concernant les ressources humaines et la sécurité du lieu de travail** : Pertes résultant d'actes non-conformes à la législation ou aux conventions relatives à l'emploi, la santé ou la sécurité, de demandes d'indemnisation au titre d'un dommage personnel ou d'atteintes à l'égalité/actes de discrimination.
- **Négligences des règles clients, produits et pratiques commerciale** : Pertes résultant d'un manquement, non-intentionnel ou dû à la négligence, à une obligation professionnelle envers des clients spécifiques ou de la nature ou conception d'un produit.
- **Dommages aux actifs corporels** : toutes pertes dues à une destruction ou dommages résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres sinistres.
- **Interruption d'activité et dysfonctionnement des systèmes** : Perte résultant d'interruptions de l'activité ou de dysfonctionnements des systèmes, a titre exemple une panne de matériel et de logiciel informatique.
- **Dysfonctionnement des processus de traitement (exécution, passation, livraison, produit finis)** : Pertes résultant d'un problème dans le traitement d'une transaction ou dans la gestion des processus ou des relations avec les contreparties externes.

A ces sept catégories d'événement viennent s'ajouter huit lignes (08) de métier donnant une matrice de 56 cases représentatives de l'ensemble des activités bancaires et risques associés.

Tableau N°01 : Présentation des lignes métiers définis par Bâle II.

Ligne métier	Activités
Ingénierie financière	Fusion/acquisition, émissions
	Privation, dette publique, syndication
Négociation et vente institutionnelle	Négociation sur marché de capitaux, marché monétaire

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

Banque de détail	Païement domestiques, transfère de fond, Règlement interbancaire, compensation, correspondant Banking.
Banque de commerciale	Conversation de titres, services aux émetteurs, prêt de tires
Païements et règlements	Effet de commerce, financement export, commerce international, financement de projet, leasing, factoring
Service d'agence	Gestion de fonds sous toutes ses formes (publique/privé/institutionnel ...etc.)
Gestion d'actifs	Traitement des ordres et services associés
Courtage de détail	Dépôt, prêts, cartes bancaires, services bancaires, conseils financiers, banques privées, gestion de fortune, garanties

Source : Document de Bâle II, Annexe 8 « Ventilation entre lignes métiers », P330.

5. Les spécificités du risque opérationnel :

Par ailleurs, autres que les risques aborder par la réglementation baloise, il existe d'autres risques qui n'ont pas été pris en considération malgré leur présence au sein de l'activité bancaire, et cela suit à leur difficulté de mesure.

5.1. Le risque humain :

L'être humain est l'une des principales ressources et valeurs de la banque ; Il a souvent été constaté que la survenance d'incidents suite à des causes humaines provenait d'un environnement

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

propice qui regroupait plusieurs facteurs personnels ou associés au contexte de l'entreprise (Stress permanent, surcharges, pression, insuffisance de formation et d'encadrement...)⁶.

5.2. Risque juridique :

Les risques juridiques sont des risques qui découlent de la transgression ou du non-respect des lois, règles, règlement ou pratiques prescrites, mais aussi du fait que les droits et obligations juridiques des parties à une transaction sont mal définis provoquent des litiges.

Les banques peuvent être exposées à des risques juridiques en ce qui concerne la divulgation d'informations sur leur clientèle et la protection de la vie privée des client mal informés de leurs droits et obligations peuvent engager une action en justice⁷.

5.3. Risque systémique :

Tout risque lié à des difficultés qui peuvent rejaillir sur l'activité et provoquer sa rupture. Le risque systémique se traduit par la perte de confiance dans l'établissement et le système et peut avoir des incidences néfastes sur la place financière, sur la scène économique et sur le plan international.

Le risque systémique est d'une importance cruciale du fait qu'il peut conditionner la survie du système financier.

6. Les caractéristiques des risques opérationnels :

La principale caractéristique du risque opérationnel est qu'il n'est pas concentré dans un seul secteur d'activité particulier, il est présent à tous les niveaux. Une perte peut avoir causé la défaillance d'une personne, mais aussi une cause opérationnelle : fraude, erreur, négligence...etc. Nous pouvons résumer les caractéristiques du risque opérationnel comme suit :

- ✓ Une imbrication des causes, des événements et des effets,
- ✓ Une imbrication avec le risque de crédit et de marché (risque frontières),
- ✓ Une coexistence de pertes directes et indirectes,
- ✓ Une insuffisance des historiques des données,
- ✓ Une difficulté de mesure, car il n'est pas toujours apparent ou directement observable.

⁶ Eric LEMARQUE, « **management de la banque : Risque, relation client, organisation** », 2eme édition, ED PEARSON, France, Paris, 2008, p 10

⁷ Idem.

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

SECTION 02 : DISPOSITIF DE LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS.

Une bonne identification du risque est essentielle pour l'élaboration d'un système viable de suivi et de maîtrise du risque. Celle-ci devrait prendre en compte à la fois les facteurs internes et externes qui pourraient empêcher la banque d'atteindre ses objectifs.

Cependant, les banques ne devraient pas seulement identifier les risques les plus dangereux, mais aussi évaluer leur vulnérabilité à ces risques. Une meilleure évaluation des risques permet à ces organes de mieux appréhender leur profil de risque et de déterminer plus efficacement les ressources nécessaires à leur gestion.

1. L'auto-évaluation des risques opérationnels :

L'autoévaluation des risques (RCSA) est la plus ancienne des méthodes d'identification et de gestion des risques opérationnels, mais elle demeure tout de même la plus dynamique et celle assurant une gestion prospective des risques auxquels peuvent être confrontés les différentes directions de la banque⁸.

1.1. Les différentes approches de l'autoévaluation :

Autoévaluation des risques opérationnels peut se faire selon les approches suivantes :

1.1.1. Approche Bottom-up « Ascendante »⁹:

Appeler aussi l'approche par les processus, celle-ci consiste à analyser les processus, ce qu'il lui permettra de mettre en œuvre les dispositifs de maîtrise des risques adéquats.

Dans cette approche, les risques opérationnels sont identifiés et évalués par les unités opérationnelles avant d'être portés à la connaissance de la Direction via un dispositif reporting au management.

⁸ Ariane CHAPELLE et Georges HÜBNER et Jean-Philippe PETERS, « le risque opérationnel implication de l'accord de Bâle pour le secteur financier », Edition Larcier, Bruxelles 2005, P.178.

⁹ L'IFACI, «la cartographie des risques», op.cit, 2013, p41-42-43-44-45-46-47

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

L'identification des risques est effectuée par les personnes les plus proches de l'activité à travers des interviews. Il est souvent souhaitable d'utiliser une grille déterminée à l'avance pour assurer que tous les risques possibles ont bien été évoqués au cours des interviews

Cette approche d'identification et d'évaluation des risques repose sur les étapes suivantes :

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

1.1.2. L'approche Top-down « descendante » :

Le top-down est une démarche qui consiste à collecter au niveau du top management, l'ensemble des grands risques pouvant limiter ou empêcher l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation, ou menacer ses principaux actifs. Elle se déroule selon les étapes suivantes :

- L'identification des risques (au niveau du top management)
- Le rapprochement de ces risques avec la nomenclature des risques de l'organisation.
- Le rapprochement de ces risques avec les processus de l'organisation

✓ Intégration des deux démarches

« L'approche top down permet de cerner les principaux risques sans se perdre dans une profusion de cas. Cependant, en deuxième approche, elle doit être complétée par une approche détaillée, Botton up, qui associe les gestionnaires de risque du terrain à l'évaluation de leurs risques»¹⁰.

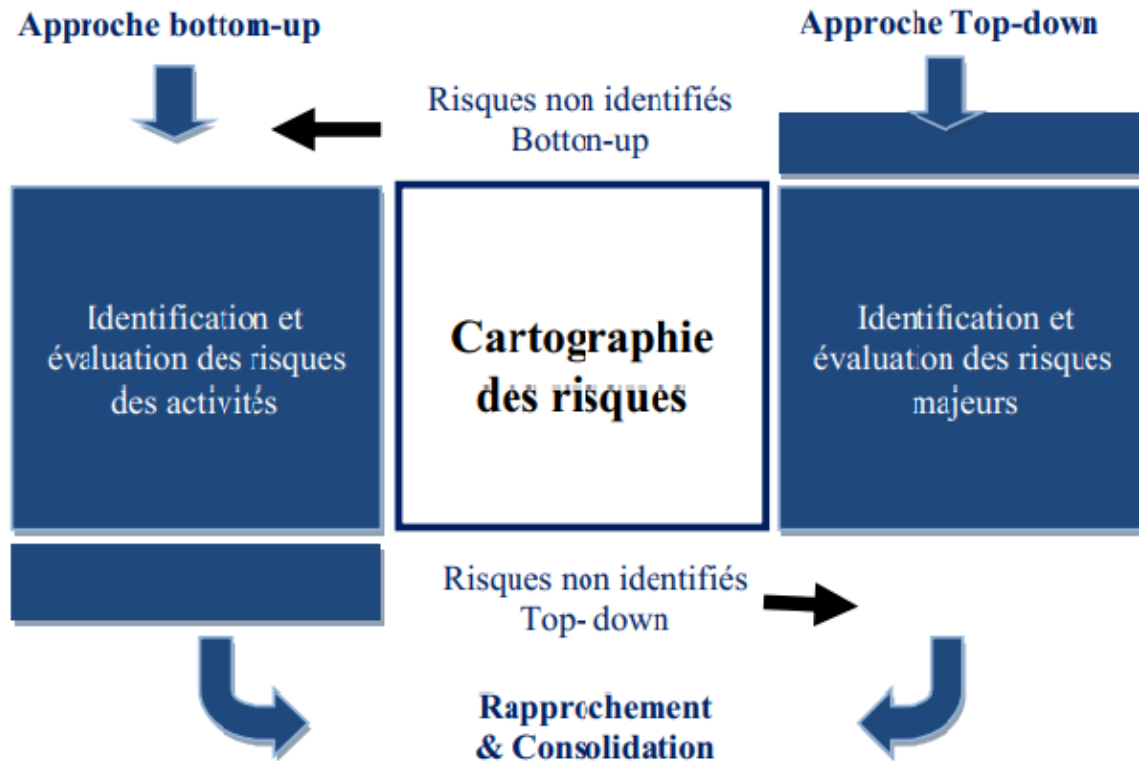
En effet, les démarches top-down et Botton-up sont des démarches complémentaires qui doivent être combinées et développées afin de couvrir au mieux l'ensemble des risques. Ces deux méthodes ont vocation à alimenter et faire vivre la cartographie des risques de l'organisation. Le schéma ci-après illustre la complémentarité des deux approches¹¹ :

¹⁰ Christophe VERET et Richaed MEKOUAR, « Fonction: Risk Manager », Edition. DUNOD, Paris, 2005, page 130.

¹¹ IFACI, « la cartographie des risques », Op.cit, P 47.

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

Figure N°02 : Intégration des approches Botton up & top down.



Source : IFACI.

1.1.3.L'approche combinée :

Cette méthode est une combinaison des deux approches précédentes (Botton-up et top down), l'identification des risques est faite par des entretiens avec l'assistance de l'audit interne ou le risque manager.

En effet, cette approche se dote d'un pouvoir de correction des manquements des approches précédentes et permet de réaliser une meilleure maitrise des risques opérationnels.

1.1.4.L'approche Benchmarking :

L'approche benchmarking consiste à collecter, auprès des entités réputées pour leur bonne gestion des risques. Les bonnes pratiques en matière d'identification des risques. Cela peut se faire à l'occasion des séjours d'échanges d'expérience ou lors de conférence ou des ateliers de formation.

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

2. Cartographie des risques :

L'une des méthodes les plus utiles pour aboutir à une gestion sereine du risque opérationnel, consiste dans la démarche dite de « cartographie ». A cet effet une bonne présentation de cette démarche constitue la case de départ sur laquelle doit reposer notre démarche.

2.1. Définition de la cartographie des risques :

La cartographie des risques est un outil de pilotage vivant qui doit permettre de mesurer régulièrement progression de l'entité dans son niveau de maîtrise de risque¹².

D'après l'institut français de l'audit et contrôle internes (IFACI) et Price water house coopers :

« Une cartographie des risques est une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les risques les plus significatifs (probabilité et /ou impact les plus élevés et les moins significatifs (probabilité et/ou impact les plus faible).

2.2. Objectifs de la mise en place d'une cartographie :

Jacques Renard dans son ouvrage « Théorie et pratique de l'audit interne », identifie trois objectifs :

- ✓ Recenser, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- ✓ Informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- ✓ Permettre à la direction générale, et avec l'assistance du Risk manager¹³, d'élaborer unepolitique de risque.

¹²https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/afa/20171004_Recommandations_cartographie_vd.pdf consulte le 28/08/2019 à 23h

¹³ Le Risk Manager est un collaborateur d'une grande entreprise dont la fonction consiste à conseiller la direction générale sur la meilleure manière de gérer les différents événements aléatoires qui peuvent se produire dans la vie de l'entreprise. Il doit donc appréhender les différents risques et prendre les dispositions afin d'en réduire, en cas de réalisation, l'impact financier. » source : <https://www.mataf.net/fr/bourse> consulté le 28/07/2019.

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

3. Les étapes d'élaboration d'une cartographie des risques :

La cartographie des risques se déroule selon les quatre étapes suivantes :

3.1. Représentation des activités de la banque et des risques associés :

Étant la première étape dans l'élaboration d'une cartographie, cette phase se base essentiellement sur la décomposition de l'activité de la banque en métiers, processus et sous processus s'il y a nécessité d'approfondissement.

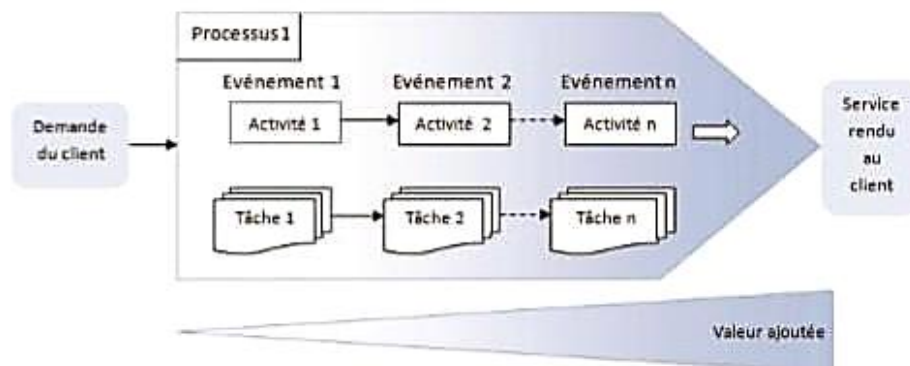
Cette décomposition est d'une importance cruciale du moment où elle permet de renseigner sur le métier de la banque mais aussi sur les risques susceptibles d'en découler. De ce fait une décomposition faite en interne est plus favorable au sens où elle permet de mieux cerner l'ensemble des activités de l'établissement bancaire et d'avoir une vision globale des risques appréhendés.

➤ Qu'est-ce qu'un processus ?

Un processus un enchaînement ordonné d'un ensemble d'activités, produisant une valeur ajoutée croissante permettant de délivrer au client (interne ou externe) le produit ou service correspondant à sa sollicitation initiale.

Selon la norme ISO 9000 :2015 un processus est défini comme étant : « un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté »¹⁴.

FIGURE N°03 : Schéma illustratif d'un processus.



¹⁴ « ISO 9000:2015 - Systèmes de management de la qualité -- Principes essentiels et vocabulaire », sur ISO consulté le 14 juillet 2019 à 12h.

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

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

On distingue trois (03) types de processus :

- **Processus support :** appelé aussi processus de réalisation, Ils représentent une activité interne, généralement transversale, permettant d'assurer le bon fonctionnement de la banque.
- **Processus de management :** ils correspondent à la détermination d'une politique et d'une stratégie pour l'organisation et au pilotage des actions mises en œuvre pour atteindre ses objectifs.
- **Processus opérationnel :** il s'agit de l'ensemble des processus allant du client au client. Ils permettent la réalisation du produit ou du service fourni par l'entreprise.

3.2.Évaluation des risques bruts :

Après identification faite dans la phase précédente, et l'intégralité des risques étant identifié, et associés à chaque ligne, processus ou sous processus, intervient la deuxième phase qui se concentrera sur l'évaluation du risque brut.

Apriori, deux évaluations seront faites pour l'appréciation des évènements à risques.

3.2.1.La fréquence de survenance des évènements :

L'évaluation de la fréquence délivre des renseignements sur le nombre de fois que tel ou tel évènement à risque peut se produire au cours d'une période donnés. Elle peut être réalisée grâce à deux approches de cotation distinguées :

- **Une cotation de la fréquence historique (critère quantitatif) :** qui se base essentiellement sur les données de perte interne de la banque.
- **Une cotation de la fréquence prospective (critère qualitatif) :** qui s'appuie sur des probabilités effectives pour une période donnés.

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

Tableau N°02 : Exemple d'évaluation de la fréquence du risque.

Critères de fréquence d'occurrence	Très faible	Faible	Moyen	Fort
Nombre d'événement a risque par an	<10	$10 < X < 100$	$100 < X < 1000$	>1000

Source : Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER, « Prévention et Gestion des risques opérationnels », Edition Revue Banque, Paris 2004, P36

3.2.2.L'impact financier et d'image :

Afin de quantifier les pertes engendrées par la réalisation des événements à risque, de nombreuses actions doivent être mené dans le cadre d'une appréciation des impacts éventuels. En évaluant à la fois l'aspect financier des événements, ainsi que leur conséquence sur l'image de la banque.

➤ L'impact financier :

Voici une échelle de cotation établi pour l'évaluation de l'impact financier du risque opérationnel.

Tableau N°03 : Exemple d'évaluation de l'impact financier du risque opérationnel.

Critère d'impact	Très faible	Faible	Moyen	Fort
Financier : charge financière ou manque à gagner (en milliers d'euros)	<20	$20 < X < 200$	$200 < X < 1000$	>1000

Source : Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER, Prévention et Gestion des risques opérationnels, Edition Revue Banque, Paris 2004, P 36.

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

➤ L'impact d'image :

Le second volet que prendra l'évaluation des impacts concerne l'image de la banque. En fait cette évaluation repose sur des critères d'ordres qualitatifs, ce qui met en accent sa difficulté en termes de précision. Or, l'évaluation de cet impact ne peut être négligée, puisqu'elle permet de déterminer le degré de l'impact du risque mais aussi les conséquences pouvant être engendré.

Voici un exemple d'une échelle de cotation établi pour l'évaluation d'impact sur l'image de l'établissement bancaire :

Tableau N°04 : Exemple d'échelle d'évaluation de l'impact d'image.

Critère d'impact	Très faible	Faible	Moyen	Fort
D'image : impact sur les tiers (clients, public, partenaires, actionnaires, ... etc.)	Pas de conséquences induites	Pourrait entraîner des réclamations	Risques de perte d'image et de confiance	Risque de perte de clients ou partenaires

Source : Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER, Prévention et Gestion des risques opérationnels, Edition Revue Banque, Paris 2004, P 36.

3.3. Appréciation du dispositif de maitrise des risques et évaluation du risque net :

Une fois qu'une identification et une évaluation du risque brut ont été faite, il est nécessaire d'identifier le dispositif de maitrise de risque existant, en l'occurrence le contrôle mis en place pour parer à l'éventualité de survenance du risque.

Les dispositifs de maitrise des risques sont effectués sur la base des mesures existante ayant un impact réducteur et qui concerne les éléments suivants¹⁵ :

- ✓ **Les dispositions organisationnelles** (organisation claire et diffusée, séparation des tâches, procédures existantes...);

¹⁵ IMENEZ, (Christian) et autres, « **Risques Opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit** », Op.cit, p 67.

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

- ✓ **Le dispositif de contrôle mis en place** (double regard, hiérarchie, contrôles bloquants dans les systèmes...);
- ✓ **Les outils de suivi de l'activité et de son bon déroulement** (état d'alerte, reportings, comités de suivi...);
- ✓ **Les éléments de réduction ou de transfert de risque** (assurance, garantie, clause contractuelle...).

Pour déterminer l'efficacité du dispositif de maîtrise de risque, il y'a lieu de l'apprécier à l'aide d'une échelle de cotation qui évalue la disponibilité des contrôles et leurs degrés de couverture des risques sous la forme suivante :

Tableau N° 05 : Critères d'appréciation du dispositif de maîtrise des risques.

Appréciations	Très faible	Faible	Moyen	Fort
Moyens de contrôle mis en œuvre				
Efficacité du dispositif				
Pertinence du dispositif				
Fréquence de contrôle				

Source : Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER, Prévention et Gestion des risques opérationnels, Edition Revue Banque, Paris 2004, P 38.

À ce stade on parle plus du risque brut dont il est question au départ, il est plutôt question du risque résiduel qui subsiste même après prise en compte des mesures de prévention.

