

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

**Ecole Supérieure de Commerce**

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

**Spécialités : Monnaies, Finance et Banques.**

**THEME :**

**GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS  
CAS : NATIXIS ALGERIE**

**Elaboré par :**

**BENYAHIA Sarra**

**Encadré par :**

**Dr. AZZAOUI Khaled**

**Lieu du stage : Natixis Algérie**

**Période du stage : du 04 avril 2017 au 25 mai 2017**

**2016/2017**



Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

**Ecole Supérieure de Commerce**

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

**Spécialités : Monnaies, Finance et Banques.**

**THEME :**

**GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS  
CAS : NATIXIS ALGERIE**

**Elaboré par :**

**BENYAHIA Sarra**

**Encadré par :**

**Dr. AZZAOUI Khaled**

**Lieu du stage : Natixis Algérie**

**Période du stage : du 04 avril 2017 au 25 mai 2017**

**2016/2017**

# Remerciements

*Je tiens à remercier tout d'abord le bon DIEU, le tout puissant, de m'avoir donné la foi, le courage, la volonté et surtout la patience pour pouvoir arriver là.*

*Je tiens à remercier chaleureusement,*

*Avant tout mes chers parents : Merci pour tout l'amour et le soutien que vous m'avez accordé, les mots ne sauraient exprimer toute la gratitude et l'amour que je vous portons.*

*Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à mon encadreur*

*Dr. AZZAOUI Khaled, pour avoir accepté de m'encadrer, orienter, aider et conseillé tout au long de ce travail.*

*Je remercie également l'ensemble du personnel de la banque Natixis Algérie. Mes vifs remerciements à Mr. ALOUACHE Abelhakime, mon co-Encadreur de stage pour son soutien, encouragement et aide tout au long de ma période de stage.*

*Je remercie également les membres de Jury pour l'honneur qu'il me feront en acceptent d'évaluer et de juger mon travail.*

*Enfin un grand merci à tous le corps de l'ESC, professeurs, administration, agents de sécurité...etc*

*Merci à ma famille, mes ami(e)s et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la concrétisation de ce travail, depuis la préparation, jusqu'aux ultime moments.*

# *Dédicaces*

*Je dédie ce travail :*

*A mon grand-père que j'adore*

*A ma très chère maman*

*A mon papa chéri*

*A mon cher Messacud*

*A ma chère sœur Sonia*

*A mes frères Abdessalem et Adel*

*A mes oncles et mes tantes*

*Et A la mémoire de mes grand-mères*

.

# TABLE DES MATIERS

Liste des abréviations :.....	VI
Liste des graphiques :.....	VII
Liste des tableaux :.....	VIII
Liste des figures :.....	X
Liste des annexes :.....	X
Résumé :.....	XI
الخلاصة:.....	XII
INTRODUCTION GENERALE.....	A-C
<b>CHAPITRE 1 : L'ACTIVITE BANCAIRE ET SES RISQUES INHERENTS</b>	
Introduction du chapitre.....	1
<b>SECTION 1 : PRESENTATION DE L'ACTIVITE BANCAIRE.....</b>	<b>2</b>
1. Définition de la banque.....	2
2. Rôle des banques.....	3
3. Les catégories des banques.....	3
3.1. Les banques commerciales.....	4
3.2. Les banques d'investissements.....	4
3.3. Les banques spécialisées.....	4
4. Les activités de la banque.....	4
4.1. L'emprunt des fonds.....	5
4.1.1. Collecte des dépôts.....	5
4.1.2. Emprunts sur les marchés.....	5
4.2. Accord des crédits.....	5
4.3. Effectuer des placements.....	6
4.4. Proposer des services.....	6
5. L'évolution du système bancaire algérien.....	6
5.1. Le système bancaire algérien avant la réforme économique.....	6
5.1.1. De l'indépendance à 1966.....	6
5.1.2. Période allant de 1966 à 1970.....	7
5.1.3. Période allant de 1970 à 1986.....	7
5.1.4. Période allant de 1986 à 1990.....	8
5.2. Le système bancaire algérien après la réforme économique.....	8
5.2.1. La loi n°90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit.....	8
5.2.2. Les aménagements apportés en 2001 à la loi relative à la monnaie et au crédit.....	9
5.2.3. Adoption de l'ordonnance n°03-11 du 26 aout 2003 relative à la monnaie et au crédit (O.M.C).....	9
5.2.4. L'ordonnance n°10-04 du 26 aout 2010 relative à la monnaie et au crédit.....	10

## TABLE DES MATIERS

<b>SECTION 2 : GENERALITE SUR LES RISQUES BANCAIRES.....</b>	<b>11</b>
1. Notion de risque.....	11
2. Définition des risques bancaires.....	12
3. Classification des risques bancaires.....	12
3.1. Le risque crédit.....	12
3.1.1. Le risque de non remboursement.....	13
3.1.2. Le risque de dégradation de spread.....	13
3.1.3. Le risque de changement de rating.....	14
3.2. Le risque de marché.....	14
3.2.1. Le risque de taux d'intérêt.....	14
3.2.2. Le risque de taux de change.....	15
3.2.3. Le risque de position sur action et produits de base.....	15
3.3. Le risque opérationnel.....	15
3.4. Les autres risques.....	15
3.4.1. Le risque de liquidité.....	15
3.4.2. Le risque de transformation.....	16
3.4.3. Le risque de réputation.....	16
3.4.4. Le risque stratégique bancaire.....	16
3.4.5. Le risque de non-conformité.....	16
<b>SECTION 3 : LA REGLEMENTATION PRUDENTIELLE.....</b>	<b>18</b>
1. La réglementation prudentielle internationale.....	18
1.1. Présentation de comité de Bâle.....	18
1.2. Les accords de Bâle.....	18
1.2.1. L'accord de Bâle I.....	18
1.2.2. L'accord de Bâle II.....	19
1.2.3. L'accord de Bâle III.....	22
2. La réglementation prudentielle nationale Algérienne.....	22
2.1. Le règlement n°11-08 du 28 novembre 2011.....	23
2.2. Le règlement n°14-01 du 26 février 2014.....	24
Conclusion du Chapitre.....	26
<b>CHAPITRE 2 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS</b>	
Introduction du chapitre.....	27
<b>SECTION 1 : NOTION DES RISQUES OPERATIONNELS.....</b>	<b>28</b>
1. Historique des principaux scandales.....	28
2. Définition des risques opérationnels.....	31
2.1. Définition de Bâle II.....	31
2.2. Définition de la CRBF 97-02.....	31
2.3. Définition de la Banque d'Algérie.....	31
3. Enjeux du risque opérationnel.....	32
4. Classification des risques opérationnels selon Bâle II.....	32

## TABLE DES MATIERS

4.1. Classification par type d'évènement.....	33
4.2. Décomposition de la banque en ligne de métier.....	34
5. Risques spécifiques.....	35
5.1. Risques humains.....	35
5.2. Risques juridiques.....	35
5.3. Risque systémique.....	35

### **SECTION 02 : DISPOSITIF DE LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS..36**

1. Identification des risques opérationnels.....	36
1.1. Les approches d'identification.....	36
1.1.1. L'approche Top-down « Descendante ».....	36
1.1.2. L'approche Bottom-up « Ascendante ».....	36
1.2. Définition de périmètre à analyser.....	37
1.2.1. Les lignes de métier.....	37
1.2.2. Les activités et processus.....	37
1.3. Les évènements à risque.....	39
1.3.1. Etablissement de la liste des risques génériques.....	39
1.3.2. Etablissement de la liste des risques spécifiques.....	39
1.3.3. Validation de la nomenclature interne des risques.....	40
1.3.4. Validation de la cohérence avec Bâle II.....	40
1.4. La cartographie des risques opérationnels.....	40
1.4.1. Définition.....	40
1.4.2. Les étapes de la démarche de la cartographie.....	41
1.4.3. Les types de la cartographie des risques.....	41
2. Evaluation.....	41
2.1. La technique dévaluation.....	41
2.2. Apprécier le dispositif de maîtrise des risques/évaluer le risque net.....	43
2.3. Classifier les risques.....	44
3. Maîtrise/atténuation du risque.....	45
4. Le suivi.....	46

### **SECTION 3 : MESURE ET COUVERTURE DES RISQUES**

#### **OPERATIONNELS.....48**

1. Les mesure d'exigence en fonds propres.....	48
1.1. Approche Indicateur de Base (BIA).....	49
1.2. Approche Standard (Standard approach-SA).....	49
1.3. Approche de mesure Avancées (AMA).....	51
2. La couverture des risques opérationnels.....	52
2.1. La couverture interne des risques.....	52
2.1.1. La continuité des activités.....	52
2.1.2. La délégation de pouvoirs.....	53
2.1.3. La charte d'éthique.....	53
2.1.4. La couverture budgétaire des sinistres.....	53
2.2. La couverture externe des risques opérationnels.....	53
2.2.1. Les contrats d'assurances.....	53
2.2.1.1. Les contrats traditionnels.....	53

## TABLE DES MATIERS

2.2.1.2. Les Captives.....	54
2.2.1.3. Assurance à prime ajustable.....	54
2.2.1.4. Les contrats pluriannuels avec participation au bénéfice.....	54
2.2.1.5. L'externalité d'activité.....	54
2.2.2. L'externalisation d'activité.....	54
Conclusion du chapitre.....	55
<b>CHAPITRE 3 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS AU SEIN DE LA BANQUE NATIXIS ALGERIE</b>	
Introduction du chapitre.....	56
<b>SECTION 1 : PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCEUIL.....</b>	<b>57</b>
1. Présentation du groupe Natixis.....	57
1.1. Notation de la banque.....	57
2. Présentation de la filiale Natixis Algérie.....	58
2.1. Réseau.....	58
2.2. Chiffre clés.....	58
2.3. Historique de Natixis Algérie.....	59
2.4. Organigramme des Directions de Natixis Algérie.....	60
3. Présentation du Département des Risques Opérationnels.....	61
3.1. Organigramme de Département des Risques opérationnels.....	61
<b>SECTION 2 : PREALABLE DE LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS AU NIVEAU DE NATIXIS ALGERIE.....</b>	<b>62</b>
1. La Culture du risque opérationnel.....	62
1.1. Sensibilisation/ formation des collaborateurs.....	62
1.2. Outils de communication.....	62
1.3. E-learning.....	63
2. Les référentiels du risque opérationnels.....	64
3. Normes et procédures.....	65
4. Définition des rôles de l'organisation de la filière.....	66
5. Les processus de Natixis.....	68
<b>SECTION 3 : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES POUR LE PROCESSUS.....</b>	<b>72</b>
1. L'identification des risques opérationnels.....	72
2. Evaluation des risques opérationnels.....	76
2.1. L'impact.....	76
2.2. La fréquence.....	77
2.3. Evaluer le risque brut.....	78
2.4. Appréciation du niveau du dispositif de maîtrise des risques (DMR).....	79
2.5. Evaluer le risque net.....	79
3. Représentation graphiques et interprétation des résultats.....	81
3.1. Le calcul des ratios.....	82
3.2. Représentation des résultats par étape du processus.....	86

## TABLE DES MATIERS

---

3.2.1. Etape d'entrée en relation/ demande client.....	86
3.2.2. Montage dossier/saisie dans le système.....	86
3.2.3. Décision de crédit.....	87
3.2.4. Analyse et contre analyse de risque.....	87
3.2.5. Déblocage/ Utilisation des lignes crédit.....	88
3.2.6. Recueil des garanties (non bloquantes).....	88
4. Comparaison entre DMR réel et le DMR de ratios de couverture.....	91
5. Plan d'action.....	91
6. Recommandation.....	93
Conclusion du Chapitre.....	94
CONCLUSION GENERALE.....	95
Bibliographie	
Annexes	