3.4. Classification des risques :

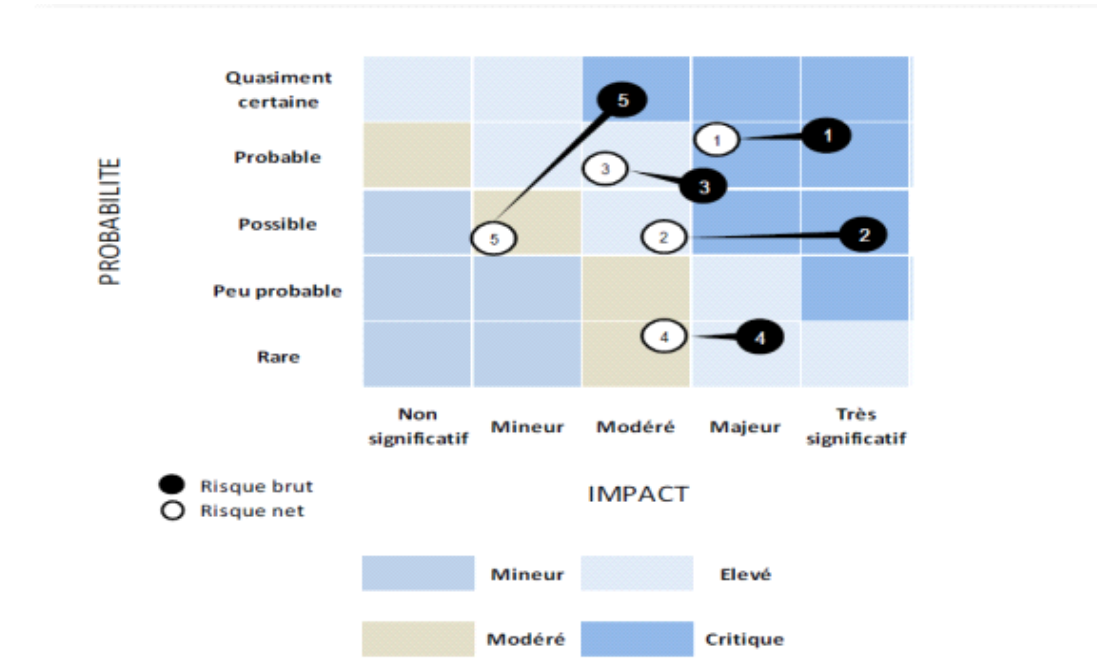
Après avoir identifié et évalué les risques nets (risques résiduels), une nouvelle hiérarchisation pourra être établie afin de permettre d'étudier si le risque résiduel subsistant est acceptable après la prise de mesure de prévention, ou il nécessite d'autres mesures de réduction.

Le résultat de l'auto-évaluation va donc permettre de positionner les différents risques, grâce au couple impact/fréquence.

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

Le schéma suivant présente la superposition de la cartographie des risques bruts et celle des risques nets dans la matrice Probabilité/Impact.

Figure N°04 : Représentation schématique des risques bruts et nets dans la matrice fréquence/impact.



Source : www.audit-committee-institute.fr (KPMG France).

3.5. Plan d'action :

Une fois les risques pertinents définis, il paraît indispensable d'élaborer et de mettre en œuvre des plans d'actions pour permettre de ramener les risques résiduels (nets) moyens ou élevés à un niveau faible et/ou acceptable par l'organisation.

Cette étape requiert une identification des meilleures pratiques de gestion des risques qui seront abordées dans la section suivante.

3.6. Le suivi :

Le suivi de la gestion du risque opérationnel est une action indispensable au sein de toute organisation, pour ce faire nous nous appuyons sur l'ensemble des outils suivant :

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

3.6.1. Les indicateurs clés des risques :

Les indicateurs clés des risques constituent les possibilités de pertes futures. Chaque activité est relié un ensemble d'indicateurs qui sont suivis périodiquement (mensuellement ou trimestriellement). Ces derniers permettent principalement de suivre les zones à risques significatives mises en relief par les travaux de cartographie et d'alerter les responsables en cas d'éventuelle dégradation d'un indicateur pouvant entraîner des pertes pour la banque.

Ils sont notamment spécifiques aux activités très risquées exigeant un contrôle étroit.

Voici quelques exemples d'indicateur de risque :

Tableau N°06 : Exemples d'indicateurs des risques

Activité	Indicateurs
Ressources humaines	Rotation du personnel, pourcentage d'employés intérimaires, heures supplémentaires, plaintes de la clientèle, absentéisme...
Traitements et procédures	Nombre d'encodages manuels, corrections d'écriture, erreurs de réconciliations, plaintes et contestations, comptes transitoires en attente....
Systemes	Interruptions de systèmes, tentatives d'intrusion informatique, retards d'implémentation....

Source : Ariane CHAPELLE, Georges HUBNER, Jean-Philippe PETERS, Le risque opérationnel : Implication de l'accord de Bale pour le secteur financier, Edition : LARCIER 2005, P176.

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

3.6.2. Les tableaux de bord des risques opérationnels :

Les tableaux de bord des risques opérationnels permettent de surveiller les pertes à travers le suivi des indicateurs clés.

Désormais, ils doivent être élaborés pour chaque département afin de communiquer les principales causes des événements opérationnels au sein de l'organisation.

Le tableau de bord doit avoir pour principaux objectifs¹⁶ :

- ✓ D'appréhender la nature et l'ampleur des risques encourus ;
- ✓ De s'assurer de l'adéquation des dispositifs de gestion des risques opérationnels avec le profil de risques et le plan d'activité de l'établissement ;
- ✓ D'effectuer les arbitrages nécessaires pour limiter les risques ;
- ✓ De piloter les actions préventives et leur état d'avancement.

3.6.3. La base d'incident

Les bases de données sur les incidents permettent d'avoir une vision objective des risques supportés par les différents métiers, aussi, ces bases permettent également de mieux intégrer la prise en compte des risques opérationnels dans le déroulement quotidien des opérations et ainsi améliorer la prise en compte et la gestion de ces derniers¹⁷.

Il faut noter que le choix de cette méthode est relatif au contrainant présenté lors de l'adoption des méthodes avancé de gestion des risque opérationnels.

3.6.4. L'analyse des scénarios :

Cette méthode est utilisée dans le cas où les données historiques sont difficiles à obtenir. Étant basée sur des avis d'experts, elle porte généralement sur des événements rares pouvant générer de graves pertes. Ainsi la démarche peut être résumée comme suit :

- ✓ Définir les scénarii de risques auxquels l'organisation est exposée. Ils peuvent être élaborés à partir de bases de données externes ou sur la base d'opinions d'experts.

¹⁶ Inspiré et reformulé JIMENEZ, (Christian) et autres, « **Risques Opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit** », Op.cit, P 116.

¹⁷ Idem.

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

- ✓ Valider les scénarii.
- ✓ Vérifier si les données qui ont servi à leur élaboration sont fiables et pertinentes
- ✓ Déterminer les paramètres et le modèle. Estimer les paramètres de fréquence et d'impact de chaque scénario à l'aide d'opinions d'experts, lesquels seront à la base des modèles de distribution des pertes.
- ✓ Des restitutions devront être formalisées pour répondre à un objectif cohérent avec la phase de maturité de la structure vis-à-vis des risques opérationnels. Elles comportent notamment : la description du risque et ses facteurs, l'analyse de la fréquence et des impacts et les facteurs contributifs, le niveau de maîtrise estimé du risque, le plan d'actions

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

SECTION 03 : COUVERTURE DES RISQUES OPERATIONELS

Une fois que l'identification et l'évaluation des risques opérationnels a été finalisé, une mesure de ces risques doit se faire. A cet effet nous allons aborder dans cette section l'ensemble des approches de mesures des exigences de fond propre dicté par le comité de Bâle. Par la suite nous Allons nous accentuer sur les différentes méthodes de couverture de ce dernier.

1. Les approches de calcul d'exigence en fonds propres :

Les instruments de gestion des risques bancaire diffèrent sensiblement en fonction de la taille des établissements bancaires, des métiers qu'elles exercent et de leur appétit du risque. Pour répondre à cette diversité, le Comité de Bâle propose trois méthodes de calcul d'exigence en fonds propres. Toute fois les banques doivent disposer de l'ensemble des moyens nécessaire à la mise en œuvre de leurs choix retenus.

1.1.Méthode Indicateur de base - Basic Indicator Approach (BIA) :

L'approche par indicateur de base est la plus simple des méthodes de calcul d'exigences en fonds propres proposées par le comité de Bâle.

Elle est destinée essentiellement à être appliquée par les banques de petites envergures, qui ne possèdent pas d'un niveau élevé de technicité pour procéder à une mise en place de mesures complexes ni de la capacité d'élaborer des modèles internes de mesure.

Cette méthode de base consiste en l'application d'un pourcentage fixe alpha α à un indicateur qui représente l'exposition potentielle aux risques opérationnels, cet indicateur représente le produit annuel brut moyen sur les trois dernières années⁵¹.

Le capital requis se calcul ainsi, comme suit :

$$K_{BIA} = [\sum PB_i \times \alpha] / n \quad i= 1.....3$$

⁵¹ A. CHAPELLE, G. HUBNER, JP. PETERS, Op.cit p 170

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

Où :

- ✓ K_{BIA} : est le capital règlementaire.
- ✓ PB_i : Produit net bancaire de chaque année.
- ✓ α : coefficient égale à 15%.

1.2.Méthode standard - Standard Approach (SA) :

Cette méthode représente un prolongement plus fin de l'approche de base, elle se base sur une répartition des activités d'un établissement en catégories standard configurant sa structure interne.

L'exigence au titre du risque opérationnel est différenciée par lignes métiers et est égale à la moyenne sur les 3 dernières années des sommes des Produits Bruts des lignes métiers pondérés par leur coefficient, dont ce dernier est en fonction des risques pour chaque activité.

Le capital requis se calcul comme suit :

$$K = \Sigma (PNB_{1-8} \times \beta_{1-8})$$

Où :

K : Exigence en fonds propres

PNB 1 - 8 : Produit annuel brut moyen positif sur les trois dernières années pour chacune des huit lignes de métiers.

β_{1-8} : Pourcentage fixe pour chacune des huit lignes de métiers.

Tableau N°07 : Facteur Bêta par ligne d'activité-Approche standardisée.

Catégorie d'activité	
Financement des entreprises	$\beta 1 = 18 \%$
Négociation et vente	$\beta 2 = 18 \%$
Banque de détail	$\beta 3 = 12 \%$

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

Banque commerciale	$\beta 4 = 15 \%$
Fonctions d'agent	$\beta 5 = 18 \%$
Paiement et règlement	$\beta 6 = 15 \%$
Gestion d'actifs	$\beta 7 = 12 \%$
Courtage de détail	$\beta 8 = 12 \%$

Source : Ariane CHAPELLE, Georges HUBNER, Jean-Philippe PETERS, Le risque opérationnel : Implication de l'accord de Bale pour le secteur financier, Edition LARCIER, P22.

1.3.L'approche des mesures avancées (AMA) :

L'approche par les méthodes avancées se base sur la mise en place de modèles internes permettant la collecte des incidents et données de pertes liés aux risques opérationnels, et ce avec approbation préalable du superviseur. Ces données servent de base de calcul des fonds propres correspondants, en respectant la décomposition 8 lignes d'activités et 7 catégories de risques, soit 56 couples possibles.

L'objectif majeur de cette méthode est d'ajuster les exigences en fonds propres de chaque banque aux risques réels qu'elle encoure.

De ce fait, un calcul de la mesure de la perte attendue (Expected Loss) est réalisé pour chaque couple :

$$EL = PE \times LGE \times E$$

- ✓ **PE** : Probabilité de l'événement (probability of event)
- ✓ **LGE** : Perte en cas d'événement (loss given by event)
- ✓ **E** : Exposition au risque opérationnel

PE et **LGE** sont déterminés par la banque d'après ses modèles internes.

Le facteur d'exposition **E** est donné par le régulateur.

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

Les fonds propres alloués sont la somme des pertes attendues pour chaque couple pondérées d'un facteur y spécifique et les 56 facteurs sont fixés par le régulateur.

$$K = \sum ij (Yij \times ELij)$$

2. La couverture des risques opérationnels :

Afin de réduire l'exposition au risque opérationnel, les banques disposent de types de couverture.

2.1. La couverture interne des risques opérationnels :

La couverture interne comprend à l'ensemble des actions d'améliorations des processus, des outils de contrôle et de prévention visant à réduire la fréquence ou l'impact des risques opérationnels.

Le traitement du risque se fait soit en minimisant la fréquence à travers une politique de prévention, soit en réduisant l'impact par une politique de protection.

2.1.1. Le plan continuité des activités :

Le CRBF⁵² a défini le Plan de continuité d'activité comme un : « ensemble de mesures visant à assurer, selon divers scénarios de crise, y compris face à des chocs extrêmes, le maintien, le cas échéant de façon temporaire selon un mode dégradé, des prestations de services essentielles de l'entreprise puis la reprise planifiée des activités. »

La mise en place de ce dispositif passe en pratique par quatre étapes essentielles à savoir⁵³ :

- ✓ Étude des risques et besoins en matière de continuité.
- ✓ Dispositif de prévention et solutions envisageables en cas de sinistre.
- ✓ Mise en place du dispositif de continuité.

⁵² Le règlement n° 97-02 du 21 février 1997 relative au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement.

⁵³A. CHAPELLE, G. HUBNER, JP. PETERS, Op.cit p 130.

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

- ✓ Maintien en condition opérationnelle

2.1.2.La délégation de pouvoir :

La délégation de pouvoir est un acte de gestion qui a pour objet de responsabiliser les acteurs de l'entreprise et de définir clairement les responsabilités. Elle présente une importance juridique non-négligeable dans le cas de survenance de certains risques opérationnels qui peuvent entraîner la mise en cause de la banque et de ses dirigeants (non-respect de la réglementation, atteinte à la sécurité des personnes,.....). Elle peut exonérer un dirigeant de poursuites, dans le cas où le délégataire aurait abusé de sa confiance et commis des actes illégaux ou frauduleux à son insu.

2.1.3.Les chartes d'éthique :

C'est un ensemble d'engagements, de pratiques et de comportements que la banque adopte pour démontrer son implication dans la lutte contre les actes illégaux et les fraudes.

Une charte d'éthique peut être matérialisée sous forme d'annexe au contrat de travail ou une partie du règlement intérieur. Elle représente un élément du management des risques opérationnels, car elle participe à la sensibilisation du personnel au règlement à respecter et aux règles de bonne conduite. La sensibilisation peut se faire à l'aide de formations ou en diffusant une culture de transparence.

2.1.4.La couverture budgétaire :

Cette méthode concerne notamment les risques faisant partie de la gestion courante de la banque, en d'autres termes les risques à impact faible et qui devront faire l'objet d'un financement qui permettra la réduction des impacts et des budgets dédiés.

2.2.La couverture externe des risques opérationnels :

2.2.1.Les contrats d'assurance :

La première approche de couverture externe des risques est de s'orienter vers des sociétés d'assurance ayant pour but l'atténuation de l'impact des risques contre rémunération.

Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

A cet effet, Les polices contractées par les banques sont principalement les suivants :

- **Les assurances de personne** : contre tout accident ou agressions survenu durant l'activité professionnelle.
- **Les assurances de bien** : couvre les éventuels dommages causés au patrimoine de la banque.
- **Les assurances spécifiques informatiques** : concerne les pertes de données informatiques, les frais de reconstitution de supports.
- **Les assurances de valeurs** : il s'agit des valeurs de la banque, les valeurs déposées par les clients ou les valeurs confiées à un tiers.
- **Les assurances des pertes financières** : Elle couvre les pertes liées aux événements comme les détournements, les fraudes, les vols de chèques ou de cartes bancaires.
- **Les assurances des responsabilités** : il s'agit de la responsabilité civile professionnelle, civile d'exploitation ou civile des mandataires sociaux.

2.2.2.L'externalisation des activités :

Le principe de l'externalisation consiste à déléguer à un prestataire la réalisation de certaines activités secondaires pour la banque ou qui nécessitent des investissements et un degré de technicité coûteux tout en bénéficiant d'un rapport prix/prestation intéressant.

Elle peut également être envisageable lorsqu'une analyse du couple risque/rentabilité ou du degré de maîtrise de risque s'avère insuffisante ou difficile à améliorer dans le contexte de la banque.

Le rôle du gestionnaire des risques opérationnels dans ce cas serait de bien cerner l'impact des changements apportés par l'externalisation sur le profil de risque de la banque. La banque peut tirer profit de cette technique, mais elle sera exposée à un certain nombre de risques d'ordre stratégique, financier, d'exploitation et juridique.

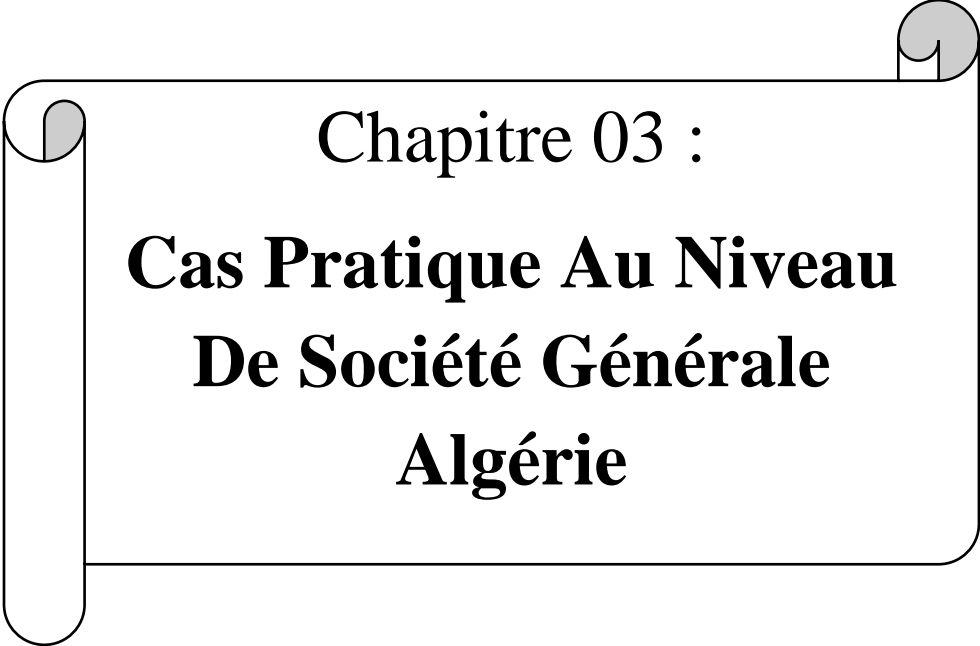
Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels

CONCLUSION DU CHAPITRE :

Il ressort de ce second chapitre que le risque opérationnel n'est pas un fait isolé, et pour l'appréhender il est nécessaire de prendre en considération l'ensemble des dispositifs de sa gestion en détaillant ces étapes, partant d'une bonne identification afin de cerner avec précision les risques menaçant l'activité de l'établissement bancaire puis son évaluation.

A cet effet, le comité de Bâle a mis en disposition des banques une variété de méthodes qu'elles peuvent utiliser lors de l'évaluation de leurs risques opérationnels, ainsi pour la détermination des fonds propres nécessaire à la couverture des risques subsistant, Néanmoins, les banques ont la possibilité de développer des méthodes avancées qui leur permettront de réduire leurs contraintes liées aux exigences des fonds propres.

Au final, La couverture des risques opérationnels permet d'agir sur les différents éléments identifiés et quantifiés dans le but de modifier le profil de risque de la banque ou tout du moins sa sensibilité en cas de survenance d'événement non souhaité.



Chapitre 03 :

**Cas Pratique Au Niveau
De Société Générale
Algérie**

INTRODUCTION DU CHAPITRE :

Le risque opérationnel constitue le risque majeur pour tout établissement bancaire, et sa gestion est d'autant importante que les autres catégories de risques (risque marché et risque de crédit). C'est pour ces mêmes raisons que la majorité de ces établissements ont décidé de lui accorder un intérêt particulier au regard des autres risques.

À rappeler, la faillite de plusieurs grands pôles bancaires à cause des événements classés sous l'égide du risque opérationnel ont poussé le groupe SG⁵⁴ à prendre conscience de la nécessité de gérer ce type de risque. Les gestionnaires de risque se sont aperçus qu'une mauvaise gestion du risque opérationnel ne constitue plus une perte d'un coût d'opportunité, mais un risque de perte réelle pouvant sérieusement mettre en péril la vie de la banque.

Pour valoriser ce que nous avons abordé au préalable sur nos chapitres théoriques qui porte sur la gestion des risques opérationnels, nous avons laissé part à une partie pratique pour voir de près ce que Société Générale Algérie utilise comme outils de pilotage de ces risques.

Cependant, et vu les contraintes qui nous est imparties, nous nous sommes trouvés dans l'obligation de limiter notre travail à l'étude du risque opérationnel d'un seul processus.

Pour ce faire, nous avons scindé ce chapitre en trois sections :

- Une première section intitulée « **Présentation de la structure d'accueil** ».
- Une deuxième section intitulée « **classification et cartographie des risques opérationnels au sein de Société Générale Algérie** ».
- Une troisième section intitulée « **la mise en place d'une cartographie des risques pour le processus crédit-bail au sein de Société Générale Algérie** ».

⁵⁴ Société Générale.

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

SECTION 01 : PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCEUIL

1. Présentation du groupe Société Générale :

Issue d'une collaboration du groupe industriel et de la famille Rothschild sous le Second Empire, société générale fut être l'un des tous premiers groupes européens de financement, de gestion et des services financiers.

Par ailleurs, étant qu'acteur de l'économie réelle depuis 150 ans, le groupe est implanté dans 76 pays, emploie plus de 148 000 collaborateurs, et accompagne au quotidien 30 million de clients dans le monde entier. S'appuyant sur son modèle diversifié de banque universelle, le groupe allie solidité financière et stratégie de croissance durable avec l'ambition d'être la banque relationnelle, référence sur ses marchés et proches de ses clients.

Aujourd'hui, Société Générale offre une large palette de conseil et de solutions financière sur mesure aux particuliers, entreprises et investisseurs institutionnels, qui s'appuie sur trois pôles métiers complémentaires :

- ✓ Les réseaux de détail en France (Société générale, Crédit du Nord et Boursorama).
- ✓ Les réseaux de détail à l'international IBFS
- ✓ La banque de financement et d'investissement SG CIB¹ qui gère d'un côté la Banque de financement et les Fixed Income, le financement structuré, la dette, le forex, et de l'autre côté les Equity et les activités de conseil.

1.1. Notation du groupe Société Générale :

Le groupe Société Générale est notée par plusieurs agences de notation mondiale, et cela suite aux différents résultats réalisés :

¹ Corporate and investment Banking

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

Tableau N°08 : Notation de société générale au cours de l'année 2018.

Agence de notation	Note
Standard & Poor's	A+ (Stable)
Moody's	AA (stable)
Fich ratings	AA (Stable)

Source : Site web du groupe Société Général.

Nous remarquons que les perspectives générales sur le groupe Société Général sont stables.

2. Présentation de la filiale Société Générale Algérie :

Société Général Algérie, détenue à 100% par le groupe Société générale, est l'une des toutes premières banques privées à s'installer en Algérie, soit depuis 2000.

Son réseau, en constante croissance, compte actuellement 90 agences réparties sur 30 wilayas dont 11 Centres d'Affaires ou Business Center dédiés à l'activité de la clientèle des Entreprises et une Direction Grandes Entreprises.

Leader des banques privées en Algérie, SGA² offre une gamme diversifiée et innovante de services bancaires a plus de 455 000 clients Particuliers, Professionnels et Entreprises.

À priori, la filiale établit un véritable partenariat financier avec les trois segments de sa clientèle grâce à une approche fondé sur :

- Des experts et des lignes métiers spécialisé ;
- Des conseils à forte valeur ajoutée pour apporter des solutions sur mesure ;
- Un accompagnement de proximité grâce à son réseau d'agences ;
- Une personnalisation de la relation client et le développement de solutions adaptées à chaque client.

² Société Générale Algérie.

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

2.1. Le réseau de Société Général Algérie :

Soucieuse de sa relation clientèle, Société Générale Algérie a développée entre 2008 et 2017, trente-sept agences, qui sont venues s'ajouter aux agences repartis seulement au nord du pays .et 11 centres d'affaire dans 9 willayas : Alger, Annaba, Bejaia, blida, Constantine, Oran, Sétif, Sidi Bel Abbes et Tizi-Ouzou.

L'objectif était d'attirer le plus grand nombre de clients solvables pour développer le revenu net bancaire qui représente son premier indicateur de performance, et de consolider son positionnement en tant que leader en taille de réseau.

2.2. Indicateurs de performance :

Les derniers indicateurs publiés, par la banque Société Général Algérie sont les suivants :

Tableau N°09 : Les derniers résultats de Société Générale Algérie.

Rubrique	2017	2018
Encours client	413 042	455 000
Fonds propres (Milliards DZD)	38	43
Total bilan (Milliards DZD)	48 213	56 353
Produit Net Brut (Milliards DZD)	17 554	19 543
Résultat net de la banque (Milliards DZD)	5 258	5 597

Source : Rapport d'activité 2018 de Société Général Algérie.

2.3. Historique de Société Générale Algérie :

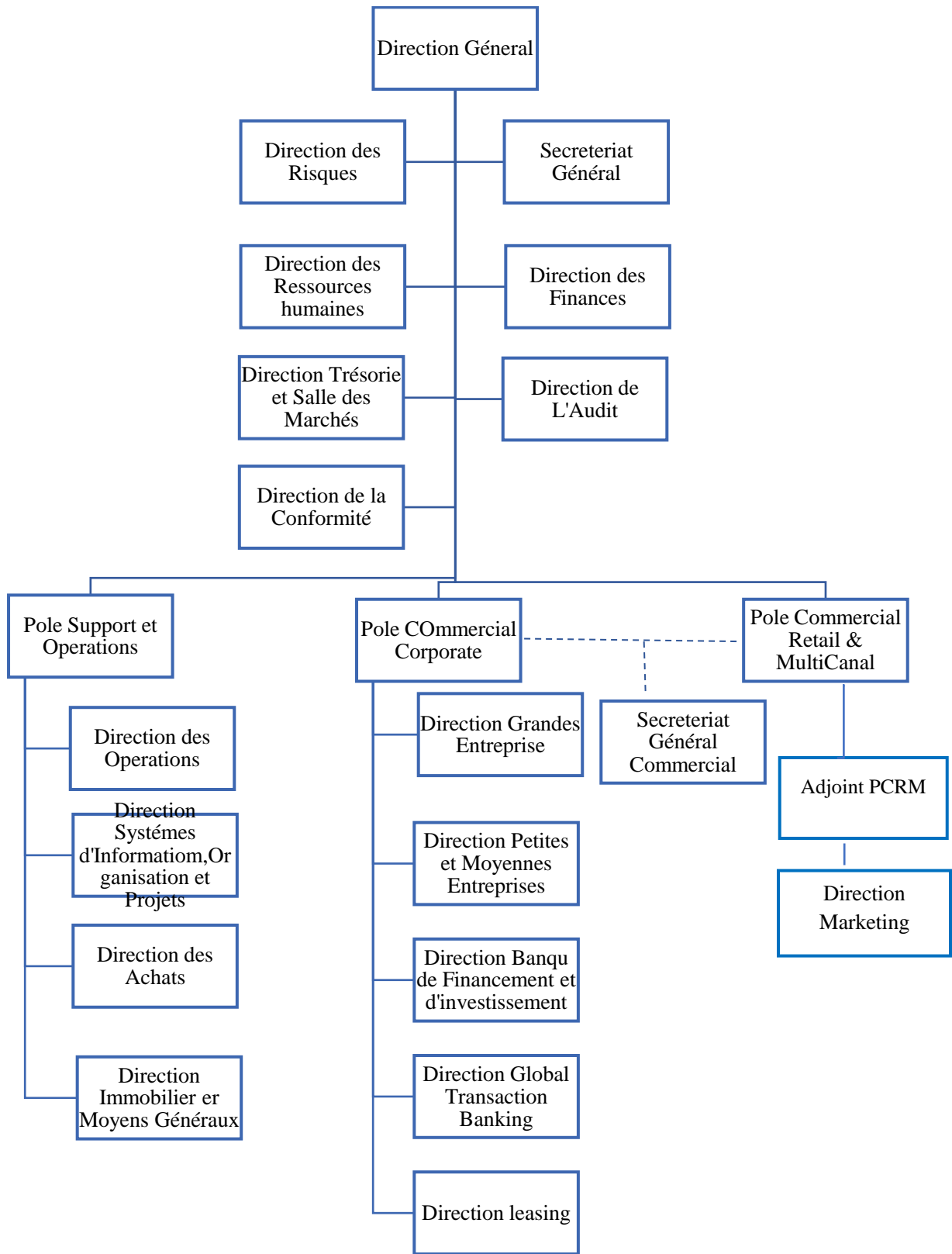
- **1987** : Ouverture d'un bureau de représentation.
- **1998/1999** : Obtention de l'Agrément Bancaire et création de la filiale Société Générale Algérie.
- **2000** : Ouverture à la clientèle de la 1ère Agence d'El Biar en mars 2000.

Chapitre 03 :Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

- **2004** : Société Générale Algérie filiale à 100% du Groupe Société Générale après rachat des actionnaires minoritaires.
- **2007** : Création de la Direction Grandes Entreprises Internationales.
- **2008** : Création de la Direction Grandes Entreprises Nationales.
- **2009** : Création de l'activité Banque de Financement d'Investissement .
- **2010** : Création de quatre Centres d'Affaires à Alger (Cheraga-Amara, Dar El-Beida, Rouïba-Hassiba et Constantine-Palma) pour mieux servir les PME.
- **2011** : Création de l'Agence Clientèle Patrimoniale.
- **2011** : Nouvelle posture de communication basée sur la valeur « Esprit d'équipe ».
- **2012** : L'ouverture de 15 nouvelles agences à travers le territoire national.
- **2013** : L'ouverture de la Salle des Marchés et création de la filière Global Trade Bank .
- **2014/2015** : L'ouverture de quatre (04) Centres d'Affaires (Dar El Beïda- Blida- Tizi Ouzou- Rouïba).
- **2015** : Célébration des 15 ans de la banque et visite en Algérie du premier responsable Groupe Frédéric Oudéa.
- **2016** : L'ouverture du Centre d'Affaires de Annaba.
- **2017** : L'ouverture de quatre nouvelles agences (M'sila-Tiaret-El Kseur-Blida)

2.4.Organigramme de la banque Société général Algérie.

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie



Source : Organigramme SGA / Juillet 2019.

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

3. Présentation du département des risques opérationnels :

Pour mener à bien sa mission, et pour avoir une certaine autonomie dans ses rapports et décisions, Le département Risques Opérationnels est situé à un niveau hiérarchique élevé, il est directement attaché au Président du Directoire via le Secrétariat Générale.

Le DRO ³a pour mission la mise en place de la politique de la SGA en matière du risque opérationnel à travers l'ensemble des actions suivantes :

- Assurer la mise en œuvre des procédures et des outils de mesure et de maîtrise des risques opérationnels diffusés par IBFS⁴ et le Groupe SG, ceci dans la perspective des évolutions réglementaires imposées par Bâle II.
- S'assurer que, préalablement au lancement de toute nouvelle activité ou produit, l'ensemble des risques opérationnels y afférents sont correctement identifiés et qu'un dispositif de suivi adapté est prévu, par le biais du Comité Risques Opérationnels de SGA.
- Identifier régulièrement les risques opérationnels intrinsèques majeurs, inhérents à l'ensemble des produits, activités, procédures et systèmes de SGA.
- Élaborer des plans de formation ciblés pour développer la culture et l'expertise risques opérationnels du Groupe SG auprès des agents de SGA.
- Mettre en place un environnement de prévention et de contrôle efficace et en adéquation avec le profil de risque des processus métiers ;
- L'écriture des procédures requises (l'organisation de la remontée des pertes, le suivi des KRI...);
- Contribuer à la mise en place du PCA⁵ ;
- Superviser l'Autoévaluation des Risques et des contrôles (RCSA) ;
- Préparer les différents rapports et reportings à transmettre aux structures hiérarchiques ;
- Suivre la mise en place de la surveillance permanente au sein de la filiale ;
- Assurer le contrôle de conformité ;

³ Le département Risques Opérationnels

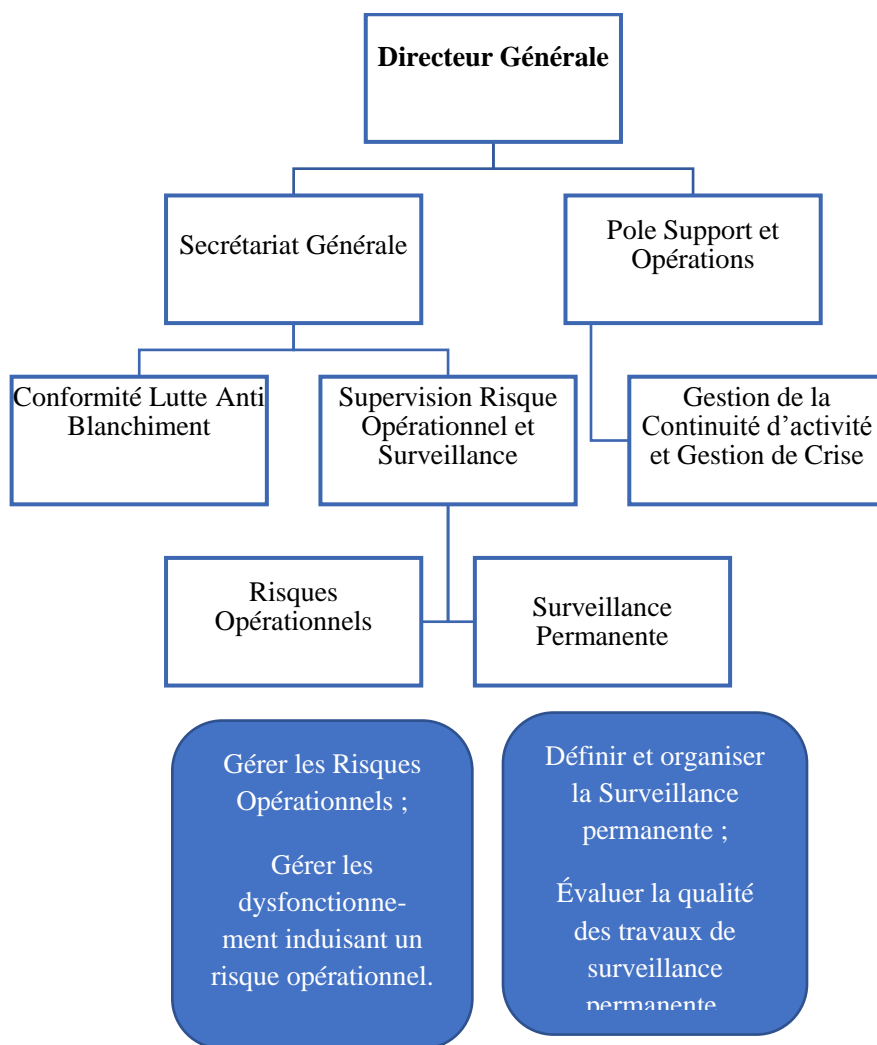
⁴ Banque et Services Financiers internationaux.

⁵ plan de continuité de l'activité

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

- Assister les lignes-métiers opérationnelles dans leurs actions au quotidien, en s'assurant notamment qu'elles disposent d'une documentation actualisée et adaptée à leurs métiers ;
- Donner des avis au regard du risque de non-conformité sur tout nouveau produit ou modification significative, de produits existants, dans le cadre d'une procédure formalisée.

3.1. Organigramme de Département Risque Opérationnel :



Source : Organigramme de département Risque Opérationnel/SGA 2019.

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

4. Approche retenue par la SGA pour la gestion des risques opérationnels:

Dans le cadre de gestion des risques, et de la mise en place de la réforme de l'accord de Bâle II (Exigences minimales en fonds propres relatives aux risques de crédit et aux risques opérationnels):

L'inspection générale de la CB de la BA a effectué en 2007 une enquête sur le dispositif élaboré par Société Générale en matière de gestion des risques opérationnels. La Commission bancaire a autorisé la banque à utiliser pour le calcul de son exigence en capital liée au risque opérationnel la méthode AMA⁶ qui rentra en vigueur dès janvier 2008.

À cette fin, les objectifs poursuivis par La banque SGA dans ce domaine sont nombreux et variés, mais aussi complémentaires :

- ✓ Meilleure compréhension et appropriation des risques opérationnels encourus.
- ✓ Meilleure connaissance du niveau de maîtrise des risques opérationnels et de l'impact potentiel d'une concrétisation de ces risques.
- ✓ Allocation cohérente des ressources nécessaires à la réduction de ces risques.
- ✓ Meilleure communication externe sur les risques opérationnels, notamment auprès des investisseurs et des agences de notation, et réduction du risque d'image.
- ✓ Allocation des fonds propres permettant de mesurer avec pertinence la performance réelle des activités, après prise en compte des risques opérationnels.

⁶ Advanced Measurement Approach.

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

SECTION 02 : CLASSIFICATION ET CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS AU SEIN DE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE ALGERIE.

Avant d'entamer le processus de cartographie des risques opérationnels au sein de Société Générale Algérie, il est nécessaire de s'entendre sur une définition commune à travers toutes les entités du Groupe, et une nomenclature de risques unique et exhaustive.

1. Définition et référentiel des Risques Opérationnels à la SGA:

Le risque opérationnel est défini par la SGA comme étant « le risque de perte résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements extérieurs, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de perte élevé »⁷.

Cette définition rejoint celle donnée par le comité de Bâle dans son premier document consultatif. Il est cependant intéressant d'y relever la mise en valeur de l'importance des événements rares, et aux conséquences désastreuses.

Il est à noter qu'au sein de SGA, le risque d'image est inclus dans la définition du risque opérationnel (contrairement à la définition donnée par le Comité de Bâle, et par BA).

La banque Société Général Algérie, se dote d'un référentiel des risques opérationnels, d'où ce dernier est composé de huit (8) catégories d'événements représentant les manifestations concrètes possibles ces dits risques.

Chaque catégorie d'événement est ensuite déclinée en une ou plusieurs sous-catégories d'événements mutuellement exclusives (on peut y compter 49 sous-catégories). Contrairement à la nomenclature proposée par le comité de Bâle dans ses documents consultatifs, qui considère que les huit lignes d'activité comportent toutes les mêmes catégories de risques (qui sont au nombre de sept).

Cela n'est bien évidemment pas contraire aux recommandations du Comité de Bâle, qui autorise les établissements bancaires à choisir une nomenclature de risques personnalisée, adéquate à leurs

⁷ Document interne a Société Général Algérie.

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

types d'activités et à leurs environnements. Néanmoins, le choix d'une classification ou une autre doit être justifié et argumenté.

Il est à signaler que la nomenclature adoptée par SGA, a consacré une catégorie entière aux défaillances des systèmes d'information, un risque qui est très significatif de nos jours.

Figure N°05 : Classification des risques opérationnels à la SGA.

LITIGES COMMERCIAUX	LITIGES AVEC LES AUTORITES	ERREURS DE « PRICING » OU D'EVALUATION DU RISQUE	ERREURS D'EXECUTION	FRAUDE ET AUTRES ACTIVITES CRIMINELLES	ACTIVITES NON AUTORISEES SUR LES MARCHES (ROGUE TRADING)	PERTES DES MOYENS D'EXPLOITATION	DEFAILLANCE DES SYSTEMES D'INFORMATION
<ol style="list-style-type: none"> 1. Litiges sur activités de conseil 2. Pratiques commerciales inappropriées 3. Inadéquation des produits proposés 4. Insuffisance du service au client 5. Autres litiges avec un tiers 6. Contrat ou clauses contractuelles inapplicables 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Non respect de la loi bancaire 8. Non respect des lois contre la discrimination 9. Non respect de la réglementation du travail 10. Non respect des lois sur l'environnement 11. Non respect des règles de fonctionnement des marchés organisés 12. Non respect des normes de sécurité et de santé 13. Non respect d'autres lois 14. Non respect des exigences réglementaires locales 15. Non respect des exigences comptables ou de la communication financière 16. Non respect de la législation fiscale 17. Blanchiment d'argent et financement du terrorisme 	<ol style="list-style-type: none"> 18. Défaillance dans le dispositif de gestion et de suivi des autorisations et des limites 19. Evaluation incorrecte ou inexistante de la position 20. Données de marché et informations publiques fausses ou insuffisantes 21. Modèle de calcul de prix ou de valorisation erroné 	<ol style="list-style-type: none"> 22. Défaillance dans le processus de livraison et/ou de règlement de la banque 23. Défaillance dans les processus de gestion des confirmations d'opérations 24. Défaillance dans la gestion administrative d'une opération jusqu'à son échéance 25. Erreurs dans la transmission, la saisie ou la compréhension d'une instruction 26. Absence ou inexactitude des données nécessaires à la gestion des activités 27. Absence ou inexactitude des rapports d'erreur dans les chaînes informatiques 28. Structure organisationnelle inadéquate / faiblesse de l'environnement de contrôle 29. Défaillance dans la conservation pour compte de tiers de documents/valeurs 30. Défaillances sur services rendus par des sous-traitants 31. Défauts de rapprochement 32. Accès laissé par la banque aux comptes d'un client sans l'accord de ce dernier 	<ol style="list-style-type: none"> 33. Piratage informatique et autres attaques malveillantes des systèmes informatiques de la banque par des tiers 34. Autres formes d'actes criminels contre les actifs de la banque 35. Vols/escroqueries / fraudes commis par des tiers 36. Vols par le personnel (incluant les prestataires de services, stagiaires) 37. Fraude sur des transactions par le personnel ou avec sa complicité 38. Utilisation non autorisée à mauvais escient d'information privilégiée et confidentielle par le personnel 	<ol style="list-style-type: none"> 39. Activités non autorisées sur les marchés par le personnel 40. Défaut de personnel 41. Pertes de données 42. Pertes de moyens d'exploitation 43. Perte de services 	<ol style="list-style-type: none"> 44. Défaillance de matériel 45. Données incohérentes ou incompatibles 46. Mauvaise gestion de projet 47. Défaillance de software 48. Faiblesse de la sécurité logique 49. Faiblesse de la sécurité physique 	

Source : Catégorie et sous-catégorie d'événements de risque opérationnel au niveau de la SGA.