## LISTE DES ABREVIATIONS

---

### Liste des abréviations :

<b>Abréviations</b>	<b>Significations</b>
<b>BA</b>	Banque d'Algérie
<b>BEF</b>	Banque et Etablissement Financiers
<b>CMC</b>	Conseil de la monnaie et de crédit
<b>CRBF</b>	Comité de la Réglementation bancaire et financière
<b>COSO</b>	Commette Of Sponsoring Orgaizations
<b>DMR</b>	Dispositif de Maîtrise des risques
<b>Fp</b>	Fonds propres
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization
<b>IFACI</b>	L'Institut Français de l'Audite et de Contrôle interne
<b>KRI</b>	Key Risk Indicator
<b>PNB</b>	Produit Nette Bancaire
<b>PME</b>	Petites et Moyennes Entreprises
<b>PMI</b>	Petites et Moyennes Entreprises
<b>RO</b>	Risques Opérationnels

## LISTE DES GRAPHIQUES

---

### Liste des graphiques :

Numéro	Titre	Page
N°1	Représentation schématique de la contribution des risques nets dans chaque étape de processus crédit	84
N°2	Représentation schématique des taux de couverture des risques opérationnels pour chaque étape de processus crédit	85
N°3	Représentation graphique des risques associés à l'étape d'entrée en relation/ demande client	86
N°4	Représentation graphique des risques associés à l'étape montage Dossier/ saisie dans le système	86
N°5	Représentation graphique des risques associés à l'étape Analyse et contre analyse de risque	87
N°6	Représentation graphique des risques associés à l'étape déblocage /utilisation des lignes crédit	88
N°7	Représentation graphique des risques associés à l'étape Recueil des garanties (non bloquantes)	88

## LISTE DES TABLEAUX

### Liste des tableaux :

Numéro	Titres	Page
N°1	Les lignes métiers de Bâle II	34
N°2	critère d'évaluation de la fréquence	42
N°3	critères d'évaluation de l'impact	43
N°4	Le facteur Beta par chaque ligne de métier	50
N°5	Notation de Natixis au 12 décembre 2016	57
N°6	Les derniers résultats de Natixis Algérie	58
N°7	processus de management	68
N°8	Processus de réalisation	68
N°9	Processus Support	68
N°10	La matrice des risques opérationnels dans le processus crédit	73
N°11	Identification des risques significatifs du processus	74
N°12	Critères d'évaluation des impacts	76
N°13	Critères d'évaluation des fréquences	77
N°14	L'évaluation de l'impact et de la fréquence des risques liés au processus crédit	77
N°15	l'échelle d'appréciation du risque brut	78
N°16	L'échelle d'appréciation du DMR	79
N°17	Critères de hiérarchisation du risque net	79
N°18	Les cotations des risques bruts	80
N°19	Feuille d'évaluation des risques opérationnels liés aux processus crédit	80
N°20	Grille de consolidation des notes de risques par étape	83

## LISTE DES TABLEAUX

N°21	Critères d'évaluation de la qualité de dispositif de contrôles interne mis en place	89
N°22	Le calcul de DMR par la méthode de pourcentage établie par Natixis Algérie :	90
N°23	La comparaison des deux méthodes de calcul	91
N°24	Indicateur de risque des garanties non bloquantes	92
N°25	Les intervalles des DMR	93

## LISTE DES FIGURES ET LISTE DES ANNEXES

---

### Liste des figures :

Numéro	Titre	Page
N°1	Les trois piliers de Bâle II	21
N°2	Schéma illustratif d'un processus	38
N°3	Classification des risques	45
N°4	Classification des méthodes de calcul d'exigence en fonds propres pour le risque opérationnel	48
N°5	Organigramme générale de Natixis Algérie	60
N°6	Organigramme du département RO	61
N°7	L'arbre de défaillance	65
N°8	Le processus d'escalade	67

### Liste des annexes :

Numéro	Titre
N°1	Les différents catégories d'évènements générateurs de pertes
N°2	Questionnaire relatives à l'identification et l'évaluation du risque opérationnel
N°3	Questionnaire pour évaluation des dispositifs de prévention et de contrôle.

### Liste des schémas :

Numéro	Titre	Page
N°1	Processus d'octroi de crédit	71

## **Résumé :**

L'environnement bancaire et financier actuel est caractérisé par une sophistication et diversification des produits et services destinés à répondre aux besoins des entreprises et des particuliers, ce qui a rendu l'activité bancaire plus complexe et vulnérable aux différents risques à savoir : le risque crédit et marché ainsi que d'autres risques liés au fraude, inadéquation des procédures, dysfonctionnements interne ou externe et plus précisément les risques opérationnels.

Les crises et pertes causées par ces risques, témoignent de la gravité de ces derniers. C'est ainsi que la gestion et le pilotage des risques opérationnels est devenu un enjeu majeur pour les banques et les établissements financiers.

Le présent mémoire traite les différents outils utilisés au niveau des banques pour gérer leurs risques opérationnels, notre cas pratique effectué au sein de Natixis Algérie nous a permis de mettre en place l'un des outils les plus recommandés qui est la cartographie des risques opérationnels qui nous a permis d'identifier, évaluer et de hiérarchiser les risques opérationnels inhérents au processus de crédit.

## **Les mots clés :**

- Les Risques Opérationnels ;
- Gestion et pilotage des risques ;
- La cartographie des risques opérationnels.

**الملخص:**

تتميز البيئة المصرفية و المالية الحالية بتطور وتنوع المنتجات والخدمات لتلبية احتياجات كل من الشركات والأفراد، الأمر الذي جعل النشاط البنكي أكثر تعقيداً، وبالتالي أكثر عرضة لمختلف المخاطر باستثناء مخاطر القرض و السوق، توجد مخاطر أخرى تتمثل في: الاحتيال، عدم تطابق الإجراءات ، الاختلالات الداخلية أو الخارجية والمخاطر التشغيلية على وجه التحديد.

إن الأزمات والخسائر الناجمة عن هذه المخاطر تبرهن على خطورة هذه الأخيرة حيث أصبحت إدارة ومراقبة المخاطر التشغيلية قضية رئيسية بالنسبة للبنوك والمؤسسات المالية.

تناولت هذه المذكرة مختلف الأدوات المستخدمة و المعتمدة من قبل البنوك لإدارة المخاطر التشغيلية، حيث أن الحالة العملية التي قمنا بها على مستوى بنك ناتيكييس الجزائر مكنتنا من وضع أداة موصى بها و المتمثلة في خريطة الأخطار التشغيلية التي سمحت لنا بتحديد وتقييم وكذا تحديد أولويات المخاطر التشغيلية الخاصة بمسار القرض .

**الكلمات الرئيسية:**

- المخاطر التشغيلية.
- إدارة ومراقبة المخاطر.
- خريطة المخاطر التشغيلية.

# **INTRODUCTION GENERALE**

# INTRODUCTION GENERALE

---

## INTRODUCTION :

De nos jours, l'environnement bancaire est devenu très incertain et très vulnérable face aux différentes fluctuations de la sphère monétaire. Face à ces différentes perturbations, les banques sont de plus en plus menacées par une diversité des risques qui nuisent à leurs activités et à leurs positionnements sur le marché financier.

Suite aux séries récentes de désastres financiers, 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 qui est considérée comme l'une des plus grandes escroqueries qui ont engendré des pertes de 50 millions de dollars, sans oublier la crise des surprimes, ces scandales ont perturbé l'ensemble de l'économie internationale.

Pour faire face aux différents risques qui menacent le secteur bancaire, on a créé un régulateur par excellence de l'activité internationale, le comité de Bâle qui a pour but de mettre en place la réglementation prudentielle.

En revanche, le comité de Bâle dans son premier ratio qui est le ratio de Cooke (Bâle I) qui n'a pris en considération que le risque de crédit, a été remis en cause après s'être avéré insuffisant, et c'est dans cette perspective que vient l'apport de Bâle II (Ratio de Mac Donough) qui a renforcé le système de mesure du risque en introduisant les risques opérationnels dans le calcul du ratio de solvabilité, la principale innovation de Bâle II, suite à la crise de 2008 le dispositif Bâle II se trouva dépassé. Tirant les leçons de cette crise, le comité de Bâle a entamé rapidement l'élaboration du troisième dispositif : Bâle III.

En d'autres termes, le risque opérationnel est considéré comme étant le premier risque auquel la banque peut-être exposée en exerçant ses opérations habituelles, des erreurs humaines, des dysfonctionnements dans le système, le manque de reporting ainsi que les risques externes, etc. ce qui a incité les banques à placer la gestion de ces risques au premier rang de leurs préoccupations.

Avant 2011, la réglementation Algérienne concernant la gestion des risques opérationnels, était caractérisée par un retard significatif, après 2011 cette réglementation a été renforcée par le règlement 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et les établissements financiers, qui a imposé aux banques la mise en place d'outils d'identification et de mesure des risques opérationnels. Ensuite le nouveau règlement 14-01 du 16 février 2014 a incité les banques à intégrer ce risque dans le calcul des fonds propres réglementaires.

# INTRODUCTION GENERALE

---

## Intérêt du sujet :

Dans ce volet, notre travail se fixe comme objectif d'étudier la gestion d'un risque qui est la source primordiale de chaque perte financière au sein des banques, ainsi que d'introduire les différentes méthodes qui permettent la mesure de ce risque en essayant d'apporter une valeur ajoutée à cette étude.

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

**« Quels sont les outils qui permettront à NATIXIS ALGERIE d'assurer une bonne gestion des risques opérationnels ? »**

De cette problématique générale découle un certain nombre de sous-questions qui sont comme suit :

- + Quels sont les risques auxquels pourrait être exposée une banque ? Et est-ce que les risques opérationnels font partie de ces derniers ?
- + Quelle est le cadre réglementaire qui régit les risques opérationnels au niveau national et international ?
- + Quels sont les outils utilisés au sein de NATIXIS ALGERIE pour gérer les risques opérationnels ?

## Hypothèses :

La problématique posée ainsi que les sous-questions abordées renvoient à des hypothèses qui sont présentées comme suit :

- + L'activité bancaire fait face à trois types de risques dont le risque opérationnel fait partie depuis l'achèvement des travaux de Bâle II ;
- + Le cadre réglementaire de la gestion des risques opérationnels est régi dans le dispositif de Bâle II, la réglementation algérienne s'inspire de ce dispositif et le prend comme référence pour mettre en place un dispositif adapté aux banques nationales ;
- + L'outil de gestion des risques opérationnels peut être conçu par l'élaboration de la cartographie des risques.

# INTRODUCTION GENERALE

---

## Méthodologie de travail :

Nous allons nous baser sur deux types d'approches méthodologiques :

- ❖ L'approche descriptive : Utilisée lors de la présentation théorique, les notions de risques et pour la présentation de la méthode de la gestion des risques opérationnels bancaires.
- ❖ L'approche analytique : C'est celle que nous utilisons lors de la présentation des données dans notre cas pratique.