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

2. L'exercice RCSA (RISK & CONTROL SELF ASSESSEMENT) au sein de SGA :

La stratégie de la SGA en termes de gestion des risques opérationnels est globalement concentrée sur l'exercice **RCSA "Risk & Control Self-Assessment"** ou "Autoévaluation des Risques et des Contrôles", qui consiste en l'élaboration des **Scorecards Métiers** suite à un processus de cartographie de risques, avec et sans prise en compte des dispositifs de prévention.

2.1. Définition :

Le RCSA ou "l'Autoévaluation des Risques et des contrôles" est l'un des outils de mesure et de pilotage des risques opérationnels au sein de SGA. Il a pour but d'apprécier et d'évaluer l'exposition intrinsèque de la banque aux risques opérationnels, d'améliorer les dispositifs de prévention et de contrôle et de mesurer l'exposition aux risques résiduels.

Cet exercice doit permettre d'identifier les zones de faiblesse, de mettre en place des mesures de prévention et de contrôle ainsi que des plans d'actions correctrices qui ont été conçus⁶².

2.2. Méthodologie et Démarche de RCSA au sein de SGA:

2.2.1. Méthodologie RCSA :

La méthode d'auto évaluation des risques et des contrôles (RCSA) développée par le Groupe consiste en une approche commune d'identification et d'évaluation des risques opérationnels et un processus d'évaluation homogène des dispositifs de prévention et de contrôle afin de garantir la cohérence de la banque et rendre possible une comparaison des évaluations des entités entre elles.

Elle s'appuie sur :

- ✓ La **classification des événements de risques opérationnels en catégories et sous-catégories** déjà mises en œuvre par le Groupe pour la collecte des pertes.
- ✓ Un référentiel de **facteurs de risque relatifs au contrôle interne** susceptibles de modifier le profil de risques opérationnels de SGA en internes.

⁶² Document Interne, SGA, démarche RCSA.

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

- ✓ Un référentiel de **facteurs de risque** relatifs à l'environnement dans lequel opère SGA.
- ✓ un référentiel de **questionnaires métiers** (appelés « Scorecards métier ») spécifiques à chaque métier bancaire ou métier fonctionnel, regroupant les facteurs de risque pertinents pour le métier considéré (exemples : ceux de la Continuité d'activité, de la Sécurité des systèmes d'information, de l'activité des agences, des ressources humaines....) auquel est associé plusieurs bibliothèques de questions d'évaluation visant à déterminer l'existence, la pertinence et l'efficacité des dispositifs de prévention et de contrôle de l'entité évaluée :
 - Une bibliothèque Groupe de questions spécifiques aux métiers fonctionnels,
 - Des bibliothèques Pôles regroupant des questions propres aux différentes activités bancaires.

2.2.2. La démarche RCSA :

2.2.2.1. Identification et évaluation des risques intersepte :

Il s'agit d'identifier et d'évaluer les risques intrinsèques auxquels est exposée chaque activité : Par catégorie ou sous-catégorie d'événements, selon un niveau de gradualité approprié et déterminé par la spécificité de chaque activité au sein de chaque structure.

2.2.2.2. Évaluation des dispositifs de prévention et de contrôle :

L'évaluation des dispositifs de prévention et de contrôle se réalise en deux étapes :

- ✓ Construction des questionnaires (scorecards) par les responsables des structures en coordination par le RRO⁶³ ;
- ✓ Notation et validation de ces questionnaires par les Responsables métiers concernés.

2.2.2.3. Évaluation des risques résiduel :

Évaluation des risques résiduels est faite par catégorie ou sous-catégorie d'événement, tout en dressant une cartographie des risques résiduels.

⁶³ Responsable Risque Opérationnels.

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

Cette dernière doit obligatoirement être argumenté et validées par les responsables de chaque structure de la banque.

2.2.2.4. Mise en place de plans d'action

Après avoir déterminé les risques liés à chaque activité, les responsables de ces dernières désignent les plans d'actions et les différents travaux qu'il conviendra de mener afin de réduire le risque. Les plans d'actions seront mis en œuvre par les responsables métiers au sein des zones de faiblesses, de prévention et de contrôle identifiés. Ils peuvent être éventuellement accompagnés d'une mise en place d'indicateurs clés de risques.

Lors de son initiation, un plan d'action doit contenir certaines données primordiales qui conditionneront son succès :

- ✓ Départements impliqués dans le plan d'action ;
- ✓ Description détaillée des actions à entreprendre ;
- ✓ Résultats et améliorations attendues (en termes de profil de risque) ;
- ✓ Date d'échéance des actions

3. les dispositifs de contrôle existant au sein de SGA :

Les dispositifs de contrôle au sein de SGA sont de trois (03) type :

✓ Le contrôle de premier niveau :

Il s'agit des contrôles immédiats, systématiques et permanents. Les collaborateurs qui initient les opérations doivent assurer un premier point de contrôle, ainsi que leur hiérarchie immédiate, il s'agit de l'auto contrôle et du contrôle hiérarchique.

Ces points de contrôles doivent s'insérer dans l'activité quotidienne des collaborateurs car elles sont précisées dans la procédure interne de la banque SGA fixant les modalités de réalisation de chaque opération de nature bancaire. Ces premiers contrôles permettront d'identifier d'éventuelles anomalies et ainsi améliorer les procédures.

Chapitre 03 :Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

✓ Les contrôles de deuxième niveau :

Ces contrôles sont effectués à posteriori mais de manière ponctuelle par des collaborateurs externes de toute opération. On les retrouve dans des services back-office qui prennent part à la réalisation de l'ensemble d'une opération. L'ensemble des contrôles de premier et second niveau constituent les contrôles permanents.

✓ Les contrôles de troisième niveau :

Il s'agit des contrôles périodiques ponctuels ou inopinés exercés par le département d'audit interne. Le département d'audit interne a pour mission d'examiner et d'évaluer l'efficacité des dispositifs de contrôles permanent et notamment leur adéquation à la nature des risques liés aux Operations. Ce dernier intervient périodiquement dans le cadre d'un plan d'audit ou sur demande des services du contrôle interne, de la direction générale, du comité d'audit ou du conseil d'administration.

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

SECTION 03 : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES POUR LE PROCESSUS CREDIT-BAIL AU SEIN DE SGA.

À travers l'analyse de la démarche adoptée par Société Générale Algérie nous avons remarqué que le but de l'élaboration de la cartographie est d'avoir une vision claire sur la situation de la banque, d'apporter les informations essentielles à la compréhension globale des risques auxquelles elle pourra être confrontée et à leurs évaluations, pour pouvoir à la fin mettre en place les plans d'action nécessaire.

Ceci ne peut être fait qu'à travers une analyse par processus, car elle permet de mettre en évidence les répercussions réelles que peut avoir la défaillance d'un sous processus ou opération sur d'autre processus ou organisations ou même sur l'activité de la banque toute entière.

Afin de pouvoir déceler les améliorations que va apporter la cartographie à l'identification élaboré par Société Générale Algérie, nous l'avons appliqué pour le processus lié à l'activité de leasing.

Nous avons choisi de travailler sur le processus de crédit-bail à cause de l'importance fulgurante qu'a pris son application par les banques algériennes ces dernières années, malgré les instabilités règlementaires.

Notre passage au niveau du service risque opérationnel, nous a permis de décrire les étapes à suivre pour la réalisation de la cartographie des risques afin d'identifier les risques opérationnels associés au crédit-bail et cela malgré les difficultés qu'on a rencontré notamment la contrainte de temps et de confidentialité.

Dans un premier lieu nous allons présenter quelques notions relatives au crédit-bail objet de notre étude.

1. Quelques notions relatives à l'activité de crédit-bail :

1.1. Définition du crédit-bail :

« Le crédit-bail ou leasing est une opération commerciale et financière réalisée par les banques et établissements financiers, ou par une société de crédit-bail ayant pour support un contrat de location pouvant comporter ou non une option d'achat au profit du locataire et portant

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

exclusivement sur des biens meubles ou immeubles à usage professionnel ou sur fonds de commerce ou sur établissements artisanaux »⁶⁴.

1.2. Les intervenants dans le crédit-bail :

Le déroulement d'une opération de type (leasing) de crédit-bail met en relation trois intervenants, à savoir :

- ✓ **Le preneur ou locataire** : le décideur de l'acquisition du bien .
- ✓ **Le crédit-bailleur ou société de leasing** : qui accepte de financer l'opération en se portant acquéreur du bien choisi.
- ✓ **Le fournisseur ou le fabricant** : qui livre au preneur un bien commandé par le crédit-bailleur conformément aux conditions arrêtées entre le fournisseur et le preneur.

1.3. Les typologies de crédit-bail

Le leasing est un mode de financement qui présente différents principaux types. Nous allons classifier le crédit-bail selon trois critères :

1.3.1. L'objet du contrat

Selon ce critère, on distingue trois types de crédit-bail:

- ✓ **Le crédit-bail mobilier** (biens d'équipement, des matériels et d'outillage) ;
- ✓ **Le crédit-bail immobilier** (bien immobilier à usage professionnel) ;
- ✓ **Le crédit-bail sur fonds de commerce.**

1.3.2. La nature du contrat :

Selon ce critère, on distingue deux types de crédit-bail :

- ✓ **Le crédit-bail financier** où l'ensemble des risques, inconvénient, et charges sont transférés au crédit bailleur;
- ✓ **Le crédit-bail opérationnel** où l'ensemble des risques, inconvénient, et charges sont transférés au preneur.

⁶⁴ Article N°01 de l'ordonnance 96.09 du 10 janvier 1996 relative au crédit-bail.

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

1.3.3. La nationalité du contrat :

Selon ce critère, on distingue deux types :

- ✓ **Leasing national** : le bailleur et le crédit bailleur résident dans le même pays ;
- ✓ **Leasing international** : le bailleur et le crédit bailleur résident dans deux pays différents.

1.4. Découpage du processus crédit -bail en grandes étapes principales au niveau de la Société Générale Algérie :

Afin de bien mener notre mission d'auto évaluation des risques opérationnels, nous avons, tout d'abord, essayé de tracer notre périmètre d'analyse avec précision et tenté de cerner le mécanisme de fonctionnement de chacune des étapes liées au processus étudié.

La banque ne dispose pas de manuel détaillant le processus de crédit-bail, nous avons donc tenté de découper le processus par nous-mêmes.

Étape 1 : Demande client;

Étape 2 : Constitution et étude de dossier ;

Étape 3 : Établissement du contrat ;

Étape 4 : Règlement fournisseur et livraison du matériel ;

Les agences interviennent dans le processus pour la réception des demandes des clients, l'ouverture des dossiers de crédit-bail. Quant aux Back office et la direction du leasing, ils s'occupent de l'établissement du contrat, de la réalisation des opérations de règlement et de la livraison du matériel, ainsi que le suivi des remboursements des échéanciers jusqu'à la fin de vie du contrat en vigueur.

2. Importance des opérations crédit-bail au sein de Société Général Algérie :

L'activité du leasing au sein de SGA a été fortement impacté par la politique économique du pays relative à la restriction de l'importation et l'instauration des licences, du fait que la majorité des biens financés ne font pas partis de la production nationale du pays. Ce qui a impacté de manière significative les résultats de la banque

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

2.1 Évolution des opérations du leasing au sein de Société Général Algérie :

Tableau N°10 : Évolution du nombre des opérations de leasing.

Opération	2014	2015	2016	2017	2018	Var% (14-15)	Var % (15-16)	Var% (16-17)	Var% (17-18)
Équipement industriel	916	1235	1 605	970	683	35%	30%	-40%	-30%
Matériel de lavage	8	9	11	5	3	13%	22%	-55%	-40%
Matériel roulant et engins	2791	3062	3 332	2 790	2416	10%	9%	-16%	-13%
Matériel médical	587	607	648	778	817	3%	7%	20%	5%
TOTAUX	4302	4913	5 596	4 543	3919	14%	14%	-19%	-14%

Source : document interne de Société Général Algérie.

2.2. Traitement et prévision des données :

En considérant l'année 2014 comme année de base:

2014=1, 2015 =2 ,.....2018=5

A priori, nous allons trouver une relation entre X et Y sous la forme :

$$Y = \hat{\beta}x + \hat{\alpha} + \varepsilon$$

Où :

- X= Représente le nombre d'années
- Y= Représente le nombre des opérations.
- β Et $\hat{\alpha}$ = des coefficients déterminer à partir des relations suivantes :

$$\hat{\alpha} = \bar{Y} - \hat{\beta} \bar{X}$$

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

$$\hat{\beta} = \frac{cov(x, y)}{V(x)} = \frac{\sum(Xi - \bar{X})(Yi - \bar{Y})}{\sum(Xi - \bar{X})^2}$$

Suite aux différentes statistiques élaborées à l'aide du logiciel Eviews, nous sommes parvenus à construire un modèle économique adapté afin de prévoir la variation des années 2019 , 2020 , 2021 , 2022 , 2023.

Tableau N° 11 : Tableau des prévisions des opérations leasing.

	2018	2019	2020	2021	2022
Equipement industriel	862,5	789,4	716,3	643,2	570,1
Matériel de lavage	3	1,6	0,2≈ 0	-1,2≈ 0	-2,6≈ 0
Matériel roulant et engins	2571,6	2469,4	2367,2	2265	2162,8
Matériel médical	895,26	953,72	1012,18	1070,64	1129,1
L'ensembles des opération leasing	4314	4201	4087	3973	3860

Source : Tableau élaboré par nos soins partir du document interne à SGA.

Tableau N° 12: Tableau relatif aux équipements industriels.

X	Y	(Xi- \bar{X})	(Yi - \bar{Y})	(Xi- \bar{X}) ²	(Xi- \bar{X}) (Yi - \bar{Y})
1	916	-2	-165,8	4	331,6
2	1235	-1	153,2	1	-153,2
3	1605	0	523,2	0	0
4	970	1	-111,8	1	-111,8
5	683	2	-398,8	4	-797,6
$\bar{X}= 3$	$\bar{Y}= 1081,8$			10	-731

Source : élaborer par nos soins.

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

MODEL ; $Y_i = 1301,1 - 73,1 X_i$ où $\alpha = 1301,1$ et $\beta = -73,$

Tableau N°13 : Tableau relatif aux matériels de lavage.

X	Y	($X_i - \bar{X}$)	($Y_i - \bar{Y}$)	($X_i - \bar{X}$) ²	($X_i - \bar{X}$) ($Y_i - \bar{Y}$)
1	8	-2	0,8	4	-1,6
2	9	-1	1,8	1	-1,8
3	11	0	3,8	0	0
4	5	1	-2,2	1	-2,2
5	3	2	-4,2	4	-8,4
$\bar{X} = 3$	$\bar{Y} = 7,2$			10	-14

Source : élaborer par nos soins.

MODEL ; $Y_i = 11,4 - 1,4X_i$ où $\alpha = 11,4$ et $\beta = -1,4$

Tableau N° 14: Tableau relatif aux matériels roulant et engins.

X	Y	($X_i - \bar{X}$)	($Y_i - \bar{Y}$)	($X_i - \bar{X}$) ²	($X_i - \bar{X}$) ($Y_i - \bar{Y}$)
1	2791	-2	-87,2	4	174,4
2	3062	-1	183,8	1	-183,8
3	3332	0	453,8	0	0
4	2790	1	-88,2	1	-88,2
5	2416	2	-462,2	4	-924,4
$\bar{X} = 3$	$\bar{Y} = 2878,2$			10	-1022

Source : élaborer par nos soins.

MODEL ; $Y_i = 3184,8 - 102,2X_i$ où $\alpha = 3184,8$ et $\beta = -102,2$

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

Tableau N° 15: Tableau relatif au matériel médical.

X	Y	(Xi- \bar{X})	(Yi - \bar{Y})	(Xi- \bar{X}) ²	(Xi- \bar{X}) (Yi - \bar{Y})
1	587	-2	-77,2	4	154,4
2	607	-1	-57,2	1	57,2
3	648	0	-16,2	0	0
4	778	1	113,8	1	113,8
5	817	2	129,6	4	259,2
$\bar{X}= 3$	$\bar{Y}= 687,4$			10	584,6

Source : élaborer par nos soins.

MODEL ; $Y_i = 544,5 + 58,46X_i$ où $\alpha = 544,5$ et $\beta = 58,46$

Tableau N°16 : Tableau relatif à l'ensemble des opérations leasing.

X	Y	(Xi- \bar{X})	(Yi - \bar{Y})	(Xi- \bar{X}) ²	(Xi- \bar{X}) (Yi - \bar{Y})
1	4302	-2	-352,6	4	705,2
2	4913	-1	258,4	1	-258,4
3	5596	0	941,4	0	0
4	4543	1	-111,6	1	-111,6
5	3919	2	-735,6	4	-1471,2
$\bar{X}= 3$	$\bar{Y}= 4654,6$			10	-1136

Source : élaboré par nos soins.

MODEL ; $Y_i = -113,6 + 4994,5 X_i$ où $\alpha = 4994,5$ et $\beta = -113,6$.

Commentaire :

➤ **Les données des opération leasing:**

Lors de l'application de notre approche, nous avons procéder à la méthode des moindres carrés ordinaires (MCO), celle-ci consiste à ajuster les couples de données liant le nombre d'année 1, 2, 3, 4, 5 avec le nombre des opérations 4302, 4913, 5596, 4543, 3919 respectivement.

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

Notons que 1 représente l'année 2014 (année de base).

Nous avons donc pu obtenir les valeurs des coefficients α et β (4995,4 / -113,6)

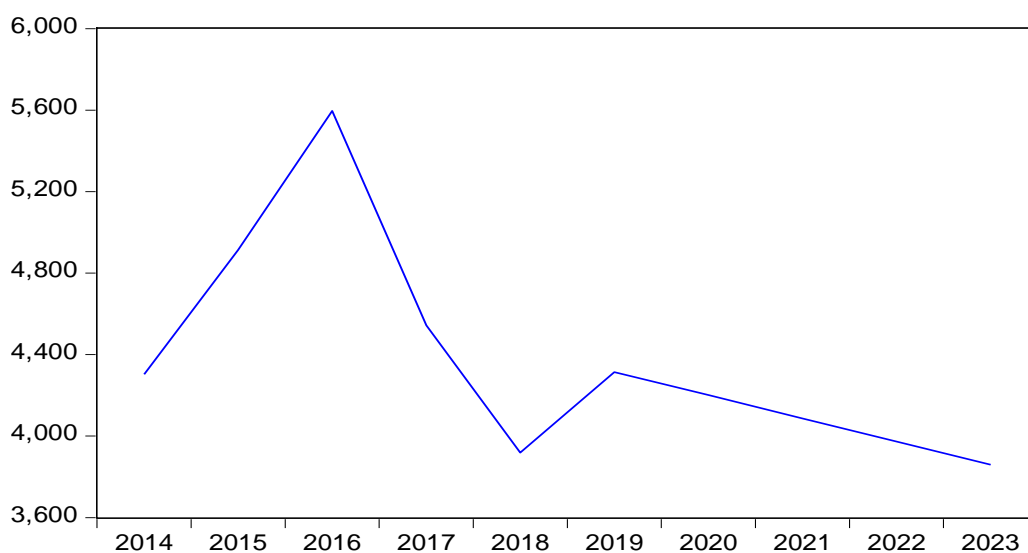
Notre modèle économique sera :

$$Y_i = 4995,4 - 113,6 X_i$$

À l'aide de ce modèle obtenu, nous pourrions donc prévoir les données des années 2019, 2020, 2021, 2022, 2023 pour : $X=6$, $X=7$, $X=8$, $X=9$, $X=10$.

Nous obtenons donc les résultats du dernier tableau. (Tableau N°17)

Graphique N° 01 : La représentation de l'évolution des opérations leasing.



Source : élaboré par nos soins.

Cette méthode citée au-dessus, est appliquée de la même manière pour chacune des catégories des opérations leasing.

Par la suite, nous avons calculé la variation à l'aide de la formule suivante :

$$VAR \% = \frac{NBO_{n+1} - NBO_n}{NBO_n}$$

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

D'où :

- ✓ NBO : nombre des opérations.
- ✓ N : l'année.

Tableau N°17 : Tableau de variation des opérations.