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

- Le premier chapitre traitera le secteur bancaire en sa globalité ainsi que les concepts des risques et la réglementation prudentielle.
- Le deuxième chapitre sera « La gestion des risques opérationnels ». Dans ce chapitre nous traiterons la notion des risques opérationnels en détail, telle que l'identification et l'évolution ainsi que la mesure des risques opérationnels.
- Le troisième chapitre sera consacré à la présentation d'une étude de cas au sein de la Banque Natixis Algérie.

**CHAPITRE 1 :**

**L'ACTIVITE**

**BANCAIRE ET SES**

**RISQUES**

**INHERENTS**

## Introduction du Chapitre :

La banque est considérée comme étant un intermédiaire financier, qui est confronté à ce qu'on appelle les risques bancaires. Ces derniers diffèrent d'un établissement bancaire à un autre, leur gestion est au cœur du métier d'un banquier, les risques se sont multipliés avec le développement de différentes activités bancaires.

Dans ce cadre, le régulateur par excellence « comité de Bâle » a mis en place la réglementation prudentielle ce qui a incité le législateur algérien à imposer aux banques des règles bien spécifiques pour éviter une exposition très importante qui peut entraver le bon fonctionnement de leur activité.

Dans ce premier chapitre, nous allons mettre l'accent sur l'environnement bancaire et les différents risques liés, enfin la réglementation prudentielle à travers trois sections :

- Une première section « Présentation de l'activité bancaire » où nous allons présenter la définition de la banque, son rôle, ses différentes catégories et ces principales activités, puis à la fin on cite les deux étapes marquantes et la transition d'un système vers un autre.
- Une deuxième section : « Généralité des risques bancaires » où nous allons aborder les différents risques qui menacent l'activité bancaire.
- Une troisième section : « La réglementation prudentielle » où nous allons présenter la réglementation intentionnelle en détaillant les accords de Bâle « I, II, III », ainsi que la réglementation prudentielle algérienne.

## SECTION 1 : PRESENTATION DE L'ACTIVITE BANCAIRE

Le système bancaire constitue un pilier important qui contribue activement au financement de l'économie mondiale et à sa croissance. En effet, il est considéré comme étant la première source de financement pour les entreprises ainsi que les ménages éprouvant un besoin de financement.

### 1. Définition de la banque :

Avant d'aborder le terme dit « L'activité bancaire », il nous est utile de connaître d'abord la signification du terme « Banque ». Nous avons trouvé plusieurs définitions dont les quatre suivantes :

- La banque est un ensemble d'organisations, statuts ou activités fort différents<sup>1</sup>.
- La 2<sup>ème</sup> définition nous pouvons la tirer à partir des articles 66 à 72 de l'ordonnance n°03-11 du 26 Août 2003 relatives à la monnaie et au crédit : « Les banques sont des personnes morales qui sont habilitées à effectuer à titre profession habituelle des opérations de banque, ainsi que certaines opérations connexes à leur activité ».
- La mise en œuvre des activités économiques donne lieu à des recettes et des dépenses dans les comptes des différents agents, certains vont se trouver excédentaires sans dire que d'autres vont se trouver déficitaires, ce déséquilibre explique la raison d'existence du système financier. Les agents à capacité de financement cherchent un emploi pour l'excédent de leurs revenus sur leurs dépenses et les agents à besoin de financement désirent au cours d'une période dépenser plus qu'ils en gagnent et pour cela l'intermédiation financière est venue afin de répondre à la satisfaction conjointe de ces besoins via une intermédiation bancaire<sup>2</sup>.
- Les banques sont des établissements financiers qui collectent les dépôts du public (en particulier les dépôts à vue) et qui accordent des crédits aux entreprises et aux ménages, ce que les économistes appellent les intermédiaires financiers ou les établissements de crédit. Ces derniers ont pour fonction la collecte de l'épargne des agents ayant la capacité de financement pour les distribuer aux agents en besoin de capitaux, sont les seules institutions qui détiennent le pouvoir de la création monétaire<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>COUSSERGUES, (Sylvie), « **Gestion de la banque** », édition DUNOD, Paris, 2001, p 1

<sup>2</sup> SCIALOM, (Laurence), « **Economie bancaire** », édition la découverte et Syros, Paris, 2004, p 8

<sup>3</sup>Inspiré et reformulé de Article de GABILLON, ROCHET, « **Economie de la banque** », disponible sur le site : <http://www.universalis.fr/encyclopedie/banque-economie-de-la-banque/>, consulté le 28/03/2017, à 08h.

Les opérations de banque comprennent :

- ✓ La réception de fonds de public ;
- ✓ Les opérations de crédit ;
- ✓ La mise à disposition et la gestion des moyens de paiement<sup>4</sup>.

Les opérations connexes regroupent :

- ✓ Le change ;
- ✓ Les opérations sur or, métaux précieux et pièces ;
- ✓ Placements, souscriptions, achats, gestion, garde et vente de valeurs mobilières et tout produit financier ;
- ✓ Conseil et assistance en matière de gestion de patrimoine ;
- ✓ Conseil, gestion et ingénierie financière, et d'une manière générale tout service destiné à faciliter la création et le développement d'entreprises ou d'équipement en respectant les autres opérations<sup>5</sup>.

## 2. Rôle des banques :

Les banques jouent un rôle indispensable dans le financement de l'économie à travers : La collecte des dépôts, des agents à capacité de financement (offreurs de fonds) pour financier ceux qui en ont un besoin (demandeurs fond) par l'octroi de crédit, elle joue donc le rôle d'un intermédiaire financier.

Elles ont un grand rôle dans la sélection des projets en fonction de leur perspective économique<sup>6</sup>.

## 3. Les catégories des banques :

Certains événements financiers telle que la faillite de nombreuses banques est causée par l'utilisation irrationnelle et abusive des dépôts des clients, les tendances politiques des dirigeants de pouvoir et la spécialisation des secteurs économiques (agriculture, industrie, service) sont à la base des règles de spécialisation des banques dans le monde. En outre, les banques peuvent être classées en 3 grandes catégories :

---

<sup>4</sup> Ordonnance n°03-11, du 26 Août 2003 relative à la monnaie et au crédit, article 66

<sup>5</sup> Ibid., article 72

<sup>6</sup> CAUDAMINE, (Guy) et MONTIER, (J), « **Banque et Marché financiers** », ED ECONOMICA, France, Paris, 1998, p 123

## 3.1. Les banques commerciales :

Les banques commerciales sont celles dont l'activité principale consiste à la collecte/réception de fonds de public sous forme de dépôts à vue et à terme, et l'octroi de crédit au profit de leur clientèle particulière et/ou professionnelle.

## 3.2. Les banques d'investissement<sup>7</sup> :

Les banques d'investissement sont celles dont l'activité principale consiste à octroyer des opérations de crédits dont la durée dépasse deux ans, et dont le but principal est le financement des activités d'investissement.

## 3.3. Les banques spécialisées<sup>8</sup> :

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

## 4. Les activités de la banque<sup>9</sup> :

La banque a pour but de satisfaire les différents besoins de sa clientèle que ça soit des particuliers ou entreprise, en exercent plusieurs activités qui sont :

- ✓ Elle emprunt des fonds ;
- ✓ Elle accorde des crédits ;
- ✓ Elle effectue des placements ;
- ✓ Elle propose des services.

---

<sup>7</sup> Toumi, (Aicha Nesrine), « L'utilité de la cartographie des risques opérationnels dans un établissement de crédit », mémoire Master, ESC, 2016, p 5

<sup>8</sup> IDEM

<sup>9</sup> DESMICHT, (François), « Pratique de l'activité bancaire », 2<sup>ème</sup> Edition, DUNOD, Paris, p 9

## 4.1. L'emprunt des fonds<sup>10</sup> :

### 4.1.1. Collecte de dépôts :

Cette activité consiste pour la banque à emprunter des fonds à ses clients, ces fonds constituent la principale ressource de banques et la part la plus importante du passif de leur bilan. Cette opération de collecte fait intervenir deux parties prenantes à savoir : le client déposant et le banquier.

Ces dépôts prennent différentes forme d'effectuation :

- A vue, c'est-à-dire le client peut retirer son argent à tout moment(ces dépôts ne sont pas rémunérés) ;
- A terme, dans ce cas le retrait n'étant pas disponible qu'à une échéance déterminée à l'avance (Ces dépôts sont rémunérés).

### 4.1.2. Emprunts sur les marchés :

Les banques peuvent aussi emprunter sur le marché monétaire si elles estiment que la collecte des fonds est insuffisante, ce marché est appelé aussi le marché des capitaux à court terme, ellespeuvent aussi, emprunter des fonds sur le marché financier en émettant des emprunts obligataires.

## 4.2. Accorder des crédits :

On peut définir le crédit comme une assistance financière du banquier à l'égard de son client<sup>11</sup>.

Les fonds recueillis par la banque sous forme de dépôt à vue ou à terme constituent des ressources importantes qui ne doivent pas être gelées et immobilisées dans ses caisses, c'est pour cela la loi l'autorise à l'utiliser et à les distribuer sous forme des crédits aux agents économiques dignes de confiance.

Selon l'article 68 de l'ordonnance n°03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit, le législateur algérien définit le crédit :

*« Constitue une opération de crédit, au sens de la présente ordonnance, tout acte à titre onéreux par lequel une personne met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne*

---

<sup>10</sup>BERNET-ROLLANDE, (LUC), « **Obtenir plus et mieux de sa banque** », Edition Vuibert,pairs,2002,p 11

<sup>11</sup> Ibid

*ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'aval, cautionnement ou garantie ».*

#### **4.3. Effectuer des placements :**

Les banques et établissements de crédit peuvent aussi effectuer des opérations sur les marchés monétaires et financiers sous forme de placements ou d'opérations spéculatives sur les actions, le taux d'intérêt, les devises ou sur les produits dérivés.

#### **4.4. Proposer des services :**

Il existe un certain nombre de services proprement dits que le banquier peut offrir à sa clientèle :

- ✓ Services matériels : Service de caisse, location de coffres, etc.
- ✓ Service intellectuels : Conseils, gestion de portefeuilles, etc.<sup>12</sup>.

#### **5. L'évolution du système bancaire algérien :**

Le système bancaire algérien s'est constitué en deux étapes principales depuis l'indépendance à ce jour. La première étape a consisté en la mise en place d'un système bancaire national, la seconde en sa libéralisation vers le secteur privé, aussi bien national qu'étranger<sup>13</sup>.

La 1<sup>ère</sup> étape, avant la loi 1990 : Ou la banque centrale avait pour rôle de financer sans limites institutionnelles les besoins du trésor et les besoins de l'économie directement, les banques ne supportaient aucun risque.

La 2<sup>ème</sup> étape, après la loi 1990 : Les banques ont devenu des entreprises commerciales et la banque centrale a retrouvé son rôle original, et les banques commerciales ont commencé à supporter des risques appropriés alors activité.

#### **5.1. Le système bancaire algérien avant la réforme économique :**

Cette étape traite les différents règlements bancaires émis par l'état algérien depuis l'indépendance jusqu'à la promulgation de la loi sur la monnaie et du crédit de 1990.

##### **5.1.1. De l'indépendance à 1966 :**

Le secteur bancaire algérien a connu des profonds changements dès le lendemain de l'indépendance, la mise en place d'un trésor public le 29 Août 1962 qui prend en charge les activités

---

<sup>12</sup> BERNET-ROLLANDE, (LUC), Op.cit, p 11

<sup>13</sup> KPMG, « Guide des banques et des établissements financiers en Algérie », 2015, p 9, disponible sur le site : <http://www.kpmg.com/DZ/fr>.

traditionnelles, ainsi que l'Algérie a récupéré sa souveraineté monétaire, en créant son propre institution d'émission monétaire, et son « droit régalien d'émettre de la monnaie ». Cette Institut dénommé « Banque Centrale d'Algérie » a été créé par la loi du 13 décembre 1962<sup>14</sup>. Les missions de la Banque Centrale consiste à création monétaire et la surveillance du crédit, ainsi que la gestion de change tout en veillant sur la stabilité monétaire et financier.

La nationalisation du secteur bancaire s'opère progressivement par la création des établissements publics<sup>15</sup>, la Caisse Algérienne de développement (CAD) par la loi n°63-165 du 7 mai 1963 chargé du financement à moyen et à long terme, des investissements des entreprises industrielles ou agricoles de l'Etat.

La création de la Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance par la loi n°64-227 du 10 Août 1964, chargée de la collecte de l'épargne destiné à la construction de logement.

## 5.1.2. Période allant de 1966 à 1970 :

Cette période est marquée par la création de nouvelles banques commerciales, telle que :

La Banque Nationale d'Algérie (BNA) par l'ordonnance n°66-178 du 13 juin 1966, qui disposait d'un monopole légal en matière de financement du secteur étatique industriel et agricole. Crédit Populaire d'Algérie (CPA) a été créé en même année que BNA par l'ordonnance n°66-366 du 29 décembre 1966, pour le financement du secteur tertiaire (l'artisanat, l'hôtellerie, professions libérales), mais de même le financement des PME. Le 01 Octobre 1967<sup>16</sup> la Banque Extérieure d'Algérie ayant comme mission le développement des relations bancaires avec l'extérieur.

## 5.1.3. Période allant de 1970 à 1986 :

Au début des années 1970, après être devenu exclusivement publique, le secteur devient en outre spécialisé. Il est organisé par branche d'activité (agriculture, industrie, BTP...) et spécialisé par entreprises. Cette spécialisation fut introduite aux termes de la loi de finances pour 1970 qui impose alors aux sociétés nationales et aux établissements publics de concentrer leurs comptes bancaires et leurs opérations auprès d'une seule et même banque<sup>17</sup>.

<sup>14</sup> La loi n°62.144 du 13 décembre 1962 portant création et fixant les statuts de la banque centrale d'Algérie.

<sup>15</sup> KPMG, « **Guide des banques et des établissements financiers en Algérie** », 2015, p 9, disponible sur le site : <http://www.kpmg.com/DZ/fr>.

<sup>16</sup> Créé par l'ordonnance n°67-204 du 1<sup>er</sup> octobre 1967.

<sup>17</sup> KPMG, « **Guide des banques et des établissements financiers en Algérie** », Op.cit, p 9, disponible sur le site : <http://www.kpmg.com/DZ/fr>.

## 5.1.4. Période allant de 1986 à 1990 :

En 1986, et pour la 1<sup>ère</sup> fois, le système bancaire algérien est gouverné par une loi bancaire qui a pour principal objectif d'apporter des aménagements au mode de financement global, c'est la loi n° 86-12 du 19 Août 1986 relative au régime des banques et au crédit.

A partir de janvier 1988, les autorités algériennes ont entamé plusieurs réformes dont la première d'entre elle est axée sur « l'autonomie de gestion d'entreprises publiques »<sup>18</sup>, dans ce cas l'Etat n'aura plus à administrer ni à gérer les entreprises publiques. Ces dernières ont été transformées en société par actions, soumise aux règles du code de commerce<sup>19</sup>. Deux nouvelles banques sont créées, la Banque du Développement Rural (BADR) et la Banque de Développement local (BDL), issues respectivement du démembrement de la BNA et du CPA. La libéralisation du secteur en marche est concrétisée par la loi relative à la monnaie et au crédit, abrogeant la loi sur le régime des banques de 1986 modifiées et complétées<sup>20</sup>. Le législateur par cette loi transite vers une économie de marché, il ouvre largement le secteur bancaire aux investisseurs privés, nationaux et étrangers.

## 5.2. Le système bancaire algérien après la réforme économique :

### 5.2.1. Loi n°90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit :

Cette période est marquée par la mise en place de loi relative à la monnaie et au crédit du 14 avril 1990, qui vient pour renforcer les réformes économiques engagées dès 1988, cette loi va unifier juridiquement les banques et les établissements financiers. Elle réhabilite la banque centrale dans ses missions, réorganise les relations entre cette dernière et le Trésor, et redéfinit le rôle des banques et introduit des standards internationaux dans la gestion de la monnaie et de crédit.

---

<sup>18</sup> REKIBA, (Salima), « **le système bancaire algérien : Etat des lieux, degré de libéralisation et problèmes d'inadaptation avec les règles de l'AGCS** », Université d'Oran, 21/06/2015, p 124.

<sup>19</sup> Loi n°88-01 du 12 janvier 1988 relative à l'orientation des entreprises publiques économiques. Entre autres dispositions, les entreprises publiques économiques sont restructurées sous forme juridique de société par actions ou à responsabilité limitée.

<sup>20</sup> KPMG, « **Guide des banques et des établissements financiers en Algérie** », Op.cit, p 10, disponible sur le site : <http://www.kpmg.com/DZ/fr>.

Les principaux axes sur lesquels repose la loi sont<sup>21</sup> :

- ✓ L'autonomie de la Banque Centrale qui devient la Banque d'Algérie ;
- ✓ La réglementation du système bancaire par des autorités administratives indépendantes ;
- ✓ La séparation entre l'autorité de réglementation et d'agrément des banques et l'autorité de supervision ;
- ✓ Le monopole des banques sur les opérations de banque.

## **5.2.2. Les aménagements apportés en 2001 à la loi relative à la monnaie et au crédit :**

Les aménagements apportés par la loi relative à la monnaie et au crédit, ont été introduit par l'ordonnance n°01-01 du 27 février 2001, modifiant et complétant la loi 90-10 du 14 avril 1990. L'objet principal de cet aménagement est la division du conseil de la monnaie et du crédit en deux organes distinctifs :

- Le premier organe est constitué du conseil de l'administration, chargé de l'administration et de l'organisation de la Banque d'Algérie.
- Le deuxième organe est constitué par le conseil de la monnaie et du crédit, qui joue le rôle de l'autorité monétaire.

## **5.2.3. Adoption de l'ordonnance n°03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit (O.M.C) :**

Suite aux différents scandales financiers qui ont touché le système bancaire algérien telle que la faillite des deux banques privées, EL Khalifa et la banque Commerce et Industrie d'Algérie (B.C.I.A), les pouvoirs publics ont mis en place, l'ordonnance pour consolider le système et afin d'abroger la loi précédente, elle offre un nouveau cadre juridique pour l'exercice des opérations de banque et elle permet de clarifier certaines dispositions insuffisamment explicites sur la loi de la monnaie et au crédit.

Son objectif est de renforcer la sécurité financière, améliorer nettement le système de paiement et la qualité du marché<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup>KPMG, « Guide des banques et des établissements financiers en Algérie », Op.cit, p 11, disponible sur le site : <http://www.kpmg.com/DZ/fr>.

<sup>22</sup>REKIBA, (Salima), « le système bancaire algérien : Etat des lieux, degré de libéralisation et problèmes d'inadaptation avec les règles de l'AGCS », Op.cit, p 126

## 5.2.4. L'ordonnance n°10-04 du 26 aout 2010 relative à la monnaie et au crédit :

Les principaux mesures émis par l'ordonnance sont les suivantes<sup>23</sup> :

- ✓ Les participations étrangères ne peuvent excéder qu'à une participation plafoner de 49% de l'actionnariat, tandis que l'actionnariat résidente représente 51% ;
- ✓ La Banque d'Algérie a pour mission de veiller à la stabilité des prix, élaborer une balance de paiement ainsi que présenter la position financière extérieure de l'Algérie ;
- ✓ L'Etat dispose d'un droit de préemption sur toute session d'actions ou des titres assimilés d'une banque ou d'un établissement financier, cette session doit être autorisée par le gouverneur de la BA dans la mesure des conditions prises par le CMC ;
- ✓ L'obligation de la mise en place d'un dispositif de contrôle interne et de contrôle de conformité. Dans ce cas, il s'agit d'une conformité aux lois, règlements et du respect des procédures ;
- ✓ La BA organise et gère une centrale des risques des entreprises, une centrale des risques des ménages et une centrale des impayés.

---

<sup>23</sup> KPMG, « Guide des banques et des établissements financiers en Algérie », Op.cit, p 12, disponible sur le site : <http://www.kpmg.com/DZ/fr>.

## SECTION 2 : GENERALITE SUR LES RISQUES BANCAIRES

Dès que la banque ouvre ces portes, elle encourt des risques de différents types, dont ils peuvent inhérer à son activité et ses objectifs.

### 1. Notion de risque :

Selon le dictionnaire de français Larousse, le mot risque désigne<sup>24</sup> :

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

Selon la norme ISO 3100 : 2009, Le risque est un « Effet d'incertitude sur l'atteinte des objectifs »<sup>25</sup>

Le COSO définit le risque comme étant : « La possibilité qu'un événement se produise et affecte la réalisation des objectifs »<sup>26</sup>

L'IFACI définit le risque comme étant : « Un événement imprévu dont la survenance peut avoir des conséquences dommageables<sup>27</sup> »

De ces définitions nous pouvons dire que le risque est un événement aléatoire qui se caractérise par des probabilités, et qui se spécifie par sa fréquence et sa gravité, la prise de risque peut être positive que négative.

Cependant, la notion du risque implique la combinaison des deux caractéristiques :

- ✓ Le premier point est le caractère aléatoire et imprévisible de l'originalité du risque ;
- ✓ Le deuxième point est l'enjeu : personne, bien, équipement, environnement susceptible de subir des conséquences de l'événement.

<sup>24</sup> <http://www.larousse.fr/français/risque/69557>

<sup>25</sup> IFACI, « **Cahier de la recherche, Cartographie des risques** », 2ème édition, Paris, Septembre 2013, p 30. Disponible sur le site : [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com)

<sup>26</sup> IFACI, « **Cahier de la recherche, Cartographie des risques** », Op.cit, p 30. B Disponible sur le site : [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com)

<sup>27</sup> IFACI, « **Des mots pour l'audit** », Paris, 1995, p 61

## 2. Définition des risques bancaires :

« Le risque est 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<sup>28</sup> ».

Le risque bancaire c'est un risquespécifique au secteur bancaire.Ce risque menace la banque lors de la réalisation de son activité, la banque est par nature porteuse de risquedèsqu'elle accepte de preter de l'argent en contrepartie des intérêts. Il est d'usage que le métier de banquier est le métier de risque, l'absence ou la mauvaise gestion de ces risques provoque inévitablement des pertesqui affectent la rentabilité ainsi que les fonds propres de la banque.

Les banques exercent leurs activités dans un environnement en évolution qui leurs offrent des opportunités importantesoù il fait face à des risques complexes dont il faut gérer.