	2019	2020	2021	2022	2023	Var% (18-19)	Var% (19-20)	Var% (20-21)	Var% (21-22)	Var% (22-23)
Matériel industriel	862,5	789,4	716,3	643,2	570,1	26%	-8%	-9%	-10%	-11%
Matériel de lavage	3	1,6	0,2	-1,2	-2,6	0%	-47%	-88%	-700%	117%
Matériel roulant et engins	2571,6	2469,4	2367,2	2265	2162,8	6%	-4%	-4%	-4%	-5%
Matériel médical	895,26	953,72	1012,18	1070,64	1129,1	10%	7%	6%	6%	5%
Totaux	4332,36	4214,12	4095,88	3977,64	3859,4	11%	-3%	-3%	-3%	-3%

Source : élaboré par nos soins.

➤ Commentaire :

D'après les chiffres obtenus par le tableau ci-dessus, l'activité du leasing au sein de Société Général Algérie vas enregistrer une baisse pour les 5 prochaines années, cela est traduit par la variation négative des opérations qui porte sur le financement du matériel industriel, matériel de lavage, matériel roulant et engins.

Cette situation fait référence à un futur critique pour l'activité du leasing au sein de la banque qui est dû essentiellement au déséquilibre économique du pays ainsi que la dégradation des taux de changes futur. Pour cela nous recommandant à la banque de développer de nouveaux produits, voir même l'intégration du leasing immobilier. Afin d'amortir le choc que va subir l'activité en question.

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

3. Identification des risques liés à chaque étape du processus crédit-bail:

C'est une étape primordiale pour l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels du fait qu'elle conditionne les autres étapes. Nous avons suivi l'approche Bottom-up (Ascendante) qui est adoptée par Société Générale Algérie et cela à travers un questionnaire ouvert (voir Annexe N°2) qui nous permettra d'identifier, de manière exhaustive tous les risques inhérents au processus crédit-bail.

En passant par les trois structures au niveau desquelles se déroule le processus de crédit-bail, nous avons réussi à identifier les risques relatifs à ce dernier. Les résultats sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°18 : Résultat d'identification des risques bruts pour le processus crédit-bail.

Code risque	Étape du processus	Description du risque	Sous-catégorie selon la nomenclature du Groupe Société Général.
1	Demande client	Litiges sur activités de conseil : ou le chargé d'affaires peut désorienter le client par rapport à ces besoins.	Litiges commerciaux.
2		Falsification des documents (facture pro forma, demande du client.)	Fraude et autres activités criminelles.
3		Interruption de l'activité et dysfonctionnement des systèmes	Défaillance des systèmes d'information.
4		Non-respect des procédures d'entrer en relation avec le client.	Erreur d'exécution
5		Fausse centralisation du chiffre d'affaires	Fraude et autres activités criminelles.

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

6	Constitution et études de dossier	Erreur de saisie des informations relatives aux clients	Erreurs d'exécution.
7		Risque de dissimulation d'information pouvant influencer sur l'étude de dossier.	Fraude et autres activités criminelles
8		Falsification du dossier (document juridique, document financier).	Fraude et autres activités criminelles.
9		Erreur de traitement des garanties.	Erreurs d'exécution.
10		Erreur dans la perception des frais	Erreurs d'exécution
11		Non consultation du fichier des interdit d'importation (fournisseur)	Erreurs d'exécution.
12		Non vérification de l'éligibilité du bien financé.	Activité non autorisée.
13		Non-respect de la limitation du pouvoir décisionnel	Erreurs d'exécution
14		Qualité insuffisante d'analyse du dossier	Erreurs d'exécution
15	Établissement du contrat	Erreur de saisie dans la condition du contrat (périodicité, taux appliqués et montant accordés).	Erreurs d'exécution
16		Risque de détournement de fonds lors de l'établissement du contrat ou ce dernier sera élaborer sur la base d'un montant supérieur.	Fraude et autres activités criminelles

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

17		Déclaration tardive des contrats auprès du CNRC	Erreur d'exécution
18		Défaut de déclaration des contrats auprès du CNRC	Erreurs d'exécution
19		Dysfonctionnement dans le système	Défaillance du système d'information
20		Pertes des documents originaux	Pertes des moyens d'exploitation
21		Panne d'électricité	Défaillance des systèmes d'informations
22	Règlement du fournisseur et du matériel	Erreur de contrôle des documents, lors du règlement du fournisseur.	Erreurs d'exécution
23		Erreur dans le processus du règlement du fournisseur.	Erreur d'exécution
24		Présentation de faux documents	Fraude et autres activités criminelles
25		Défaut de déclaration de la livraison du matériel par le client ou par le fournisseur.	Fraude et autres activités criminelles.

Source : élaboré par nos soins.

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

4. Évaluation des risques identifiés :

Dans le but d'avoir une évaluation la plus proche possible de la réalité, nous nous sommes basés sur les résultats du questionnaire établi au préalable (voir Annexe n°02).

Cette évaluation se base sur les éléments suivants :

- L'impact (la perte financière associée);
- La fréquence (l'occurrence).

Pour cela, nous nous sommes appuyés sur l'une des tables de cotation validées par le conseil d'administration du Groupe Société Générale.

➤ Évaluation de la fréquence :

Table de cotation de la probabilité de survenances des risques

Tableau N° 19: Table d'évaluation de la probabilité de survenance.

Probabilité de survenance		
Note	Cotation	Description
1	Rare	Plusieurs fois dans une période supérieure à 10 ans
2	Probable	Plusieurs fois dans une décennie
3	Fréquent	Plusieurs fois par ans
4	Certain	Plusieurs fois par mois

Source : Document interne de Société Général Algérie.

➤ Évaluation de l'impact :

Table de cotation des impacts du risque :

Tableau N° 20 : Table d'évaluation de l'impact financier.

Impact financier		
Note	Cotation	Description
1	Faible	< 650 000
2	Moyen	> 6 500 000
3	Élevé	< 13 000 000
4	Très élevé	>13 000 000

Source : Document interne de Société Général Algérie.

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

Suivant les critères retenus ci-dessus les situations de risques identifiées sont cotées selon le tableau suivant :

Tableau N° 21: Résultat de l'évaluation de l'impact et de la fréquence des risques liées au processus crédit-bail.

Code risque	Étape du processus	Description du risque	Impact	Fréquence
1	Demande client	Litiges sur activités de conseil : ou le chargé d'affaires peut désorienter le client par rapport à ces besoins.	Élevé	Probable
			3	2
2		Falsification des documents (facture pro forma, demande du client.)	Très élevé	Rare
			4	1
3		Interruption de l'activité et dysfonctionnement du système	Très élevé	Probable
			4	2
4		Non-respect des procédures d'entrer en relation avec le client.	Élevé	Probable
			3	2
5		Fausse centralisation du chiffre d'affaires	Élevé	Probable
			3	2
6		Erreur de saisie des informations relatives aux clients	Moyen	Probable
			2	2
7		Risque de dissimulation d'information pouvant influencer sur l'étude de dossier.	Très élevé	Probable
			4	2

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

8	Constitution et études de dossier	Falsification du dossier (document juridique, document financier).	Très élevé	Rare
			4	1
9		Erreur de traitement des garanties.	Élevé	Probable
			3	2
10		Erreur dans la perception des frais	Moyen	Fréquent
			2	3
11		Non consultation du fichier des interdit d'importation (fournisseur)	Très élevé	Probable
			4	2
12		Non vérification de l'éligibilité du bien financé.	Très élevé	Fréquent
			4	3
13	Qualité insuffisante d'analyse du dossier	Élevé	Probable	
		3	2	
14	Non-respect du pouvoir décisionnel de l'accord du crédit	Élevé	Probable	
		3	2	
15	Erreur de saisie dans les conditions du contrat (périodicité, taux appliqués et montant accordés)	Moyen	Probable	
		2	2	
16	Établissement du contrat	Risque de détournement de fonds lors de l'établissement du contrat ou se dernier sera élaborer sur la base d'un montant supérieur.	Très élevé	Rare
			4	1

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

17		Déclaration tardive des contrats auprès du CNRC	Moyen	Probable
			2	2
18		Défaut de déclaration des contrats auprès du CNRC	Moyen	Probable
			2	2
19		Dysfonctionnement dans le système	Très élevé	Probable
			4	2
20		Pertes des documents originaux	Élevé	Fréquent
			3	2
21		Panne d'électricité	Faible	Fréquent
			1	3
22	Règlement du fournisseur et du livraison matériel	Erreur de control des documents, lors du règlement.	Élevé	Probable
			3	2
23		Erreur dans le processus du règlement du fournisseur.	Très élevé	Probable
			4	2
24		Présentation de faux documents	Très élevé	Rare
			4	1
25		Défaut de déclaration de la livraison du matériel par le client ou par le fournisseur.	Moyen	Fréquent
			2	4

Source : Élaboré par nos soins.

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

4.1.Évaluation du risque brut :

L'évaluation finale attribuée aux risques bruts a été effectuée en se basant sur les évaluations faites au préalable pour la fréquence et l'impact. La note globale est calculée en additionnant les notes relatives à ces deux paramètres.

Après évaluation de ces cotations, l'évaluation du risque brut au final se fait en suivant la formule suivante :

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

Table de cotation des combinaison fréquences/impacte :

Tableau N°22 : Table de cotation des combinaisons fréquence/ impacte

Table de cotation du risque brut		
Note		Cotation
1	[1,2]	Faible
2	[3,4]	Moyen
3	[4,7]	Élevé
4	[8,16]	Très élevé

Source : Document interne de Société Général Algérie.

Par la suite, nous nous sommes basées sur les mêmes combinaisons (impact/fréquences) arrêtées par la banque pour l'évaluation du risque brut lié à chaque risque relevé. Nous avons seulement représenté ces combinaisons sous forme de matrice afin de faciliter leur détermination.

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

Figure N°06 : Matrice de confrontation de l'impact et la fréquence du risque brut

Fréquence	4	certain	Elevé	Très élevé	Très élevé	Très élevé	
			4	8	12	16	
	3	Frequent	Moyen	Elevé	Très élevé	Très élevé	
			3	6	9	12	
	2	probable	Faible	Moyen	Elevé	Très élevé	
			2	4	6	8	
	1	Rare	Faible	Faible	Moyen	Elevé	
			1	2	3	4	
				Faible	Moyen	Élevé	Très élevé
				1	1	3	4
				Impact			

Source : élaboré par nos soins

Cette matrice représente les différents cas d'évaluation des risques selon la combinaison des deux facteurs, prenant à titre d'exemple quand la fréquence est probable et l'impact est élevé, le risque est jugé élevé et ainsi de suite.

Suivant les critères retenus ci-dessus, les situations de risques identifiées sont cotées selon le tableau suivant :

Tableau N° 23 : Résultats de l'évaluation qualitative et quantitative des risques bruts.

Code risque	Étape du processus	Description du risque	Impact	Fréquence	Note du risque Brut
1		Litiges sur activités de conseil : ou le chargé d'affaires peut désorienter le client par rapport à ces besoins.	Élevé	Probable	Élevé
			3	2	3

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

2	Demande client	Falsification des documents (facture pro forma, demande du client.)	Très élevé	Rare	Élevé
			4	1	3
3		Interruption de l'activité et dysfonctionnement des systèmes	Très élevé	Probable	Très Élevé
			4	2	4
4		Non-respect des procédures d'entrée en relation avec le client.	Élevé	Probable	Élevé
			3	2	4
5	Constitution et études de dossier	Fausse centralisation du chiffre d'affaires	Élevé	Probable	Élevé
			3	2	3
6		Erreur de saisie des informations relatives aux clients	Moyen	Probable	Moyen
			2	2	2
7		Risque de dissimulation d'information pouvant influencer sur l'étude de dossier.	Très élevé	Probable	Élevé
			4	2	3
8		Falsification du dossier (document juridique, document financier).	Très élevé	Rare	Élevé
			4	1	3
9		Erreur de traitement des garanties.	Élevé	Probable	Élevé
			3	2	3
10	Erreur dans la perception des frais	Moyen	Fréquent	Élevé	

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

			2	3	3
11	Établissement du contrat	Non consultation du fichier des interdit d'importation (fournisseur)	Très élevé	Probable	Élevé
			4	2	3
12		Non vérification de l'éligibilité du bien financé.	Très élevé	Fréquent	Très élevé
			4	3	4
13		Qualité insuffisante d'analyse du dossier	Élevé	Probable	Élevé
			3	2	3
14		Non-respect du pouvoir décisionnel de l'accord du crédit	Élevé	Probable	Élevé
			3	2	3
15		Erreur de saisi dans les conditions du contrat (périodicité, taux appliqués et montant accordés)	Moyen	Probable	Moyen
			2	2	2
16		Risque de détournement de fonds lors de l'établissement du contrat ou se dernier sera élaborer sur la base d'un montant supérieur.	Très élevé	Rare	Élevé
			4	1	3
17		Déclaration tardive des contrats auprès du CNRC	Moyen	Probable	Moyen
			2	2	2
18	Défaut de déclaration des contrats auprès du CNRC	Moyen	Probable	Moyen	
		2	2	2	

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

19		Dysfonctionnent dans le système	Très élevé	Probable	Très élevé
			4	2	4
20		Pertes des documents originaux	Élevé	Fréquent	Élevé
			3	3	3
21		Panne d'électricité	Faible	Fréquent	Moyen
				1	3
22	Règlement du fournisseur et livraison du matériel	Erreur de contrôle des documents, lors du règlement.	Élevé	Probable	Élevé
			3	2	3
23		Erreur dans le processus du règlement du fournisseur.	Très élevé	Probable	Très Élevé
			4	2	4
24		Présentation de faux documents	Très élevé	Rare	Élevé
			4	1	3
25		Défaut de déclaration de la livraison du matériel par le client ou par le fournisseur.	Moyen	Fréquent	Élevé
				2	3

Source : Élaboré par nos soins.

4.3.Évaluations du niveau de dispositif de maîtrise des risques :

En ce qui se rapporte à l'évaluation du DMR, cette dernière se base essentiellement sur l'appréciation de la qualité des dispositifs de prévention et de contrôle des risques faites par les experts de métier en coordination avec les responsables du risques opérationnels.

Les notes consolidées des dispositifs de prévention et de contrôle sont appréciées selon le barème suivant :

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

Tableau N°24: Table d'évaluation des contrôles existant.

	Note	Évaluation	Spécification
Qualité des Dispositifs de prévention et de Contrôle	4	Inexistant ou inapproprié	Les dispositifs de prévention et de contrôle interne n'existent pas ou sont inappropriés.
	3	Inefficace ou insuffisant	Des faiblesses ou lacunes importantes sont relevées dans le dispositif de prévention et de contrôle
	2	Assez bon	Les dispositifs de prévention et de contrôle sont globalement appréciés.
	1	Satisfaisant	Les dispositifs de prévention et de contrôle sont efficaces, documentés et vérifiables.

Source : document interne à Société Générale Algérie.

De ce fait, et afin qu'on puisse évaluer le dispositif de contrôle et de maîtrise des risques relative à notre processus, nous nous sommes appuyés sur le même questionnaire destiné au département de la Direction du leasing et (voir l'annexe n°02), ce qui nous a permis d'obtenir les résultats suivants :

Tableau N°25: Résultat de l'évaluation qualitative et quantitative des contrôles existants.

Code risque	Étape du processus	Description du risque	Note du risque contrôle
1		Litiges sur activités de conseil : ou le chargé d'affaires peut désorienter le client par rapport à ces besoins.	Assez bon
			2
2		Falsification des documents (facture pro forma, demande du client.)	Inefficace
			3

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

3	Demande client	Interruption de l'activité et dysfonctionnement des systèmes	Inefficace
			3
4		Non-respect des procédures d'entrer en relation avec le client.	Assez bon
			2
5		Fausse centralisation du chiffre d'affaires.	Assez bon
			2
6		Erreur de saisi des informations relatives aux clients.	Assez bon
			2
7		Risque de dissimulation d'information pouvant influencer sur l'étude de dossier.	Inefficace
			3
8		Falsification des dossiers (document juridique, document financier).	Satisfaisant
			1
9		Erreur de traitement des garanties.	Assez bon
			2
10		Erreur dans la perception des frais.	Inefficace
			3
11	Constitution et études de dossier	Non consultation du fichier des interdit d'importation (fournisseur).	Inefficace
			3
12		Non vérification de l'éligibilité du bien financé.	Assez bon
			2
13		Qualité insuffisante d'analyse du dossier	Assez bon
			2

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

14		Non-respect du pouvoir décisionnel de l'accord du crédit.	Assez bon
			2
15	Établissement du contrat	Erreur de saisie dans les conditions du contrat (périodicité, taux appliqués et montant accordés).	Inefficace
			3
16		Risque de détournement de fonds lors de l'établissement du contrat ou se dernier sera élaborer sur la base d'un montant supérieur.	Assez bon
			2
17		Déclaration tardive des contrats auprès du CNRC.	Assez bon
			2
18		Défaut de déclaration des contrats auprès du CNRC.	Assez bon
			2
19		Dysfonctionnent dans le système.	Assez bon
			2
20	Règlement du fournisseur et livraison du matériel	Pertes des documents originaux.	Inefficace
			3
21		Panne d'électricité.	Assez bon
			2
22		Erreur de control des documents, lors du règlement.	Inefficace
			3
23		Erreur dans le processus du règlement du fournisseur.	Assez bon
			2

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

24		Présentation de faux documents.	Assez bon
			2
25		Défaut de déclaration de la livraison du matériel par le client ou par le fournisseur.	Assez bon
			2

Source : élaborer par nos soins.

4.4.Évaluation des risques nets :

Le risque net désigne le risque réellement supporter par la banque en termes financier et en termes d'impact, et ceci malgré l'ensemble des dispositifs qui ont été mis en place.

$$Risque\ Net = Risque\ Brut - Dispositif\ de\ Controle$$

La dernière étape de l'évaluation concerne les risques résiduels. Elle a été effectuée en combinant les évaluations des risques bruts et des dispositifs de contrôle qui leurs sont associés. Ce travail a été fait avec l'aide des responsables de la direction des risques opérationnels et ce, en se basant sur les combinaisons illustrées par le tableau suivant :

Figure N°07: Matrice de classification des risques nets

Risque nets						
Qualité des Dispositifs de prévention et de Control	4	Inexistant/ inapproprié	Élevé	Élevé	Très élevé	Très élevé
	3	Incomplet/ Inefficace	Moyen	Moyen	Élevé	Très élevé
	2	Assez Bon	Faible	Moyen	Moyen	Élevé
	1	Satisfaisant	Faible	Faible	Moyen	Élevé
			Faible	Moyen	Élevé	Très élevé
			1	2	3	4
		Risque brut				

Source : document interne de Société Général Algérie.

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

L'évaluation de chaque risque a été définie en positionnant la note du risque brut et celle du dispositif contrôle. La matrice montre par exemple que lorsque le risque brut est jugé très élevé et son dispositif de contrôle est assez bon, le risque résiduel sera élevé. Et pour un risque brut moyen et un dispositif de maîtrise incomplet ou inefficace, le risque net restera moyen.

Échelle de notation des risques nets :

Tableau N°26 : Tableau de notation des risques nets.

Note Global du risque nets	
Note	Cotation
1	Faible
2	Moyen
3	Élevé
4	Très élevé

Source : élaboré par nos soins

A cet effet, nous avons pu déterminer les niveaux des risques opérationnels nets auxquelles fais face le processus crédit-bail. Les résultats sont présentés dans le tableau ci-après :

Tableau N°27 : Résultat de l'évaluation qualitative et quantitative des contrôles existants.

Code risque	Étape du processus	Description du risque	Note du risque Brut	Note du contrôle	Note du risque nets
1		Litiges sur activités de conseil : ou le chargé d'affaire peut désorienter le client par rapport à ces besoins.	Élevé	Assez bon	Moyen
			3	2	2
2		Falsification de documents (facture pro forma, demande du client.)	Élevé	Inefficace	Élevé
			3	3	3

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

	Demande client				
3		Interruption de l'activité et dysfonctionnement des systèmes	Très Élevé	Inefficace	Très élevé
			4	3	4
4		Non-respect des procédures d'entrée en relation avec le client.	Très Élevé	Assez bon	Élevé
			4	2	3
5		Fausse centralisation du chiffre d'affaire	Élevé	Assez bon	Moyen
			3	2	2
6		Erreur de saisi des informations relatives aux clients	Moyen	Assez bon	Moyen
			2	2	2
7		Risque de dissimulation d'information pouvant influencer sur l'étude de dossier.	Élevé	Inefficace	Élevé
			3	3	3
8		Falsification du dossier (document juridique, document financier).	Élevé	Satisfaisant	Moyen
			3	1	2
9		Erreur de traitement des garanties.	Élevé	Assez bon	Moyen
			3	2	2
10	Constitution et études de dossier	Erreur dans la perception des frais	Élevé	Inefficace	Élevé
			3	3	3
11		Non consultation du fichier des interdit d'importation (fournisseur)	Élevé	Inefficace	Élevé
			3	3	3

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

12	Établissement du contrat	Non vérification de l'éligibilité du bien financé.	Très élevé	Assez bon	Élevé
			4	2	3
13		Qualité insuffisante d'analyse du dossier	Élevé	Assez bon	Moyen
			3	2	2
14		Non-respect du pouvoir décisionnel de l'accord du crédit	Élevé	Assez bon	Moyen
			3	2	2
15		Erreur de saisi dans les conditions du contrat (périodicité, taux appliqués et montant accordés)	Moyen	Inefficace	Moyen
			2	3	2
16		Risque de détournement de fonds lors de l'établissement du contrat ou se dernier sera élaborer sur la base d'un montant supérieur.	Élevé	Assez bon	Moyen
			3	2	2
17	Déclaration tardive des contrats auprès du CNRC	Moyen	Assez bon	Moyen	
		2	2	2	
18	Défaut de déclaration des contrats auprès du CNRC	Moyen	Assez bon	Moyen	
		2	2	2	
19	Dysfonctionnent dans le système	Très élevé	Assez bon	Élevé	
		4	2	3	
20		Élevé	Assez bon	Moyen	

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

		Pertes des documents originaux	3	2	2
21		Panne d'électricité	Moyen	Assez bon	Moyen
			2	2	2
22		Erreur de control des documents, lors du règlement.	Élevé	Inefficace	Élevé
			3	3	3
23	Règlement du fournisseur et livraison du matériel	Erreur dans le processus du règlement du fournisseur.	Très Élevé	Assez bon	Élevé
			4	2	3
24		Présentation de faux documents	Élevé	Assez bon	Moyen
			3	2	2
25		Défaut de déclaration de la livraison du matériel par le client ou par le fournisseur.	Élevé	Assez bon	Moyen
			3	2	2

Source : Élaborer par nos soins.

Le tableau ci-dessus nous a permis d'obtenir une notation des risques subsistant malgré l'ensemble des dispositifs mis en place. À ce niveau, il est nécessaire de focaliser notre attention sur les risques nets noté « Élevé » et « Très élevé » pour pouvoir par la suite proposer des plans de réductions du risque, mais avant cela nous estimons qu'une présentation graphique sera utile.

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

5. Présentations des résultats :

Les résultats de cette méthode vont nous permettre de calculer les taux de couverture des risques et de concentration.

5.1. Le calcul des ratios :

L'interprétation des résultats suite à ces cotations va nous permettre de comprendre la situation de la banque. Cette méthode vas nous faciliter la mise en place des plans d'action et ainsi que l'amélioration de la méthode de gestion des risques opérationnels.

Nous avons effectué dans un premier lieu une consolidation des risques identifiés par phase dans le but de montrer les étapes les plus risquées du processus. Ceci a été fait à l'aide de l'outil Excel pour :

- Additionner les notes des risques bruts et les notes des risques nets par étapes du processus.
- Calculer le taux de couverture des risques liés à chaque étape par les contrôles existants, et ce, en appliquant la formule :

Taux de couverture

$$= \frac{\Sigma \text{Des notes du risque brut par etape} - \Sigma \text{Des notes risque net par etape}}{\Sigma \text{Des notes du risque brut}} \times 100$$

- Calculer le taux de concentration des risques nets, qui permettra de montrer les phases les plus exposées aux risques. La formule utilisée est la suivante :

Taux de concentration

$$= \frac{\Sigma \text{Des notes du risque net par etape}}{\Sigma \text{Des notes du risque net Total}} \times 100$$

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

Les résultats sont exposés dans le tableau ci-après :

Tableau N° 28: Taux de couverture et de concentration pour les étapes de processus de crédit-bail.

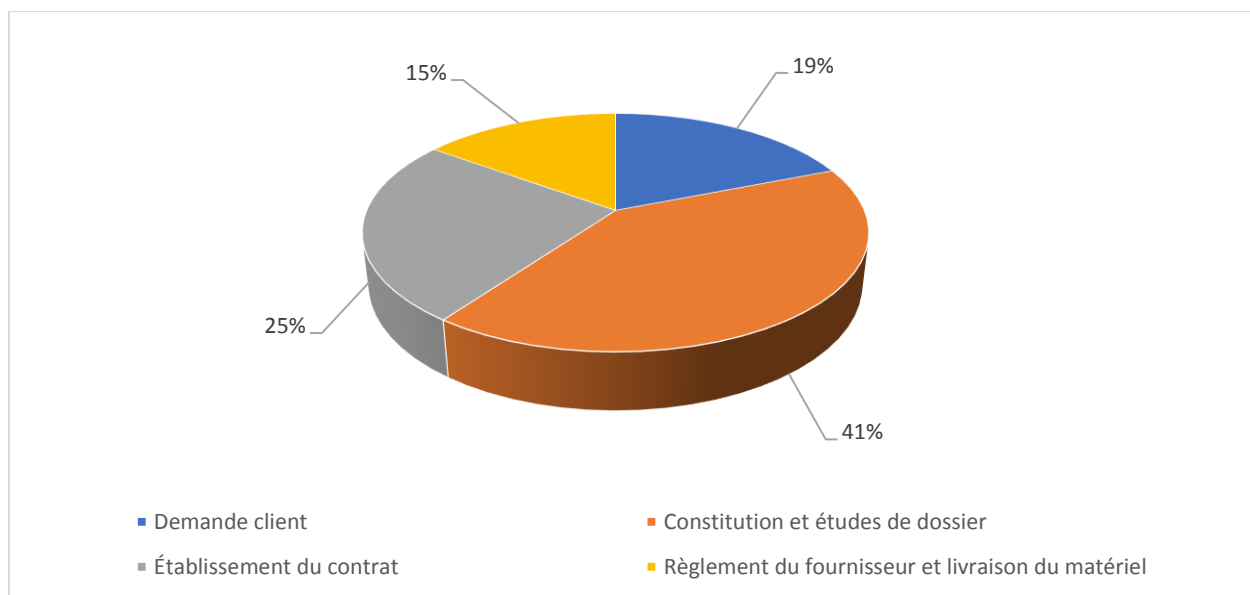
Risque opération	Risque brut	Risque Net	Taux de couverture des risques	Taux de concentration de risque Net
Demande client	14	11	21%	19%
Constitution et étude du dossier	30	24	20%	41%
Etablissement du contrat	18	15	17%	25%
Règlement du fournisseur et livraison du matériel	13	9	31%	15%
Total	75	59	21%	100%

Source : élaborer par nos soins.

Pour faciliter la lecture de ce tableau nous avons opté pour une présentation sous forme de secteurs afin de montrer les phases les plus exposées aux risques.

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

Graphique N°02 : Représentation schématique du taux de concentration des risques dans chaque étape de processus crédit-bail.



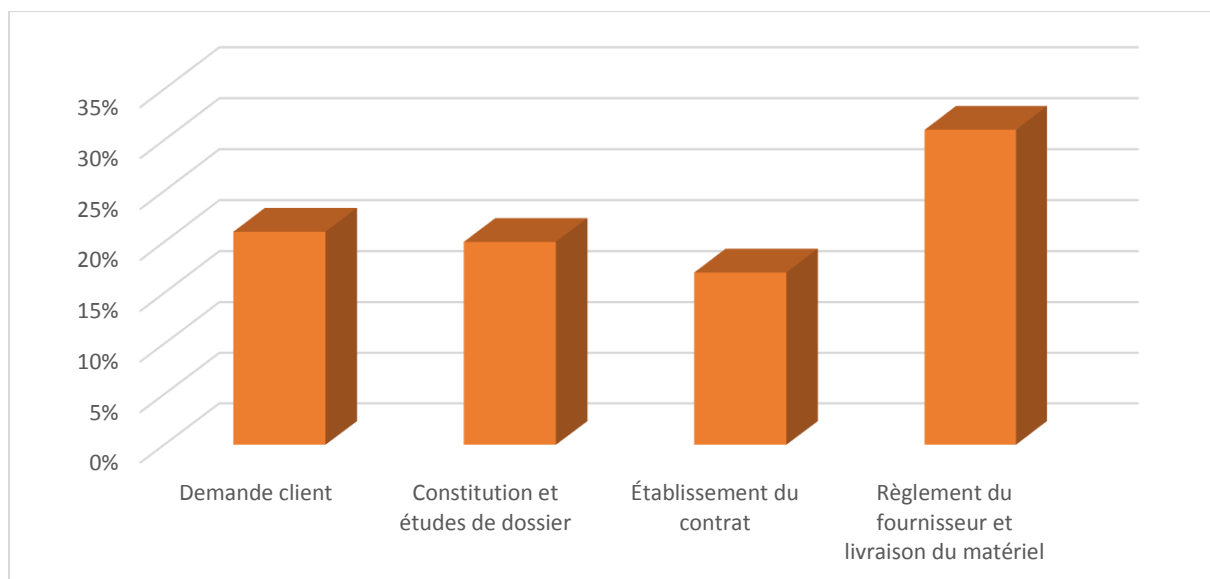
Source : élaboré par nos soins.

Le schéma ci-dessus montre que les phases les plus risquées du processus crédit-bail sont la constitution et l'étude du dossier avec un taux de concentration des risques nets de 41% et établissement du contrat avec un taux de 25%.

Malgré que la constitution et étude d'un dossier crédit-bail ainsi que l'établissement de son contrat arrivent à couvrir 21%, 20% des risques dans chacune de ces phases, ces dernières restent toujours plus risquées comparées à l'étape de demande du client ou règlement du fournisseur et livraison du matériel pour lesquelles les taux de concentration s'élevé à 19 % et 15% respectivement.

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

Graphique N°03 : Représentation schématique du taux de couverture des risques dans chaque étape du processus crédit-bail.



Source : élaboré par nos soins.

Les DMR existants visent à contrôler voire à limiter les risques inhérents à l'activité de la banque, d'après ce graphique on peut constater que la qualité des DMR associées à certaines étapes est meilleure que d'autres.

Le contrôle le plus performant est relatif à l'étape de règlement du fournisseur et livraison du matériel avec un taux de couverture qui s'élève à 31%.

En outre la couverture liée aux étapes de demande du client, constitution et étude de dossier ainsi que l'établissement du contrat s'élèvent à 20%, 21%, 17%.

5.2. Représentation des résultats par étape du processus :

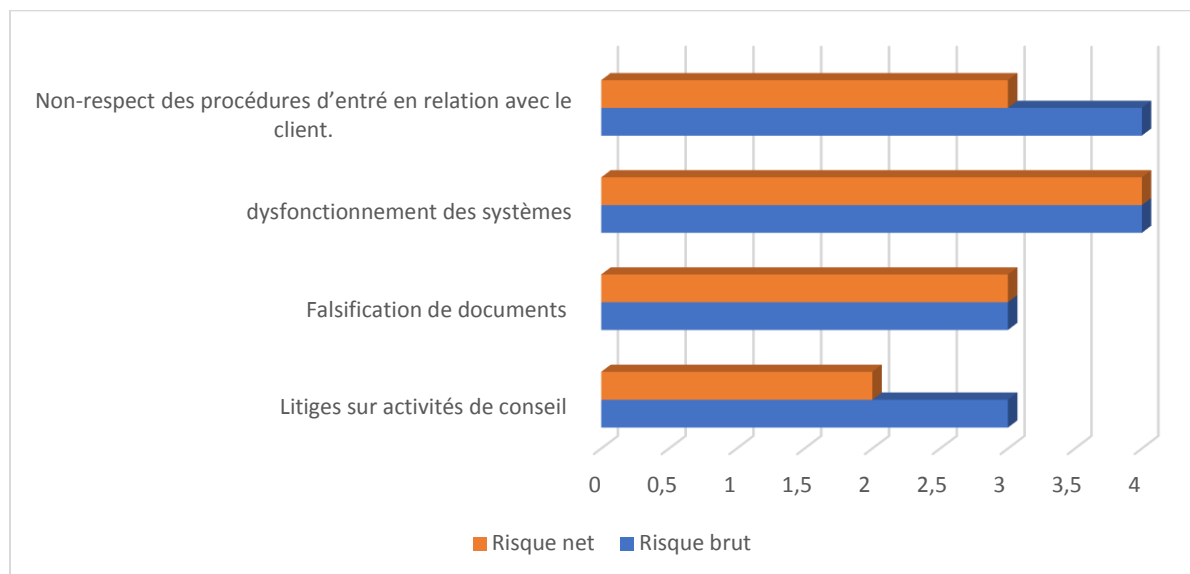
Ensuite pour visualiser les risques les plus significatifs dans chaque étape et afin de les examiner, nous avons représenté les risques bruts et nets de chacune des étapes dans un graphique comme suit :

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

5.2.1.Étape de demande du client :

Étant la première démarche de ce processus, cette étape doit faire l'objet d'une analyse rigoureuses et méticuleuse du fait qu'elle met en jeux l'image de la banque d'un côté et conditionnent les autres étapes de l'autre côté.

Graphique N°04 : Représentation graphique des risques associés à l'étape de la demande de crédit.



Source : élaboré par nos soins.

Les risques bruts les plus importants liés à la phase de demande du client se manifestent à travers chacune de ses étapes, mais avec un degré plus important pour ce qui est relatif aux non-respects des procédures d'entrer en relation avec le client, les dysfonctionnements du système. D'où ces derniers impactent directement la capacité commerciale de la banque.

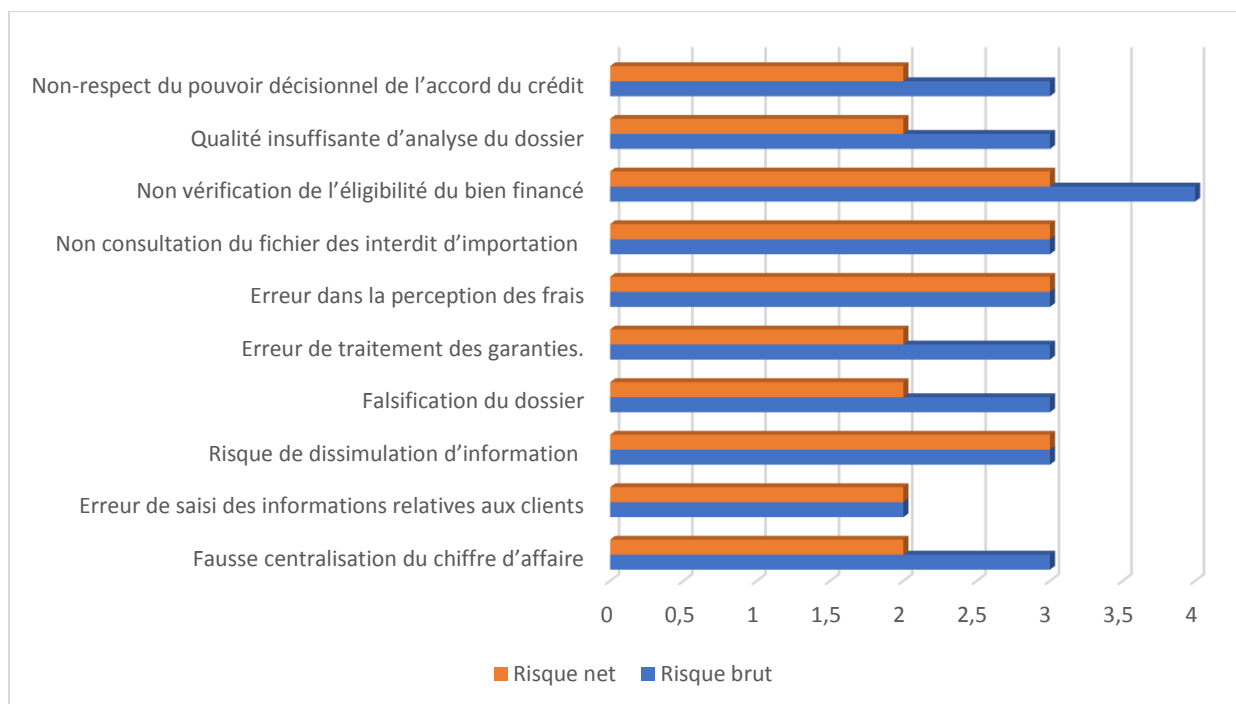
Par ailleurs, les contrôles arrivent à atténuer le risque lié aux non-respects des procédures et d'entrer en relation avec le client ainsi que les litiges sur activités de conseil. Quant aux autres risques, ils demeurent toujours un risque net majeur.

5.2.2.Étape constitution et étude du dossier :

Cette étape est considérée comme le processus le plus risqué du domaine d'après les résultats de la quantification. Ce dernier comporte un nid de risques qui sont jugés assez dangereux, étant donné que leurs taux de concentration atteint les 41 % et les dispositifs de maîtrise et de contrôle qui leurs sont associés ne peuvent couvrir que 20% de ces risques.

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

Graphique N°05 : Représentation graphique des risques associés à l'étape de constitution et étude du dossier.



Source : élaboré par nos soins.

Dans cette phase tous les risques qui ont été relevés ont un impact brut important, à l'exception l'erreur de saisie des informations relatives aux clients.

- Le risque du non-respect du pouvoir décisionnel de l'accord du crédit ainsi que le risque de dissimulation des informations touchent d'une manière ou d'une autre la rentabilité de la banque, voir même dans certains cas être la cause d'une perte financière pour elle.
- Le risque lié au personnel mal formé, ou insuffisamment formé en matière d'analyse des dossiers ou du traitement des garanties qu'ils leurs sont rattachés menacent le bon fonctionnement de l'activité de la banque, et peuvent même remettre en cause sa performance en la matière par rapport à ses concurrents.
- La non-vérification de l'éligibilité du produit financé, et la non consultation du fichiers des interdits d'importation ont un impact assez lourd, du fait que ces derniers sont considérés comme des infraction règlementer sévèrement sanctionné par la Banque d'Algérie.

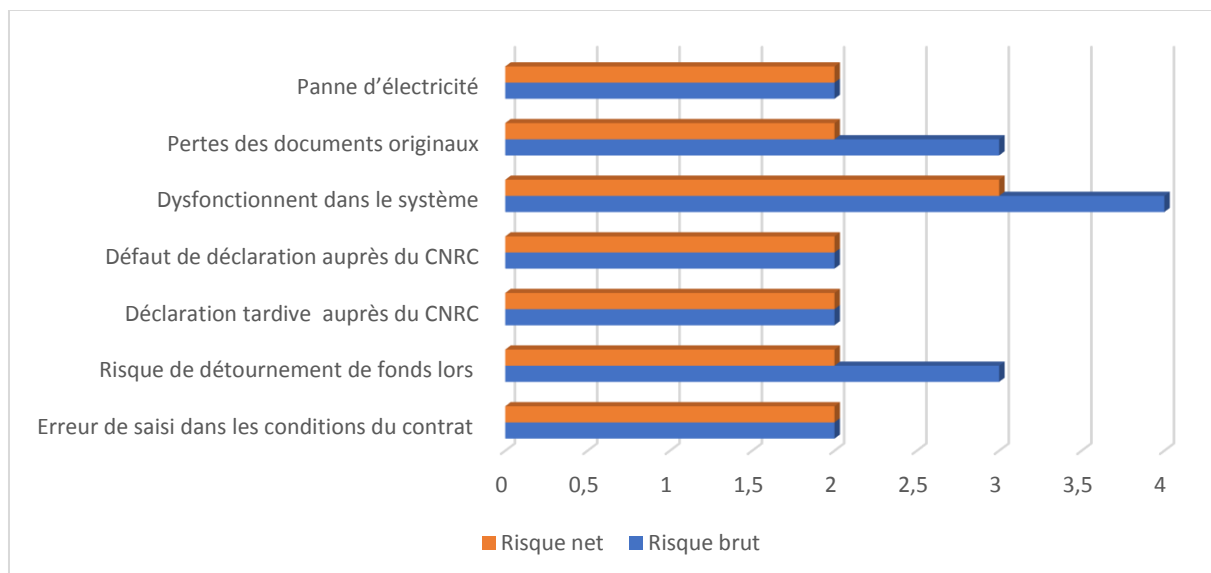
Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

- Un dossier falsifier, ou une action malintentionnée de la part d'un client pourrait être très néfaste pour la vie de la banque. Cela se matérialise généralement par une défaillance financière.

Par ailleurs, les dispositifs de contrôles et de maîtrise existant à ce niveau procurent une limitation et couverture partielle pour un ensemble de risques, sans qu'ils soient autant efficaces pour d'autres.

5.2.3.Étape de l'établissement du contrat :

Graphique N°06 : Représentation graphique des risques associés à l'étape de l'établissement du contrat.



Source : élaboré par nos soins.

Le graphique ci-dessus montre que les risques bruts les plus importants auxquels la banque peut être exposée lors de la réalisation d'un contrat crédit-bail sont liés au :

- Dysfonctionnements du système qui se matérialise par un chamboulement des informations saisi, ou une modification des conditions des contrats, ce qui donne naissance à une source d'erreur qui touche à la fois l'image de la banque ainsi que ses résultats financiers.
- Pertes des documents originaux causé par une faille de l'organisation procédurale, celle-ci contribue directement au ralentissement de l'activité de la banque.