## 3. Classification des risques bancaires :

Plusieurs classifications des risques bancaires ont été proposées. Selon Antoine SARDI et Henri JACOB les risques sont regroupés dans quatre catégories à savoir<sup>29</sup> :

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

### 3.1. Le risque de crédit :

C'est le principal risque auquel est exposéune institution bancaire, cette dernière doit accorder une attention particulière à sa gestion afin de ne pas être en parois à ses conséquences.

ce risque demeure la première cause des difficultés et des faillites bancaires. On peut le définir comme étant : « La perte potentielle consécutive à l'incapacité par un débiteur d'honorer ces engagements<sup>30</sup> »

<sup>28</sup>Thierry RONCALLI, « **la gestion des risques financiers** », Edition Economica, paris, 2004, P18

<sup>29</sup>SARDI, (Antoine) et JACOB, (Henri), « **Management des risques bancaires** », Edition AFGES, Paris, 2001, pp 20-25

<sup>30</sup>Ibid, p 183

Le règlement de la banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011 relative au contrôle interne des banques et établissements financiers le définit comme : « Le risque encouru en cas de défaillance d'une contrepartie considérée comme un meme bénéficiaire »

Le comité de Bâle le définit comme étant : « La perte désigne la perte économique, qui se mesure en prenant en compte tous les facteurs concernés, notamment les effets d'escompte et les coûts directs et indirects liés à la collecte des fonds relatifs à l'exposition <sup>31</sup>»

Le risque crédit c'est une perte potentielle introduite par l'incapacité des clients ou autres contreparties à honorer leurs engagements financiers sur un horizon donné. De ce fait la banque subit une perte en capital (Créance non remboursée), et en revenu (Intérêts non perçu). Ce risque affecte l'activité bancaire, se matérialise par :

### **3.1.1. Le risque de non remboursement :**

Ce risque est dû à l'incapacité du débiteur à honorer ces échéances, suite à sa mauvaise foi (le client ne voudra pas rembourser), soit en raison d'une diminution de sa capacité financière le client. Ce risque est aussi appelé risque de défaut : « Le risque de défaut se manifeste par l'incapacité partielle (retard de paiement) ou total (cession définitive) d'un individu ou d'une entreprise à rembourser son capital emprunté et/ou ses intérêts. Il provient d'une détérioration de la situation personnelle ou le l'environnement macroéconomique. Il peut conduire la banque à une crise de liquidité ou à une crise de solvabilité<sup>32</sup> »

### **3.1.2. Le risque de dégradation de spread :**

Appelé aussi « Spread de crédit » ou « prime de risque », le spread de crédit est la prime de risque qui lui est associée, sa valeur est déterminée en fonction du risque encouru , la relation positif entre (Risque-Spread), plus le risque est grand plus le spread est grand.

Le spread représente la différence entre le prix d'une créance risquée et le prix de créance sans risque ( Exemple l'Etat).

<sup>31</sup> Le comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « nouvelle accord de Bâle sur les fond propres » (document soumis à la consultation), avril 2003, point 422, p 74

<sup>32</sup> LEHMANN, (Paul-Jacques), « revue : Gestion 2000 », n°5, Septembre-Octobre 2008, p 140

Le risque de dégradation de spread est le risque de voir se dégrader la qualité de contrepartie et qui va par la suite engendrer l'augmentation de la prime de risque, cette dernière a un impact réducteur sur la marge d'intérêt notamment pour les crédits à taux fixes.

### 3.1.3. Le risque de changement de rating :

Il désigne une perte de la valeur du crédit entraînée par le changement de la notation de l'emprunteur ou du crédit. Le calcul de perte s'effectue à travers la combinaison de deux facteurs : partir des matrices de transition publiées par les agences de notation, et les probabilités de défaut associées.

### 3.2. Le risque de marché :

C'est le risque de perte potentielle qu'une position de marché peut entraîner en cas de variation des prix d'instruments financiers qui composent un portefeuille de négociation.

Selon l'article 2 du règlement n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers « les risques de pertes sur des positions de bilan et de hors bilan à la suite de variations des prix de marché recouvrent :

- Les risques relatifs aux instruments liés aux taux d'intérêt et titres de propriété du portefeuille de négociation ;
- Le risque de change ;

Les risques de marché englobent trois types de risques :

#### 3.2.1. Le risque de taux d'intérêt :

Le risque de taux représente pour l'établissement de crédit, l'éventualité de voir sa rentabilité ou la valeur de ses fonds propres affectés par l'évolution des taux d'intérêts<sup>33</sup>.

Ce risque et d'une importance majeure, peut engendrer des pertes désastreuses pour la banque. Celui-ci peut résulter de l'inadéquation des échéances entre dettes et créances tout comme l'inadéquation des taux appliqués (variable et fixe) ou de remboursement par anticipation.

<sup>33</sup> AUGROS, (Jean- Claude) et QUERUEL (Michel), « risque de taux d'intérêt et gestion bancaire », Edition Economica, Paris, 2000, p 17

## 3.2.2. Le risque de taux de change :

La naissance de ce type de risque est étroitement lié à des prêts et emprunts à plus d'un an en monnaie étrangère, la banque supporte ce risque dès qu'il est une évolution défavorable au taux de change. D'une autre manière; le taux de change se traduit par une modification de la valeur d'un actif ou d'un flux monétaire suite au changement de taux de change.

## 3.2.3. Le risque de position sur actions et produits de base<sup>34</sup> :

Ce risque est liée à une évolution défavorable des prix de certains produits spécifiques (les actions, matières premières et certains titres de créances).

## 3.3. Le risque opérationnel :

La notion de risque opérationnel est extrêmement vaste, elle englobe tous les risques pouvant engendrer un dommage, une perte, un coût lors de la réalisation des différentes tâches de l'entreprise, il a été officiellement défini et pris en considération par le Comité de Bâle.

Ils ont défini comme : le risque de perte pouvant résulter de procédures internes inadéquates ou non appliquées, des personnes, des systèmes ou des événements externes.

Ce risque va être traité et présenté en détail dans le chapitre qui suit.

## 3.4. Les autres risques :

### 3.4.1. Le risque de liquidité :

L'activité bancaire dépend intrinsèquement de la capacité des banques à mobiliser des sommes d'argent et à fournir de la liquidité à ses clients, donc les banques ont besoin de la liquidité pour financer la croissance économique ;

La liquidité bancaire peut être définie selon la Commission bancaire française :

« Au sens large, « être liquide » pour un établissement de crédit, c'est disposer des fonds nécessaires pour faire face aux décaissements qu'il doit effectuer. Ainsi la liquidité d'un établissement de crédit peut être définie comme sa capacité à rembourser à bonne date et à coût raisonnable ses exigibilités, en ayant la possibilité notamment de mobiliser très rapidement ses avoirs lorsque le besoin s'en présente »

<sup>34</sup>Toumi, (Aïcha Nesrine), « L'utilité de la cartographie des risques opérationnels dans un établissement de crédit », mémoire Master, ESC, 2016, p 16

Le risque de liquidité est : « 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 à un coût raisonnable<sup>35</sup> ».

### 3.4.2. Le risque de transformation :

La transformation peut se définir comme le financement d'emplois par des ressources d'échéances plus courtes. Le risque de transformation est un risque traditionnel qui consiste à transformer des ressources structurellement à court terme en des emplois à long terme<sup>36</sup>.

### 3.4.3. Le risque de réputation :

La réputation d'une banque et la source de son profil de clients, c'est la confiance que cette dernière doit inspirer à sa clientèle et au marché. Le risque de réputation est l'atteinte à la confiance qu'une banque doit inspirer à ses clients à la suite d'une publicité portant sur des faits vrais ou supposés, cette perte de confiance peut avoir des effets négatifs et désastreux<sup>37</sup>.

### 3.4.4. Le risque stratégique bancaire :

Les risques stratégiques sont les risques liés aux prises de décisions des établissements de crédit et qui peuvent générer une perte économique imprévue. Ces risques visent l'ensemble des événements susceptibles de remettre en cause l'atteinte des objectifs stratégiques<sup>38</sup>.

### 3.4.5. Le risque de non-conformité :

« 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 délibérant<sup>39</sup> »

Ainsi, le risque de non-conformité est défini par le Comité de Bâle comme :

---

<sup>35</sup> Règlement n° 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers, art2, point f, p 2

<sup>36</sup> SARDI, (Antoine), « **Audit et contrôle interne bancaire** », Op.cit, p 44

<sup>37</sup> Ibid, p44

<sup>38</sup> Idem

<sup>39</sup> Règlement n° 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers, art2, point h, p 2

« Le risque de sanction légale ou réglementaire, des perte financières ou de perte de reputation qu'une banque pourrait subir en raison de son incapacité à se conformer à toutes les lois applicables, règlements, code de conduite et des normes de bonnes pratiques. Le risque de conformité est parfois appelé "risque d'intégrité"<sup>40</sup> »

---

<sup>40</sup> Traduit de ; comité de Bâle sur le contrôle interne, « The compliance function in banks » (document Consultatif), octobre 2003, point 1, p 1

## SECTION 3 : LA REGLEMENTATION PRUDENTIELLE

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

Le comité de Bâle est le fondateur international des règlements, d'où il est devenu comme symbole de l'évolution en matière de gestion prudentielle, spécialement après l'avènement de Bâle II dont il a introduit le risque opérationnel pour la 1<sup>er</sup> fois.

### 1. La réglementation prudentielle internationale selon le Comité de Bâle :

#### 1.1. Présentation du comité de Bâle :

Dans le but de renforcer la solidité du système bancaire international, le comité de Bâle sur le contrôle bancaire a été créé en décembre 1974, par dix gouverneurs des Banques Centrales dit G10<sup>41</sup>(actuellement G20), suite à de graves perturbations sur les marchés bancaires et monétaires internationaux lié notamment à la faillite de la Banque Herstatt en Allemagne, cet incident avait un effet domino sur certaines d'autres banques. Il a pour principale mission :

- ✓ Le renforcement de la sécurité et de la fiabilité du système financier,
- ✓ L'établissement de standards minimaux en matière de contrôle prudentiel ;
- ✓ La diffusion et la promotion des meilleures pratiques bancaires et de surveillance ;
- ✓ La promotion de la coopération internationale en matière de contrôle prudentiel.

Le comité de Bâle poursuit deux objectifs fondamentaux : le renforcement de la solidité du secteur bancaire et l'égalité des conditions de la concurrence entre les banques internationales<sup>42</sup>. Pour les atteindre le comité de Bâle a élaboré un ensemble de directives qui sont : Bâle I, Bâle II et Bâle III.

#### 1.2. Les accords de Bâle :

##### 1.2.1. L'accord de Bâle I :

Suite à la crise de 1987, une dégradation du niveau de solvabilité des principales banques internationales accompagnée d'une forte augmentation du risque de crédit, a poussé le Comité à vivement ressentir le besoin d'un accord multinational, pour renforcer la solidité et la stabilité du système bancaire international et atténuer les inégalités concurrentielles entre les banques.

<sup>41</sup> G10 regroupe les pays : Allemagne, Belgique, Canada, Etats-Unis, France, Italie, Japon, Pays-Bas, Royaume-Unis, Suède, Suisse, Luxembourg.

<sup>42</sup> SARDI, (Antoine), « Audite et contrôle interne bancaires », Op.cit, p 102

Le comité de Bâle, a réagi en définissant un ratio de solvabilité nommé « le ratio Cooke » en 1988 dit Bâle I, précise que les banques devraient détenir en permanence des fonds propres réglementaires qui soient supérieures à 8% du total de leurs actifs et engagement pondérés en fonction du risque.