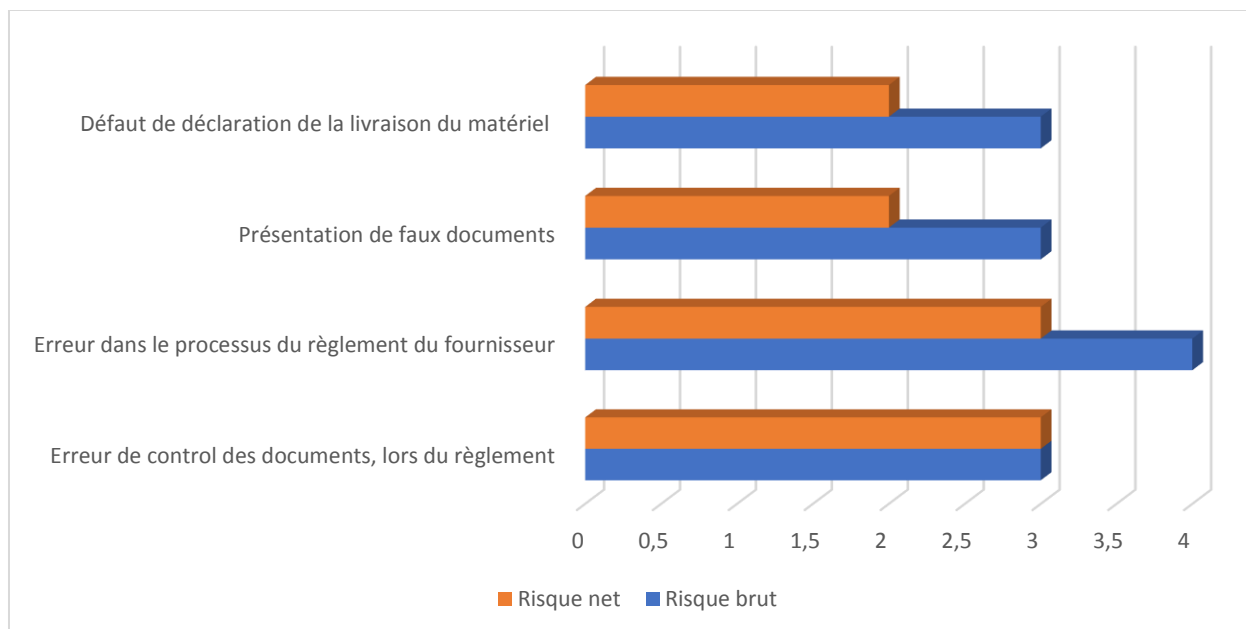
Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

- Risque de détournement de fonds : se risque peut procurer des pertes financières énormes pour la banque, ils se manifestent par une complicité des trois intervenant (le personnel, le client et le fournisseur).

Néanmoins, les dispositifs de maîtrise et de contrôles qui sont associés à cette étape sont dûment plus efficace que ceux de l'étape précédente, du fait qu'ils arrivent à limiter et à contrôler les risques les plus signifiant.

5.2.4.Étape de règlement du fournisseur et livraison du matériel :

Graphique N°07 : Représentation graphique des risques associés à l'étape du règlement du fournisseur et livraison du matériel.



Source : élaboré par nos soins

Au niveau de ce processus la qualité des dispositifs de maîtrise et de contrôle est jugés moyennement bonne, elle permet de limiter les risques bruts menacent la bonne fin de cette étape.

- La présentation des faux documents, les erreurs dans le processus du règlement ainsi que les erreurs de contrôle des documents lors du règlement peuvent mener à exposer la banque a un risque de sortie de fond sans qu'il ait une livraison du matériel en retour.
- Les défauts de déclaration de la livraison du matériel par le fournisseur ou par le client, engendrent un retardement ou une absence de la concrétisation des obligations de ce dernier.

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

6. Proposition des plans d'actions à mettre en place :

Après avoir analysé la situation de la banque face aux risques liés à l'activité de crédit- bail, nous proposons la mise en place des plans d'actions suivants :

- Un renforcement du cadre procédural normative relative à l'activité de leasing, de façon qu'il est une meilleure visibilité de l'enchaînement du processus par l'ensemble de l'équipe, et une exactitude des responsabilités assigné à chacun d'entre eux.
- Maintenance de système de reprise d'activité lors de dysfonctionnement de celui-ci, ou la mise en place d'un système plus performant.
- Renforcement des dispositifs des contrôles des documents, voir même la possibilité d'adopter le processus KYC⁶⁵ utilisé par le groupe.
- Intégration des mises à jour quotidienne des listes des produit non éligibles au financement et des fournisseurs interdit d'importation dans le système, ainsi que l'envoi des messages de rappelle à chaque fois qu'il ait une modification.
- Souscription d'une police d'assurance contre toute fraude interne ou externe.
- Renforcement des formations effectuer à l'ensembles des agents concernés par les procédures opérationnelles et de contrôles, afin de diminuer les fréquences des erreurs d'exécution.
- Automatisation des prélèvements des frais avec la présence d'un contrôle avant l'exécution.
- Mutation vers une méthode d'archivages plus rationnel en créant des dossiers électroniques qui comporte tous les documents nécessaires relatifs au dossier client.
- Réalisé des visites sur les lieux pour la vérification de l'existence du bien financer avant le déblocage de sortie de fonds.
- Intégrations de signaux d'alarme dans le système, comportant une date limite de déclaration de livraison du matériel après la sortie de fonds.

⁶⁵ Know your customer : est processus permettant l'authentification des documents présenté par les clients.

Chapitre 03 :Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

7.Utilisation des indicateurs clés de risques (KRI : Key Risk Indicator) :

Les indicateurs clés des risques présentent des outils de détection et de prévention qui doivent être mis en place, les choix de ces indicateurs se fait de sorte à ce qu'ils offrent une vision globale sur l'évaluation des risques opérationnels liés aux processus « crédit-bail ».

Nous présentons dans le tableau suivant le choix de ces indicateurs :

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

Tableau N° 29 : Le choix des indicateurs (KRI : Key Risk Indicator.)

Intitulé de l'indicateur	Gestion de contrats	Gestions des déclarations des contrats auprès du CNRC	Non prélèvements des frais ou commission	Interruption ou panne du système
Mesure du risque	Nombre de contrats non signé ou signé par des personnes non habilité.	Nombre de contrats reçu signé et non publié ou non transmis pour la publication dans les délais auprès du CNRC	Nombre de frais de dossier ou de commission non prélevé sur l'outil lors de la création du contrat	Période de l'interruption de l'activité suite au dysfonctionnement du système
Description du contrôle	S'assurer de la réception effective des contrats et de leurs conformités.	S'assurer de la déclaration effective des contrats.	S'assurer que les conditions ont bien été saisi dans l'outil	S'assurer que le rétablissement du système soit dans les meilleurs délais
L'objectif	L'objective est de vérifier si les contrats ont bien été signés par les personnes habilitées.	S'assurer que les contrats signés ont été publié ou transmis pour publication au CNRC dans un délai de 30 jours.	L'objectif est de vérifier si les commissions et les frais ont été prélevé et avec le bon montant	L'objective est d'éviter tout interruption ou dysfonctionnement qui contribue aux ralentissant des opérations.
Limites	0	0	0	0 à 10 min
				10 min à 20 min
	> 0	> 0	> 0	> 20
Unité	Nombre	Nombre	Nombre	Minute
Périodicité	Trimestrielle	Trimestrielle	Trimestrielle	Quotidien

Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

Intitulé de l'indicateur	Taux annulation des contrats	Nombre de consultation sur fichier des interdit d'importation	Gestion des règlement fournisseur
Mesure du risque	Nombre de contrat annuler cause des erreurs de saisie.	Nombre des dossiers ouvert sans consultation du fichier des interdit importation.	Nombre de paiement effectuer sans le document exiger sur la checklist, ou sans l'approbation des responsable habilité
Description du contrôle	S'assurer de la conformité des contrats élaborés.	S'assurer de la conformité de l'opération.	S'assurer que le paiement fournisseur sont traité conformément aux procédures
L'objectif	L'objective est de vérifier l'exactitude des condition et information mentionné dans les contrats	L'objective est de vérifier que le fournisseur n'est pas frappé par une interdiction d'importation	Vérifier que toutes les factures définitives sont approuvées par le responsable habilité, portant la mention bon pour le règlements. Et que le montant du règlement saisi sur l'outils correspond au prix d'acquisition porté sur les factures.
Limites	0 à 5 %	0	0
	Entre 5% et 10 %		
	> 10%	> 0	> 0
Unité	Pourcentage	Nombre	Nombre
Périodicité	Mensuelle	Trimestrielle	Trimestrielle

Source : élaborer par nos soins.

Chapitre 03 :Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

8.Insuffisance et recommandations :

Au cours de nos études établis sur la gestion des risques opérationnels, nous avons relevé quelques difficultés et insuffisance auxquelles il faut pallier

Cependant les insuffisances relevées se manifeste comme suit :

- ✓ Une mauvaise circulation de l'information entre les différentes structures de la banque ;
- ✓ L'absence d'un manuel de procédure détaillant les taches des processus ;
- ✓ Absence de contrôles informatiques logiques permettant la détection d'anomalies des logiciels utilisées ;
- ✓ Les opérationnels ne disposent pas toujours d'une vision globale du processus du quel ils font partie du quel ils font partie à cause de la surcharge de leurs taches quotidienne.

A présent nous allons essayer de présenter des solutions complémentaires destinées à permettre une meilleure gestion et maîtrise des risques opérationnels au niveau de la banque :

- ✓ Formation des opérationnels sur le thème : la banque doit veiller à ce que son personnel maîtrise la notion du risque opérationnel, afin qu'il puisse s'auto contrôler et éviter de ce fait la survenance des différentes erreurs opérationnelles liées à leurs opérations et pouvant causer des pertes pour la banque ;
- ✓ La formation concerne également les managers opérationnels, afin qu'ils puissent maîtriser les différents risques opérationnels qui peuvent survenir dans tous les départements de la banque.
- ✓ Favoriser le principe de la séparation des tâches et du contrôle à quatre yeux (deux niveaux de contrôle) et à six yeux (trois niveaux de control).
- ✓ Moderniser le système d'information de la banque, et s'aligner avec l'émergence des nouvelles technologies (Big data , clouding,.....) afin de rependre au mieux aux besoin du développement de l'activité de la banque , et d'améliorer ses technique de traitement et d'archivages des donnés.

Chapitre 03 :Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie

CONCLUSION DU CHAPITRE :

Dans ce chapitre nous avons mis l'accent sur l'intérêt de l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels, du fait que cette dernière est un outils visuel synthétique qui permet d'offrir une vision globale de l'ensembles des risques auxquels fait face un établissement bancaire.

Une analyse de la mise en place de cet outil par la direction du risque opérationnel, nous a permis de relever les insuffisances que présente la méthodologie adoptée par Société Général Algérie et de proposer des pistes d'amélioration de la pratique existante en s'inspirant fortement des développements théoriques que nous avons avancés dans les deux premiers chapitres de notre travail.

À cet effet, nous espérons que ces recommandations conduiront la banque à une meilleure gestion des risques opérationnels, car une gestion pertinente facilite la prise en compte des risques, et peut même transformer ce risque, représentant une entrave au développement bancaire en un objet identifiable, mesurable qui peut même devenir un facteur de performance.



**CONCLUSION
GENERALE**

CONCLUSION GENERALE

Aujourd'hui, l'environnement bancaire est devenu un espace porteur d'un tas de défis à relever, là où les activités se sont complexifiées et les risques se sont diversifiées. Ceci alimente d'une manière remarquable la vulnérabilité des banques faces à une multitude de risques qui les guettes, et en plus particulièrement le risque opérationnel.

Ce risque se caractérise par sa probabilité de survenance et son impact sur l'activité bancaire. Il découle d'une inadéquation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements extérieurs, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de perte élevée. Ces derniers ayant pour l'origine des dysfonctionnements opérationnels de forte gravité, c'est pourquoi la gestion de ce risque devient un enjeu majeur pour les banques et les établissements financiers.

Dans ce contexte, le comité de Bâle a le mérite d'avoir mis le risque opérationnel dans le panel de ses priorités, et cela en l'incorporant dans le ratio de solvabilité « ratio Mc Donough ». Il incite ainsi les banques et établissements financiers à mieux prendre en considération ce risque et en tirer profit de sa gestion. Cela peut s'avérer coûteux, mais reste inéluctable pour pouvoir surmonter les différents dangers qui planent sur l'activité bancaire et éviter tout genre de crise ou de récession.

C'est dans ce cadre-là, que nous nous sommes intéressées dans le présent mémoire, à l'identification, la gestion de ce risque et à son pilotage, dont les avantages sont nombreux tant pour la solvabilité et le maintien de l'image de la banque que pour la minimisation des pertes financières directes et indirectes.

L'étude pratique que nous avons menée au niveau de Société Générale Algérie, nous a permis de prendre connaissance de la manière dont elle gère ses risques opérationnels. Ainsi, en s'inspirant fortement des deux chapitres théoriques qu'on a élaboré dans ce mémoire pour bien mener notre travail.

Ceci nous a permis de répondre à notre problématique de départ :

« Dans quelle optique s'inscrit la démarche de gestion des risques opérationnels au niveau de SOCIETE GENERALE ALGERIE ».

CONCLUSION GENERALE

Dans le but d'atteindre l'objectif primordial de notre recherche, nous avons tenté de reprendre aux questions suivantes :

- ✓ Quels sont les différents types de risques contraignant l'activité bancaire ? et quelle est leur relation avec les risques opérationnels ?
- ✓ Comment peut-on identifier mesurer et évaluer les risques opérationnels ? Et quels sont les outils de couverture qui regroupent la gestion de ces risques ?
- ✓ Quelle est la démarche de gestion des risques opérationnels adoptée par Société Générale Algérie ?

En vue de reprendre aux questions ci-dessus, nous avons effectué des recherches sur le sujet en question, ainsi que notre étude pratique au niveau du Société Générale Algérie nous a permis de confirmer toutes les hypothèses.

En effet, *la première hypothèse* est confirmée à partir du chapitre 1, l'activité bancaire est l'une des activités les plus risquées, les risques qui menacent le bon fonctionnement de cette dernière sont classés sous trois catégories à savoir : le risque de crédit, le risque de marché, les risques opérationnels qui ont été intégrés en 2006 au dispositif de Bâle II.

Tandis que *la deuxième hypothèse*, elle est confirmée dans le chapitre 2, le réglementateur par excellence incite les banques à identifier les risques opérationnels inhérents à toutes leurs activités. Après les avoir identifiés, les banques ont le choix entre trois approches et méthodes mises en place par le comité de Bâle afin d'évaluer et mesurer ces risques.

Quant à *La troisième hypothèse* est confirmée dans le chapitre 3 car, Société Générale Algérie a mis en place un système de gestion des risques opérationnels conforme aux recommandations de Bâle et de BA, à travers l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels , elle dispose aussi d'une base d'incidents et plusieurs indicateurs de risque ,ce qui permet d'orienter la banque vers l'amélioration des contrôles internes existants et la mise en œuvre de nouveaux contrôles susceptibles de lui permettre une meilleure maîtrise des risques inhérents à ses activités.

À travers nos acquis théoriques et notre étude pratique, nous sommes arrivés à affirmer que le risque opérationnel est un risque qui peut se situer au niveau de chaque activité et de chaque opération effectuée au sein de la banque. En effet, il peut survenir à n'importe quelle erreur

CONCLUSION GENERALE

commise par les collaborateurs. Il peut donc faire l'objet de propagation rapide et causer des pertes matérielles et financières considérables à la banque.

Cependant, des horizons de travail s'ouvrent en perspective pour les prochaines promotions d'étudiants, dans les thèmes suivants :

- La mise en place d'une cartographie des risques opérationnels liée aux opérations de crédit-bail au niveau d'une compagnie d'assurance.
- Étude de l'apport de l'audit interne en matière de maîtrise des risques opérationnels.



Bibliographie

BIBLIOGRAPHIE

➤ **Ouvrage :**

- Antoine SARDI « Bâle II », Édition AFGES, 2004.
- Antoine SARDI, « audit et contrôle interne bancaire », Edition AFGES, Paris 2002.
- Ariane CHAPELLE et Georges HUBNER et Jan Philippe-PETERS, « le risque opérationnel implication de l'accord de Bâle pour le secteur financier », Edition LARCIER, Bruxelles, 2005.
- Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER, « prévention et Gestion des risques opérationnels », Edition Revue Banque, Paris, 2004.
- Éric LAMARQUE « management des banques : risque, relation client, organisation », 2ème édition ED PEARSON, France, Paris 2008.
- IFACI, Price Waterhouse COOPERS et LANDWELL, « le management des risques de l'entreprise, Cadre de Référence, techniques d'application », Éditions d'Organisation, Paris, 2005.
- LAURENCE SCIALOM : « Économie bancaire », Édition : la découverte et Syros, Paris, 2004.
- M. BIALES, Dictionnaire d'économie et des faits économiques et sociaux contemporains, édition Foucher, Paris 1999.
- Thierry RONCALLI « la gestion des risques financiers Édition Economica », Paris 2004.

➤ **Texte Réglementaire :**

- Loi 90/10 du 14/04/1990 relative à la monnaie et au crédit.
- Règlement N° 03-11 du 26 août 2003 relative sur la monnaie et au crédit.
- Règlement N° 11-08 portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers.
- Règlement N° 14-01 du 16 février 2014 portant coefficients des solvabilités applicables aux banques et aux établissements financiers.
- Ordonnance 96.09 du 10 janvier 1996 relative au crédit-bail.

➤ **Article Et Autre Documents :**

- Barthélémy Bernard, « *Gestion des risques méthodes d'optimisation globale* », Edition d'organisation, 2001.
- Basel comite on Banking supervision, « Vue d'ensemble du nouvel accord de Bale sur les fonds propres », janvier 2001.

BIBLIOGRAPHIE

- Christian JIMENEZ, Patrick MERLIER et Dan Chelly : « Risque opérationnel de la mise en place du dispositif à son audit » Edition revue banque, paris 2008.
- Christophe VERET et Richaed MEKOUAR, « Fonction: Risk Manager », Edition. DUNOD, Paris, 2005.
- Cohen. Elie, « *Dictionnaire de gestion* », Edition la découverte, Paris, 1997.
- Document Société Générale Algérie, document cartographie 2011.
- Francois DESMICHT . « Pratique de l'activité bancaire», 2ème édition, paris,2007
- Jacques Renard dans son ouvrage « Théorie et pratique de l'audit interne », Edition Eyrolles .2004
- KPMG, « **Bâle III : les impacts à anticiper** », Mars 2011

➤ Sites Internet :

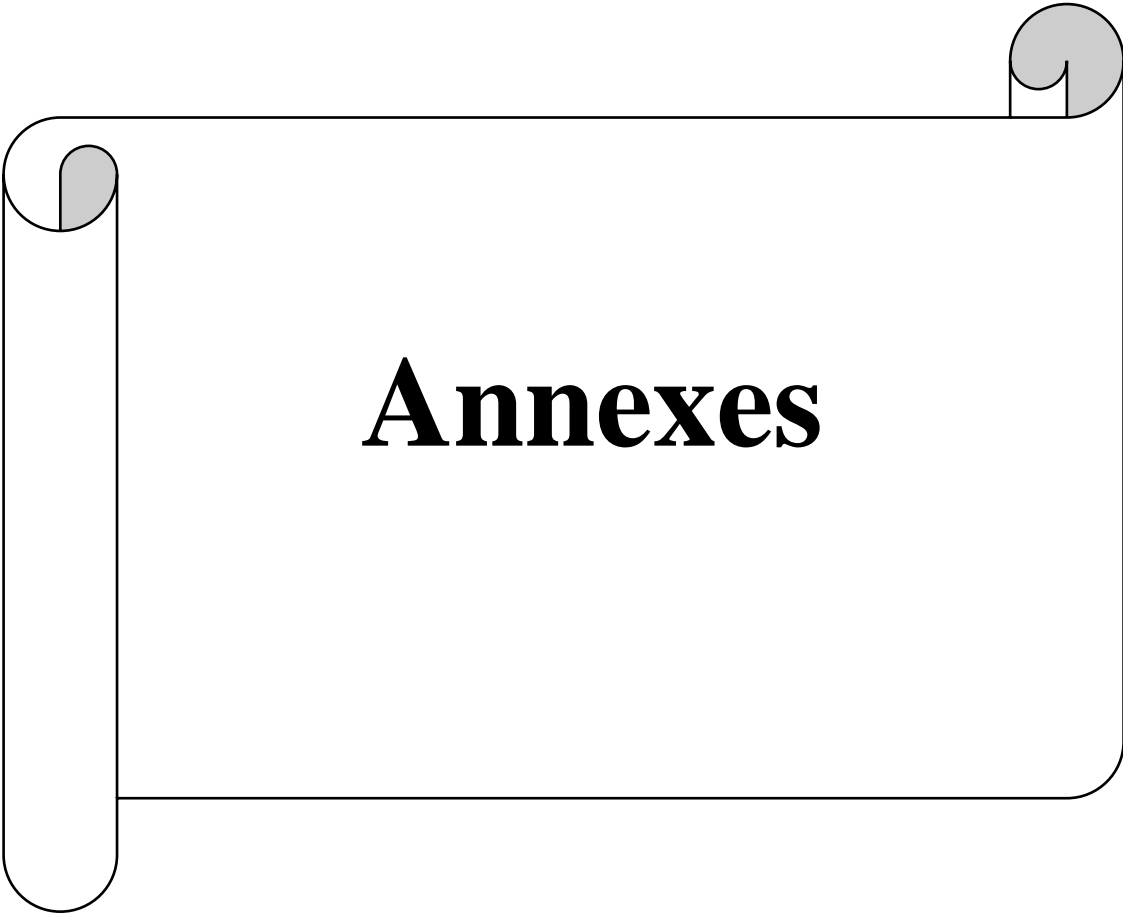
- www.audit-committee-institute.fr
- <http://www.bank-of-algeria.dz/html/present.html>
- <http://www.larousse.fr/dictionnaire/francais>
- <http://www.societegenerale.dz>

Article Universitaire :

- Chetoui Mohamed, « La Gestion des Risques Opérationnels dans les Activités Bancaires » mémoire Master, ESC, 2018 .
- Senouci Kouider, « La gouvernance bancaire face aux parties Prenantes cas des banques publiques » Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen 2015.
- TOUMI AICHA NESRINE, « l'utilité de la cartographie des risques opérationnels dans un établissement de crédit », Ecole supérieure de commerce, 2016.