Le ratio de solvabilité ou bien le ratio de Cooke, est formalisé selon l'équation suivante :

$$\frac{\text{Fonds propres}}{\text{Risques Crédits Pondérés}} \geq 8\%$$

Des modifications ont été apportées au dispositif initial de Bâle I, suite à l'innovation financière sur le marché financier, En 1996 le comité de Bâle a décidé d'intégrer le risque de marché dans le calcul du ratio de solvabilité.

$$\frac{\text{Les Fonds Propres}}{\text{Risques Crédits Pondérés} + \text{Risque de Marché}} \geq 8\%$$

Ce ratio étant devenu très simple par rapport à la complexité et l'accroissement de l'activité bancaire, donc ce ratio est jugé insuffisant sur tout que plusieurs banques ont fait faillite malgré le respect de ce ratio. Ces insuffisances sont liées à sa conception générale qui ne prend en compte que le risque crédit et de marché alors qu'il existe d'autres risques qui engendrent des pertes colossales telle que le risque opérationnel. De plus, les coefficients de pondération du risque crédit ne prennent en compte que la nature de la contrepartie ce qui ne reflète pas l'encours réel du risque de crédit. Vu les insuffisances de cet accord le Comité de Bâle a entamé des consultations devant mener à un nouvel accord sur les fonds propres, mieux adapté aux complexités du monde financier actuel.

## 1.2.2. L'accord de Bâle II<sup>43</sup> :

Le 26 juin 2004, le comité de Bâle sur le contrôle bancaire a publié Bâle II, cet accord repose sur une approche non seulement quantitative mais aussi qualitative, la principale nouveauté de cet accord est la prise en considération du risque opérationnel et son intégration dans le calcul des exigences en fonds propres.

<sup>43</sup> Inspiré et reformulé du site : <http://www.banque-credit.org/pages/pilier-de-bale2.html> , consulté le : 1/04/2017, à 20h.

Ce nouveau dispositif repose sur trois piliers nécessaires pour contrôler la santé financière globale du système bancaire, et celle de chaque établissement : des exigences minimales en FP, un processus de surveillance prudentielle, et l'utilisation effective de la discipline de marché.

## ➤ **Pilier 1 : Exigence minimale en fonds propres**

C'est le pilier central du dispositif qui vise à introduire un nouveau ratio de solvabilité, le ratio de « McDonough » qui intègre un nouveau risque qui 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 impacté par la révision :

$$\frac{\text{Fonds Propres}}{\text{Risques crédits} + \text{Risque de marché} + \text{Risque opérationnel}} \geq 8\%$$

Sachant que :

- ✓ Le poids proportionnel des risques dans le dénominateur devra respecter 85% pour le risque crédit, 3% pour le risque de marché et 12% pour le risque opérationnel.
- ✓ Le risque de crédit correspond aux actifs pondérés.
- ✓ Le risque de marché correspond au capital requis par sa couverture \* 12.5.
- ✓ Le risque opérationnel correspond au capital requis pour la couverture de ce risque \* 12.5.
- ✓ Avec :  $12.5 = 1/0.08$

L'objectif fondamental de ce pilier est de cerner au mieux les risques qu'encourt la banque et d'aligner un niveau adéquat de fonds propres pour leur faire face.

## ➤ **Pilier 2 : Surveillance par les autorités prudentielles<sup>44</sup>**

Ce pilier vise à inciter les banques à renforcer le processus de surveillance prudentielle et de mettre en œuvre de meilleures techniques de gestion des risques. Il précise aussi que les banques devraient gérer les risques opérationnels avec la même rigueur que le risque de crédit et marché. Leur mauvaise gestion peut, en effet, entraîner des pertes importantes à l'établissement. L'idéal serait de mettre en place un dispositif de gestion spécifique et approprié aux risques opérationnels.

<sup>44</sup> Inspiré et reformulé du livre de : CHAPELLE, (Ariane) et autres, « **Le risque opérationnel : Implication de l'accord de Bale pour le secteur Financier** », Edition Larcier, 2005, p1

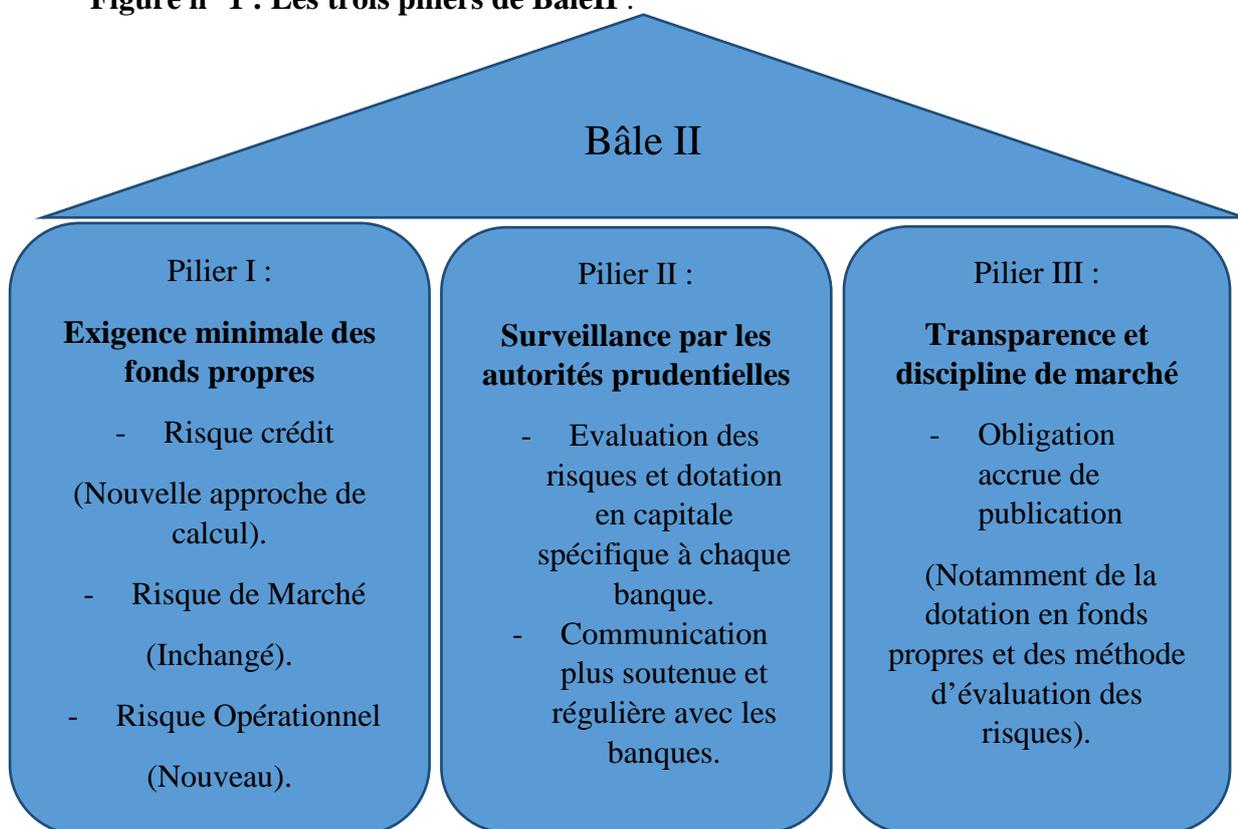
## ➤ **Pilier 3 : Transparence et discipline de marché :**

Ce troisième pilier vise à obliger les banques à fournir des informations financières fiable et régulière sur leur situation et sur les opérations qu'elles effectuent, afin de permettre au marché d'évaluer leur exposition (risques) et leurs capacités (fond propres) à y faire face.

Ce pilier est basé sur deux principes :

- ✓ La délivrance d'une information récurrente et pertinente sur la structure du capital et l'exposition aux risques de la banque attendue ;
- ✓ Une plus grande transparence et une pression accrue sur le marché encourageant les banques à mieux gérer leurs risques. Le schéma suivant permet de récapituler les trois piliers de Baale II :

**Figure n° 1 : Les trois piliers de Bâle II :**



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

## 1.2.3. L'accord de Bâle III :

La dernière crise financière de 2007 a montré les insuffisances des recommandations qu'a apportées Bâle II. Ce qui a amené les autorités en charge de la régulation bancaire à en formuler de nouvelles recommandations, en visant la liquidité et non pas la solvabilité, en introduisant de nombreux changements concernant les pondérations des risques, la composition des fonds propres.

### Les principales nouveautés de Bâle III<sup>45</sup> :

- 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 contra-cyclique » : permettre aux régulateurs locaux d'imposer des réserves, selon les conjonctures économiques locales.
- Une meilleure couverture des risques.

Dans Bâle III aucune réelle nouveauté n'a été apportée en ce qui concerne la mesure et la gestion du risque opérationnel.

L'application des réglementations prudentielles édictées par Bâle III doit être progressive, cette application a commencé en 2013 jusqu'à une application totale et intégrale en 2019.

## 2. La réglementation prudentielle nationale Algérienne :

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

---

<sup>45</sup> Document KPMG, « **Bale III : les impacts à anticiper** », Mars 2011.

Le règlement n°02-03, du 14 novembre 2002, portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers, a pour objet de définir le contenu du contrôle interne que ces derniers doivent mettre en place, en particulier, les systèmes de mesure et d'analyse des risques et les systèmes de leur surveillance et maîtrise.

Le règlement fait obligation aux banques de mettre en place un dispositif de contrôle interne, dans ce règlement au niveau de l'article 2 il y a une définition du risque opérationnel, mais le régulateur n'oblige pas les banques à doter de système de surveillance et de maîtrise des risques opérationnels.

Par la suite, l'article 97bis de l'ordonnance 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit, modifiée et complétée par l'ordonnance 10-03 du 26 août 2010, explique que les banques et les établissements financiers sont tenu de mettre en place un dispositif interne efficace qui prends en considération tous les risques y compris le risque opérationnel.

## **2.1. Le règlement n° 11-08 du 28 novembre 2011<sup>46</sup> :**

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 norme 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 décrits 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 outils d'appui au management de tout type de risques, elle devient la solution la plus appréciée à laquelle les BEF algérien doivent se mettre.

---

<sup>46</sup>Règlement 11-08 du 28.11.2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers.

## 2.2. Le règlement n°14-01 du 26 février 2014<sup>47</sup> :

Il s'agit du règlement 14-01 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux BEF. 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 BEF.

Ce règlement impose au BEF de respecter un coefficient minimum de solvabilité de 9,5%, d'où :

$$\frac{\sum \text{Les fonds propres réglementaires}}{\sum (\text{Risque crédit, risque opérationnel et de marché})} \geq 9.5\%$$

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 coussin de sécurité :

$$\frac{\sum \text{Fonds propre de base}}{\sum (\text{RC, RO, et RM})} \geq 2.5\%$$

La détermination de ces fonds propres selon l'article 32 doit être faite selon l'adéquation et de la nature des risques que la banque encoure, et pour une meilleure adéquation de ces fonds propres, les banques et les établissements financiers doivent mettre en place un système d'évaluation régulière.

Les articles 20, 21 traitent du risque opérationnel. Le premier donne la définition du risque opérationnel du point de vue de législateur.

---

<sup>47</sup>Règlement 14-01 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux Banque et Etablissement financier.

Le second article quant à lui, précise qu'en matière de couverture du risque opérationnel en Algérie, il y'a recours à l'approche dite « indicateur de base » : l'exigence en fonds propres est de 15% du PNB des trois dernière exercices positive.

En matière de couverture des risques opérationnels, la réglementation Algérienne vient exiger cette fois-ci rigoureusement des banques et établissement financiers à se couvrir contre toute éventualité des risques (Crédit, marché, opérationnels) par les fonds propres réglementaire toute en respectant des coefficients déjà cités et dans le but de s'aligner aux normes prudentielles.

Ce dispositif est composé de trois règlements :

- **Le règlement 14-01** portant coefficients de solvabilité ;
- **Le règlement 14-02** relatif aux grands risques et aux participations ;
- **Le règlement 14-03** relatif aux classement et provisionnement des créances et engagements par signature.

## Conclusion du chapitre :

L'objectif de ce chapitre était de présenter la notion de la banque, ses activités, les risques liés à ces dernières ainsi que les règlements prudentiels qui la régie.

En se plaçant sur une rétrospective historique, l'activité bancaire s'est développée dès le départ sur l'acceptation des risques, depuis elle a toujours été intrinsèquement porteuse de risques que ce soit en exerçant son métier d'intermédiation ou même dans l'exécution des activités les plus complexes après son évolution avec le développement des marchés financiers.

L'activité bancaire doit être surveillée et gérée afin d'assurer la stabilité du système bancaire d'une part, et la pérennité du système financier d'une autre part, mais aussi la préserver des risques systémiques qui peuvent apparaître. C'est la raison pour laquelle le comité de Bâle est né.

La réglementation bâloise est passée par un ensemble de ratios, le premier est le ratio de Cooke dans lequel il a pris en considération que le risque crédit et marché, de ce fait est venue la nécessité de ramener un nouveau ratio pour améliorer le premier qui désigne dans le ratio de Mc Donough qui a inclus le risque opérationnel dans le calcul du ratio de solvabilité, après la crise de 2007 et ces désastres financiers, il semble nécessaire d'enrichir ce deuxième accord pour donner ce qu'on dit Bâle III.

Ainsi que le législateur Algérien a pris ces normes en valeur et c'est même inspiré pour mettre en œuvre une réglementation prudentielle rigoureuse pour assurer un système bancaire et financier solide.

L'activité bancaire est menacée par trois catégories de risque selon les accords de Bâle II, à savoir :

- ✚ Le risque crédit ;
- ✚ Le risque Marché ;
- ✚ Le risque opérationnel.

Le risque opérationnel a été traité brièvement dans ce chapitre car notre recherche se base sur ce dernier d'où il va être traité et présenté en détail dans le chapitre suivant.

**CHAPITRE 2 :**  
**LA GESTION DES**  
**RISQUES**  
**OPERATIONNELS**

**CHAPITRE 2 :**  
**LA GESTION DES**  
**RISQUES**  
**OPERATIONNELS**

## CHAPITRE 2 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

---

### Introduction du chapitre :

L'inefficacité, les erreurs, les retards, les fraudes internes ainsi qu'externes, ont provoqué d'énormes crises financières. Ces éléments traduisent la notion d'un nouveau risque qui ne fait partie ni du risque crédit, ni même des risques de marché. Ce risque est dit « le risque opérationnel ».

Les risques opérationnels sont omniprésents dans chaque faillite, ce qui leur donne une part importante dans la gestion des risques bancaires vu que ces derniers constituent des risques majeurs auxquels les banques sont exposées aujourd'hui.

Dans ce chapitre, nous allons traiter tout ce qui concerne les risques opérationnels, leur définition, leurs enjeux et spécificités, leurs dispositifs, ainsi que leurs mesures et couvertures à travers trois sections :

- Une première section : « Notion des risques opérationnels » où nous allons présenter la notion de ces risques, leurs enjeux et spécificités ;
- Une deuxième section : « Dispositif de gestion des risques opérationnels » où nous allons présenter les différentes étapes constituant un dispositif de gestion des risques opérationnels ;
- Une troisième section : « Mesure et couverture du risque opérationnel » où nous allons présenter les différentes approches de mesures des risques opérationnels ainsi que les modes de couverture de ce risque.

## CHAPITRE 2 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

### SECTION 1 : NOTION DES RISQUES OPERATIONNELS

Avant les années 2000, le risque de crédit et le risque de marché étaient considérés comme étant les seuls principaux facteurs de défaillances des banques, par la suite, les événements observés durant le début des années 2000, ont pu ressortir l'existence d'une autre source de perte financière qui est le risque opérationnel qui est jugé spécifique par rapport aux autres risques, l'identification de ce risque est considérée comme étant une étape primordiale pour sa gestion.

#### 1. Historique des principaux scandales :

La notion du risque opérationnel n'est pas nouvelle, il était toujours présent, fraudes, erreurs humaines, malveillance, problèmes liés à la gestion de personnel, défaillance des systèmes etc. Ce qui est nouveau c'est sa prise en considération dans le calcul des exigences en fonds propres par le comité de Bâle. Ce dernier estimait que sur la période 1980-2000, les pertes subies par les établissements bancaires au titre du risque opérationnel étaient évaluées à plus de 200 milliards d'euros<sup>1</sup>, aussi vingt-trois (23) banques américaines ont déclaré 23.9 milliards de dollars de pertes opérationnelles sur la période allant de 2001 à 2004<sup>2</sup>, cette prise en compte était résultat donc de plusieurs défaillances de banques et pertes financières, citant à titre d'exemples :

#### ✚ La faillite de la banque d'affaire Barings<sup>3</sup> :

Le 23 février 1995, le monde apprenait la faillite de la prestigieuse banque d'Angleterre « Barings » suite à des spéculations non autorisées de la bourse japonaise effectuées par son vedette trader Nick Leeson qui était responsable du marché des produits dérivés à la bourse de Singapour en vendant des contrats à terme sur l'indice Nikkei et chargés d'organiser l'ensemble des transactions des clients de la banque ainsi que du back office et du trading du marché. En janvier de la même année, un tremblement de terre de Kobé a causé des pertes financières énormes, le trader

<sup>1</sup> SMOARN, « **la crise des subprime ou pertes cachés** », 10 octobre 2008, Disponible sur : <http://forum.actufinance.fr/la-crise-des-subprimes-ou-perte-cachees-hidden-costs-du-risque-operationnel-desbanques-1-400-milliards-de-dollars-non-declares-en-toute-legalite-p191876/>, consulté le : 24/04/2017, à 13h

<sup>2</sup> FERRAY, (Michel), « **les ressources humaines à risque dans le secteur bancaire. Une application de la gestion des risques opérationnels** », mars 2009. P 87.

<sup>3</sup> Inspiré de l'article CHARLES, (Amélie) et VILLA, (Christophe), « **Barings et les leçons du risque opérationnel** », 23/02/2010. Disponible sur : <http://www.latribune.fr/options/20100223trib000479681/barings-et-les-lecons-durisque-operationnel.html>, consulté le 24/04/2017, à 20h

## CHAPITRE 2 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

qui cherchait à couvrir ses premières pertes et convaincu que le marché va repartir vers la hausse, il a continué de réaliser des nouveaux contrats mais le marché japonais a continué de chuter en trainant vers le bas avec lui Nick Leeson et la Barings. Les pertes estimées étaient de 860 millions de livres sterling soit de deux fois le montant des capitaux propres de la banque elle-même.

### ✚ La crise de subprimes :

La crise des subprimes a été déclenchée en Aout 2007 avec l'effondrement soudain du marché immobilier Américain, alors qu'il bénéficiait d'une hausse continue depuis plusieurs années. Ceci était dû essentiellement à l'octroi d'un grand nombre de crédits hypothécaires à une clientèle peu solvable constituée de ménages à faibles revenus et garantis uniquement par les gages de leurs biens immobiliers.

La défaillance de ces clients a amené les banques à vendre une grande partie des biens immobiliers détenus en gage, ce qui a conduit à l'effondrement de la valeur de ces biens.

Cette crise a entraîné une première chute des marchés boursiers à l'été 2007, la banque centrale européenne et la réserve fédérale semblaient être parvenues à la surmonter en injectant massivement des liquidités dans le système. Mais une crise encore plus profonde a été déclenchée en Août et Septembre 2008 suite à la faillite de plusieurs banques américaines, françaises mais aussi allemandes qui ont connu des pertes financières énormes suite à la récupération des dépôts par les clients qui ont précipité à les retirer en créant ce qu'on appelle : un Bank run<sup>4</sup>.

✚ **L'affaire « Kerviel » de la société générale<sup>5</sup>**: Selon l'article de Jean-Louis Dell'Oro publié en 2012, la Société Générale à son tour, a connu des pertes financières estimées par son président Daniel Bouton le 24 janvier 2008 à un record de 4.9 milliards d'euros, cette affaire était déclarée cause de l'un de ses traders Kerviel

Jérôme suite à sa prise des positions spéculatives de dizaines de milliards d'euros sur des marchés risqués.

<sup>4</sup> Inspiré de l'article : « **Qu'es ce que la crise des subprimes ?** » publié sur le site :

<http://www.linternaute.com/actualite/economie/international/crise-financiere/1-crise-des-subprimes.shtml>, consulté le 25/04/2017, à 14h

<sup>5</sup> Inspiré et reformulé de l'article de Jean Louis DELL'ORO, « **15 scandales financiers qui ont marqué la crise** », publié sur le site : <http://www.challenges.fr/galeris-photo/finance-etmarche/20120810.CHA9569/15-scandales-financiers-qui-ont-marque-la-crise.htm>, consulté le 25/04/2017, à 15h .

## CHAPITRE 2 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

En effet même l'Algérie a été marquée par des scandales liés à des incidents du risque opérationnel, nous citerons quelques exemples dénoncés par la presse Algérienne :

### ✚ **Le détournement de 700 000 euro à la BADR <sup>6</sup>:**

Il s'agit d'un détournement d'une somme de 700 000 euros de la Banque d'Algérie entre fin 2005 et début 2007. Une affaire qui remonte à Octobre 2005, date à laquelle des avis de crédits en devise à la Banque d'Algérie s'effectuaient au service de rattachement de la Banque de l'agriculture et du Développement Rural (BADR) au profit de cinq personnes.

L'affaire a été détectée suite à la réception répétitive d'avis de crédits pour des sommes colossales, en 2005 des avis sur 4 opérations d'un montant de 200 000 d'euros et en 2006, 18 opérations d'un montant qui se lève à 500 000 d'euro, dans des enveloppes sans bordereau, et sans la transmission d'aucun accusé de réception.

Ainsi, les extraits de comptes attestant le virement de ces sommes n'ont pas été envoyés par la Banque d'Algérie à la BADR. L'ouverture d'une enquête a montré qu'aucun nom des personnes concernées ne répondait sur les fichiers de la BA, et que les avis de crédits envoyés à la BADR étaient des avis scannés et le signataire principal figurait sur les 22 opérations.

Les causes de cette fraude sont multiples et selon la déclaration de l'un des responsables de la BADR, n'importe quelle personne de la banque aurait pu scanner les avis de crédits. Il pourrait même y avoir connivence entre les deux banques ou de la Banque d'Algérie.

### ✚ **L'affaire de la Baraka Bank <sup>7</sup> :** Il s'agit de falsification de documents par le biais des employés de la banque El Baraka au niveau des agences, pour agrès plus de 100 demandes de crédit d'automobile, et ce en contrepartie de 20 millions de centimes le dossier. Une enquête est mise en place, suite à des plaintes déposées par des responsables de la banque qui ont pu détecter des anomalies dans quelques dossiers au lendemain des contrôles internes de certaines agences.

<sup>6</sup> Inspiré de l'article de : MENASRIA. H, « **Ils scannaient les avis de crédits : Détournement de 700000 euros à la BADR** », Liberté, Jeudi 14 Janvier 2010, p 4 publié sur le site : <http://fr.calameo.com/read/000109551f57fc2cd151b>, consulté le 26/04/2017, à 23 h.