➤ Revues :

- IFACI « cahier de la recherche, cartographie des risques », 2eme édition, paris, septembre 2013.
- IFACI « cahier de la recherche, de la cartographie des risques au plan d'audit », paris, septembre 2013.



Annexes

Annexes

Annexe N°1 : Les différents catégories d'évènements générateurs de pertes.

Catégorie d'événement	Définition	Sous-catégorie (Niveau 2)	Exemples (Niveau 3)
Clients, produits et pratiques commerciales	Pertes résultant d'un manquement (non intentionnel ou dû à la négligence) à une obligation professionnelle (y compris exigences en matière de fiducie et de conformité) envers un ou des clients déterminés ou résultant de la nature ou de la conception d'un produit	Conformité, devoir d'information et devoir fiduciaire	Violation du devoir fiduciaire/non-respect des procédures établies Conformité/devoir d'information (connaissance de la clientèle, etc.) Violation du devoir de confidentialité Atteinte à la vie privée Pratiques de vente agressive Opérations fictives Utilisation abusive d'informations confidentielles Responsabilité du prêteur
		Pratiques commerciales/de marché incorrectes	Législation antitrust Pratiques incorrectes Manipulation du marché Délit d'initié (au nom d'une entreprise)
		Défauts d'un produit	Vices de conception ou non-respect des contraintes administratives ou commerciales (absence d'autorisation, etc.) Erreurs de modélisation
		Sélection, promotion et exposition au risque	Dépassement des limites d'exposition envers un client
		Services de conseil	Litiges concernant la qualité des prestations de conseil
Domages aux actifs corporels	Destruction ou dommages résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres sinistres	Catastrophes et autres sinistres	Pertes résultant d'une catastrophe naturelle Pertes humaines dues à des causes externes (terrorisme, vandalisme)
Interruptions d'activité et dysfonctionnements des systèmes	Pertes résultant d'interruptions de l'activité ou de dysfonctionnements des systèmes	Systèmes	Matériel Logiciel Télécommunications Interruptions/perturbations d'un service public/collectif

Annexes

Catégorie d'événement	Définition	Sous-catégorie (Niveau 2)	Exemples (Niveau 3)
Clients, produits et pratiques commerciales	Pertes résultant d'un manquement (non intentionnel ou dû à la négligence) à une obligation professionnelle (y compris exigences en matière de fiducie et de conformité) envers un ou des clients déterminés ou résultant de la nature ou de la conception d'un produit	Conformité, devoir d'information et devoir fiduciaire	Violation du devoir fiduciaire/non-respect des procédures établies Conformité/devoir d'information (connaissance de la clientèle, etc.) Violation du devoir de confidentialité Atteinte à la vie privée Pratiques de vente agressive Opérations fictives Utilisation abusive d'informations confidentielles Responsabilité du prêteur
		Pratiques commerciales/de marché incorrectes	Législation antitrust Pratiques incorrectes Manipulation du marché Délit d'initié (au nom d'une entreprise)
		Défauts d'un produit	Vices de conception ou non-respect des contraintes administratives ou commerciales (absence d'autorisation, etc.) Erreurs de modélisation
		Sélection, promotion et exposition au risque	Dépassement des limites d'exposition envers un client
		Services de conseil	Litiges concernant la qualité des prestations de conseil
Domages aux actifs corporels	Destruction ou dommages résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres sinistres	Catastrophes et autres sinistres	Pertes résultant d'une catastrophe naturelle Pertes humaines dues à des causes externes (terrorisme, vandalisme)
Interruptions d'activité et dysfonctionnements des systèmes	Pertes résultant d'interruptions de l'activité ou de dysfonctionnements des systèmes	Systèmes	Matériel Logiciel Télécommunications Interruptions/perturbations d'un service public/collectif

Annexes

Catégorie d'événement (Niveau 1)	Définition	Sous-catégorie (Niveau 2)	Exemples (Niveau 3)
Exécution, livraison et gestion des processus	Pertes résultant d'un suspens sur transaction ou d'un problème dans la gestion des processus ou pertes subies dans le cadre des relations avec les contreparties commerciales et les fournisseurs	Saisie, exécution et suivi des transactions	Difficultés de communication Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement Non-respect de délais ou d'obligations Erreurs de manipulation du modèle/système Erreurs comptables/d'affectation d'un élément Autres erreurs d'exécution Problèmes de livraison Fautes dans la gestion des sûretés Mauvais suivi des données de référence
		Surveillance et information financière	Manquement aux obligations d'information financière Inexactitudes dans les rapports externes (entraînant des pertes)
		Acceptation et documentation clientèle	Absence d'autorisation par le client ou absence de déni de responsabilité Pièces justificatives absentes/incomplètes Données clients incorrectes (entraînant des pertes) Actifs clients perdus ou endommagés par négligence
		Gestion des comptes clients	Accès non autorisé aux comptes
		Contreparties commerciales	Prestations inadéquates d'une contrepartie professionnelle Litiges divers avec une contrepartie professionnelle
		Fournisseurs	Sous-traitance Litiges avec les fournisseurs

Annexes

Annexe N°02 : Questionnaire relatif à l'identification et l'évaluation des risques opérationnels

Les Questions	Les Réponses
Comment est organisé les opérations de crédit-bail ?	
Quels sont les risques qui pourraient affecter ces opérations ?	
Quels sont les acteurs intervenant dans l'opération de crédit-bail ?	
Les procédures appliquées au crédit-bail sont-elles formalisées ?	
En quoi consiste votre travail dans l'opération de crédit-bail ?	
Quels sont les risques auxquels vous êtes confrontés dans l'accomplissement de Vos tâches ?	
Dans quelle étape identifiez-vous ces risques ?	
Êtes-vous, sur votre périmètre, exposé à ce type des risques ? Pourquoi ?	
Êtes-vous exposé aux risques de fraude interne et externe sur vos processus?	
Quelles sont les circonstances dans lesquelles se matérialiseraient ces risques ?	
Pour chaque risque : <ul style="list-style-type: none">• Au cours de ces dernières années, ce risque s'est-il réalisé ?• Si oui :<ul style="list-style-type: none">➤ Combien de fois➤ Et quelles sont les conséquences qui ont été répercutés ?	
Quelles actions sont prises pour limiter cette exposition ?	
Ces risques pourraient-ils être évités ? Comment ?	
Quel est, selon vous, la situation de risque principale à laquelle vous êtes exposé, et comment jugés vous le dispositif actuel de maitrise de ce risque ?	

Annexes

Annexe N°03 : Référentiel RCSA de Société Générale Algérie

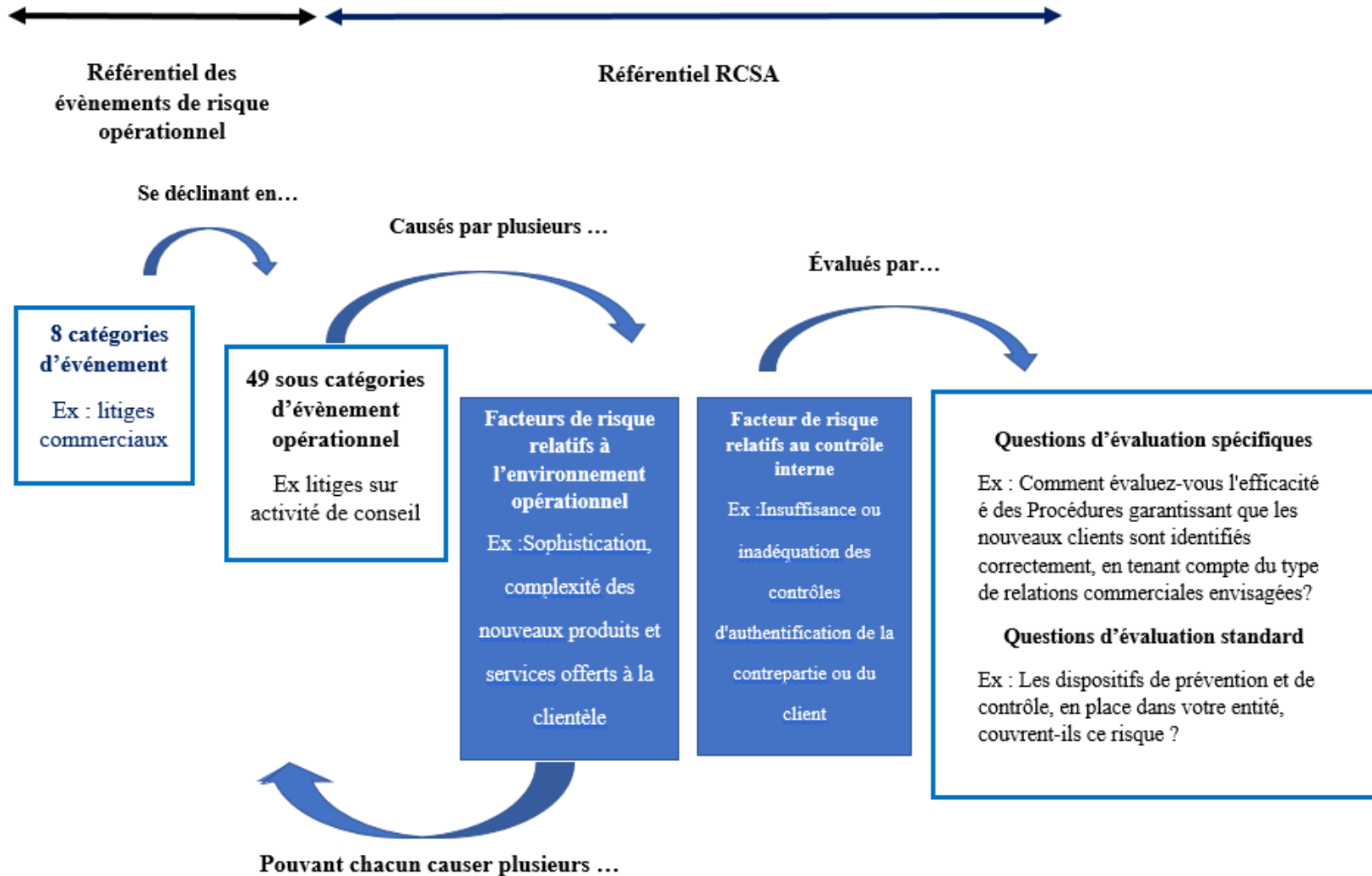


TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE :	A
Chapitre 01 : Présentation Globale Sur La Notion Des Risques De L'environnement Bancaire	
INTRODUCTION DU CHAPITRE :	1
SECTION 01 : PRESENTATION DU METIER DE LA BANQUE.	2
1. Définition de la banque :	2
2. Le rôle d'une banque :	3
3. Les catégories des banques :	3
3.1. Les banques d'investissement :	3
3.2. Les banques commerciales :	3
3.3. Les banques spécialisées :	3
4. Les activités d'une banque :	4
4.1. La collecte de ressources auprès de la clientèle :	4
4.2. L'octroi de crédit à la clientèle :	4
4.3. L'offre de services :	4
4.4. La gestion des liquidités :	4
5. L'évolution du secteur bancaire algérien :	4
5.1. Phase 1 : de 1962 à 1966 : La récupération de souveraineté monétaire.	5
5.2. Phase 2 : de 1966 à 1970 : La nationalisation des banques étrangères.....	5
5.3. Phase 3 : de 1971 à 1986 Mise en place de la politique de planification du développement économique.....	5
5.4. Phase 4 : de 1990 à ce jour.	6
5.4.1. Promulgation de la loi « 90-10 » du 14 avril 1990 :	6
5.4.2. Promulgation de l'ordonnance n°03-11 du 26/08/2003 :	7
5.4.3. Promulgations de l'ordonnance n°03-11 du 26 Aout 2010 :	7
SECTION 02 : LES DIFFÉRENTS RISQUES BANCAIRES.	8

TABLE DES MATIERES

1. Concept du risque :	8
2. Le risque bancaire :	9
3. Types de risques bancaires :	9
3.1. Le risque de crédit :	10
3.1.1. Le risque de défaut :	10
3.1.2. Risque du taux de recouvrement :	10
3.2. Risque marché :	11
3.2.1. Risque de taux d'intérêt :	12
3.2.2. Risque de taux de changes :	12
3.2.3. Risque de position sur action et produit de base :	12
3.3. Le risque opérationnel :	13
3.4. Les autres risques :	13
3.4.1. Risque de liquidité :	13
3.4.2. Risque stratégique :	14
3.4.3. Risque juridique :	14
3.4.4. Le risque de non-conformité :	14
3.4.5. Risque de transformation :	14
SECTION 03 : PRESENTATION DE LA REGLEMENTATION PRUDENTIELLE A L'ECHELLE NATIONAL ET INTERNATIONAL	16
1. Présentation de la réglementation prudentielle :	16
2. La réglementation prudentielle à l'échèle international :	16
2.1. Présentation du comité de Bâle :	16
2.2. Les missions du comité de Bâle :	17
2.3. Règlementation prudentielle bâloise :	18
2.3.1. Les accords de Bâle I :	18

TABLE DES MATIERES

2.3.1.1. Ratio Cooke :	18
2.3.1.2. Les insuffisances de Bâle I :	19
2.3.2. Les accords de Bâle II :	20
2.3.3. Les accords de Bâle III :	22
2.3.3.1. Les principales œuvres de Bâle III :	23
3. La réglementation prudentielle à l'échelle nationale :	23
3.1. Disposition du règlement N°11-08 du 28 novembre 2011 :	24
3.2. Disposition du règlement N°14/01 du 16 février 2014 :	24
CONCLUSION DU CHAPITRE :	26
Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels	
INTRODUCTION DU CHAPITRE :	27
SECTION 01 : GENERALITE SUR LA NOTION DES RISQUE OPERATIONNELS	28
1. Définition des risques opérationnels :	28
1.1. Définition du comité de Bâle :	28
1.2. Définition du comité de la réglementation bancaire et financière :	29
1.3. Définition de la banque d'Algérie :	29
2. L'origine des risques opérationnels :	30
3. Les principaux enjeux du risque opérationnel :	30
4. Les typologies des risques opérationnels :	31
5. Les spécificités du risque opérationnel :	33
5.1. Le risque humain :	33
5.2. Risque juridique :	34
5.3. Risque systémique :	34
6. Les caractéristiques des risques opérationnels :	34
SECTION 02 : DISPOSITIF DE LA GESTION DES RISQUES OPRATIONNELS.	35

TABLE DES MATIERES

1. L'auto-évaluation des risques opérationnels :	35
1.1. Les différentes approches de l'autoévaluation :	35
1.1.1. Approche Bottom-up « Ascendante » :	35
1.1.2. L'approche Top-down « descendante » :	36
1.1.3.L'approche combinée :	37
1.1.4.L'approche Benchmarking :	37
2.Cartographie des risques :	38
2.1. Définition de la cartographie des risques :	38
2.2. Objectifs de la mise en place d'une cartographie :	38
3.Les étapes d'élaboration d'une cartographie des risques :	39
3.1. Représentation des activités de la banque et des risques associés :	39
3.2.Évaluation des risques bruts :	40
3.2.2.L'impact financier et d'image :	41
3.3. Appréciation du dispositif de maitrise des risques et évaluation du risque net :	42
3.4. Classification des risques :	43
3.5.Plan d'action :	44
3.6.Le suivi :	44
3.6.1.Les indicateurs clés des risques :	45
3.6.2.Les tableaux de bord des risques opérationnels :	46
3.6.3.La base d'incident.....	46
3.6.4.L'analyse des scénarios :	46
SECTION 03 : COUVETURE DES RISQUES OPERATIONELS	48
1. Les approches de calcul d'exigence en fonds propres :	48
1.1.Méthode Indicateur de base - Basic Indicator Approach (BIA) :	48
1.2.Méthode standard - Standard Approach (SA) :	49

TABLE DES MATIERES

1.3.L’approche des mesures avancées (AMA) :	50
2.La couverture des risques opérationnels :.....	51
2.1.La couverture interne des risques opérationnels :	51
2.1.1.Le plan continuité des activités :	51
2.1.2.La délégation de pouvoir :	52
2.1.3.Les chartes d’éthique :	52
2.1.4.La couverture budgétaire :	52
2.2.La couverture externe des risques opérationnels :	52
2.2.1.Les contrats d’assurance :.....	52
2.2.2.L’externalisation des activités :	53
CONCLUSION DU CHAPITRE :	54
Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De Société Générale Algérie	
INTRODUCTION DU CHAPITRE :	55
SECTION 01 : PRESENTATION DE LA STRUCTURE D’ACCEUIL	56
1. Présentation du groupe Société Générale :	56
1.1. Notation du groupe Société Général :	56
2. Présentation de la filiale Société Générale Algérie :	57
2.1.Le réseau de Société Général Algérie :	58
2.2. Indicateurs de performance :	58
2.3.Historique de Société Générale Algérie :	58
2.4.Organigramme de la banque Société général Algérie.....	59
3.Présentation du département des risques opérationnels :	61
3.1. Organigramme de Département Risque Opérationnel :	62
4. Approche retenue par la SGA pour la gestion des risques opérationnels:.....	63

TABLE DES MATIERES

SECTION 02 : CLASSIFICATION ET CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS AU SEIN DE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE ALGERIE.	64
1. Définition et référentiel des Risques Opérationnels à la SGA:	64
2. L'exercice RCSA (RISK & CONTROL SELF ASSESSEMENT) au sein de SGA :	66
.....	66
2.1. Définition :	66
2.2. Méthodologie et Démarche de RCSA au sein de SGA:	66
2.2.1.Méthodologie RCSA :	66
2.2.2. La démarche RCSA :.....	67
2.2.2.1.Identification et évaluation des risques intersepte :	67
2.2.2.2.Évaluation des dispositifs de prévention et de contrôle :	67
2.2.2.3.Évaluation des risques résiduel :	67
2.2.2.4.Mise en place de plans d'action.....	68
3.les dispositifs de contrôle existant au sein de SGA :	68
SECTION 03 : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES POUR LE PROCESSUS CREDIT-BAIL AU SEIN DE SGA.....	70
1. Quelques notions relatives à l'activité de crédit-bail :	70
1.1. Définition du crédit-bail :	70
1.2. Les intervenants dans le crédit-bail :	71
1.3. Les typologies de crédit-bail	71
1.3.1.L'objet du contrat	71
1.3.2.La nature du contrat :.....	71
1.3.3.La nationalité du contrat :	72
1.4.Découpage du processus crédit -bail en grandes étapes principales au niveau de la Société Générale Algérie :	72
2. Importance des opérations crédit-bail au sein de Société Général Algérie :	72

TABLE DES MATIERES

2.1 Évolution des opérations du leasing au sein de Société Général Algérie :	73
2.2.Traitement et prévision des données :	73
3. Identification des risques liés à chaque étape du processus crédit-bail:	79
4. Évaluation des risques identifiés :	82
4.1.Évaluation du risque brut :	86
4.3.Évaluations du niveau de dispositif de maitrise des risques :	90
4.4.Évaluation des risques nets :	94
5.Présentations des résultats :	99
5.1.Le calcul des ratios :	99
5.2.Représentation des résultats par étape du processus :	102
5.2.1.Étape de demande du client :	103
5.2.2.Étape constitution et étude du dossier :	103
5.2.3.Étape de l'établissement du contrat :	105
5.2.4.Étape de règlement du fournisseur et livraison du matériel :	106
6. Proposition des plans d'actions à mettre en place :	107
7.Utilisation des indicateurs clés de risques (KRI : Key Risk Indicator) :	108
8.Insuffisance et recommandations :	111
CONCLUSION DU CHAPITRE :	112
CONCLUSION GENERALE	113

Bibliographie

Annexes