<sup>7</sup> Inspiré de l'article de : Neila. B, « **Les investigations concernent ses agences à travers le pays, Crédit auto : enquête à Al Baraka Bank** », Liberté, Dimanche 9 Mai 2010, p 3. Publié sur le site : <http://fr.calameo.com/read/000109551f4facedbac57>, consulté le 26/04/2017, à 1h

## CHAPITRE 2 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

### 2. Définition des risques opérationnels :

Il existe Plusieurs définition des risques opérationnels, ces derniers se rapprochent mais la plus prise en considération c'est celle de Bâle II car c'est la base de toutes les définitions.

#### 2.1 Définition de Bâle II :

Le comité de Bâle le définit comme étant :

« Le risque de pertes résultant de carences ou de défauts attribuables à des procédures, personnels et système internes ou à des événements extérieurs. La définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et de réputation<sup>8</sup> »

#### Remarque :

- Le risque stratégique et le risque d'atteinte à la réputation sont exclus de la définition du risque opérationnel, car ces deux risques sont difficilement quantifiables.
- Le comité de Bâle reconnaît que le concept de risques opérationnels prend des significations très diverses dans la profession bancaire et par conséquent, aux fins de contrôle ; les banques peuvent donc décider d'adopter leur propre définition de ce risque.

#### 2.2 Définition de la CRBF<sup>9</sup> 97-02:

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, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs y compris d'évènements de faible probabilité d'occurrence mais à fort risque de perte. Le risque opérationnel inclut les risques de fraude interne et externe ».

#### 2.3 Définition de la Banque d'Algérie :

Selon la loi réglementaire Algérienne, l'article n°2<sup>10</sup> du règlement 11-08 du 28 novembre 2011, relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers. Cet article précise que le risque opérationnel est :

« 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. »

<sup>8</sup> Cette définition a été maintenue dans le dispositif révisé de Juin 2004, texte disponible sur le site internet : [www.bis.org](http://www.bis.org)

<sup>9</sup> Le Comité de la Réglementation Bancaire et Financière

<sup>10</sup> Journal officiel de la république Algérienne N°47

## CHAPITRE 2 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

Selon le nouveau règlement n°14-01 du 16 février 2014, portant coefficient de solvabilité applicable aux banques et établissements financiers, indiqué dans l'article 20<sup>11</sup> que :

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

### 3. 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.

Les autres enjeux sont <sup>12</sup>:

- ✓ 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 sont diminuées ;
- ✓ Une sécurisation de la notation en évitant des aléas non souhaités qui peuvent avoir des répercussions sur la solvabilité ou la notoriété ;
- ✓ Eviter la chute brutale du cours de bourse lorsque l'établissement bancaire ou une de ses filiales est cotée ;
- ✓ Améliorer la productivité en identifiant les processus « à risque » et en menant les plans d'actions nécessaires à leur amélioration.

### 4. Classification des risques opérationnels selon Bâle II :

Le comité de Bâle, a adapté une classification assez précise des différentes catégories d'évènements opérationnels, et des lignes d'activités qui peuvent les générer. Ceci désigne ce qu'on appelle une nomenclature des risques opérationnels qui constitue l'élément de base pour l'identification du risque de la banque.

<sup>11</sup> Journal officiel de la république Algérienne N°56

<sup>12</sup> JIMENEZ, (C) et autres, « **Risques Opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit** », Edition Revue Banque, 2008, p 21

## CHAPITRE 2 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

### 4.1. Classification par type d'évènement<sup>13</sup> :

Bâle II, définit sept catégories d'évènements générateurs de perte, et ce dernier est subdivisée en deux sous-catégories qui présentent plus de précision sur chacune de ces sous-catégories. (Annexe n°1)

- R1 : Fraude interne : perte due à des actions visant à frauder, à détourner des biens ou à contourner les règlements, la législation ou la politique de l'entreprise impliquant au moins une partie interne à la banque, citant à titre d'exemple : information inexactes sur les positions, vol commis par l'un des employés de la banque.
- R2 : Fraude externe : perte due à des actions visant à frauder, détourner des biens ou à contourner la législation, de la part d'une partie extérieure à la banque, citant à titre d'exemple : falsification d'un chèque.
- R3 : Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail : perte résultant d'actions 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 des droits/d'actes de discrimination, exemple : violation des règles de la santé et de sécurité des employés.
- R4 : Clients, produit et pratique commercial : perte résultante d'un manquement, non intentionnel ou dû à la négligence, à une obligation professionnelle envers des clients spécifique (y compris exigences en matière de fiducie et de conformité) ou de la nature de conception d'un produit, exemple : utilisation frauduleuse d'informations confidentielle sur la clientèle.
- R5 : Dommage aux actifs physique : Destruction ou dommage résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autre sinistre, exemple : séismes.
- R6 : Interruptions d'activité et dysfonctionnements des systèmes : Perte résultant d'interruptions de l'activité ou de dysfonctionnements des systèmes, exemple : panne de matériel et de logiciel informatique.
- R7 : Exécution des opérations, livraison et gestion des processus : perte résultant d'un suspens sur transaction ou d'un problème dans la gestion des processus ou perte subies dans le cadre des relations avec les contreparties commerciales et les fournisseurs, exemple : erreur d'enregistrement des données.

<sup>13</sup> Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « **Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres** », Annexe 9, avril 2006, texte disponible sur le site internet : [www.bis.org](http://www.bis.org)

## CHAPITRE 2 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

### 4.2. Décomposition de la banque en ligne de métier :

Afin d'assurer une identification exhaustive des risques opérationnels, il convient de découper l'activité de la banque en métiers et processus, ces derniers constituent la principale valeur ajoutée.

**Tableau n° 1 : Les lignes métiers de Bâle II**

Ligne métier	Activités
<b>Financement des entreprises</b>	Fusion/acquisition, émissions, Privatisation, dette publique, syndication,
<b>Négociation et vente institutionnelle</b>	Négociation sur marché de capitaux, marché Monétaire...etc
<b>Banque de détail</b>	Paielements domestiques, transfert de fond, Règlement interbancaire, compensation, Correspondant Banking.
<b>Banque de Commerciale</b>	Conservation de titres, service aux émetteurs, Prêt de tiers
<b>Paielements et règlements</b>	Effet de commerce, financement export, Commerce international, financement de Projet, leasing, factoring.
<b>Service d'agence</b>	Gestion de fonds sous toutes ses formes (Public/privé/institutionnel.. etc)
<b>Gestion d'actifs</b>	Traitement des ordres et service associés
<b>Courtage de détail</b>	Dépôt, prêts, cartes bancaires, services Bancaires, conseils financiers, banque privée, Gestion de fortune, garanties.

Source : les lignes métiers de Bâle, C. JIMENEZ & P. MERLIER « Risque opérationnels, la mise en place de dispositif à son audit, Ed Revue Banque, 2010.

## CHAPITRE 2 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

---

### 5. Risques spécifiques :

Cependant, en dehors des risques énumérés par la réglementation Baloise, nous pouvons citer d'autres risques opérationnels, qui ne sont pas pris en considération malgré leur présence au sein de l'activité bancaire, et cela est dû à la difficulté de leur mesure.

#### 5.1. Risques humains :

L'être humain est l'une des principales ressources et valeurs de l'entreprise ; Il a souvent été constaté que la survenance d'incidents suite à des causes humaines provenait d'un environnement propice qui regroupait plusieurs facteurs personnels ou associés au contexte de l'entreprise (Stress permanent, surcharges, pression, insuffisance de formation et d'encadrement...) <sup>14</sup>

#### 5.2. Risques juridiques :

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 leur droits et obligations peuvent engager une action en justice <sup>15</sup>.

#### 5.3. Risque systémique :

Le risque systémique est un évènement soudain et inattendu dont la gravité est assez importante pouvant se dégénérer en crise affectant l'ensemble de l'économie, c'est le principe de l'effet « dominos ». Le risque systémique est défini par le comité de Bâle comme « Le risque qu'une défaillance du système financier perturbe les services financiers et puisse affecter l'économie réel <sup>16</sup> ».

---

<sup>14</sup> LEMARQUE, (Eric), « **management de la banque : Risque, relation client, organisation** », 2eme édition, ED PEARSON, France, Paris, 2008, p 10

<sup>15</sup> Ibid

<sup>16</sup> « Rapport annuel de BRI », « **remède à l'insuffisance de données pour mesurer le risque systémique** », juin, 2011, p 1

## CHAPITRE 2 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

---

### SECTION 2 : DISPOSITIF DE LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

Pour une bonne gestion du risque opérationnel, le comité de Bâle a exigé aux banques de mettre en place un dispositif exhaustif et efficace de la gestion du risque opérationnel. Nous présentons dans cette section les différentes étapes du dispositif.

Selon les principes 4, 5, 6, 7 émis par le comité Bâle sur contrôle bancaire sur son document « saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel » qui nous indique les principaux éléments constructifs du dispositif.

#### 1. Identification des risques opérationnels :

##### 1.1. Les approches d'identification :

Premièrement l'identification des risques opérationnels doit suivre l'une des démarches suivantes :

##### 1.1.1. L'approche Top-down « Descendante » :

Le principe de l'approche top-down 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<sup>17</sup>.

L'identification des risques se fait de haut en bas de l'organisation. Le risk manager doit identifier les risques majeurs et les rattacher aux processus clés.

L'évaluation et la validation des risques se fait lors des entretiens avec les principaux dirigeants et au moyen de questionnaires d'autoévaluation.

##### 1.1.2. L'approche Bottom-up « Ascendante » :

C'est une approche inductive, elle vise à un recensement des risques par les opérationnels, car ces derniers sont considérés comme les personnes les mieux placées pour connaître les risques opérationnels menaçant leurs activités.

Cette approche vise l'identification de tous les risques opérationnels, et non pas les risques majeurs seulement au moyen d'interviews lors des rencontres avec les opérationnels. Elle nécessite un long délai pour l'identification de tous les risques.

Pour assurer une gestion exhaustive des risques, il va falloir la combinaison entre les deux approches.

---

<sup>17</sup> IFACI, « Cahier de la recherche, la cartographie des risques », 2013, p 46

## CHAPITRE 2 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

---

### 1.2. Définition de périmètre à analyser :

Le caractère général du risque opérationnel le rend difficile à appréhender, pour cela il est impératif de découper l'activité de la banque en métiers et processus auxquels seront rattachés des évènements à risque.

#### 1.2.1. Les lignes de métier :

La décomposition des métiers de la banque revient à identifier les principales sources de valeur ajoutée qui peut correspondre à un produit, un service, un segment de clientèle ou un territoire.

Les métiers de la banque ont été bien déterminés par le comité de Bâle sur sa nomenclature citée dans la section précédente.

#### 1.2.2. Les activités et processus :

La décomposition en métier reste trop large pour pouvoir appréhender avec assez de détail les risques associés, il est intéressant alors de décrire plus en détail les activités de la banque sous forme de schéma représentant les principaux processus participant à la création de valeur au sein d'une organisation.

Un processus est généralement défini comme :

« Un processus est un ensemble de ressources et d'activités liées qui transforment des éléments entrants en éléments sortants, autrement dit, c'est une boîte noire qui a une finalité ( les données de sortie), pour atteindre cette finalité on devrait utiliser des éléments extérieurs <sup>18</sup>»

Elle peut être aussi défini comme : « l'enchaînement ordonné d'un ensemble d'activités, produisant une valeur ajoutée croissante, permettant de délivrer au client (interne ou externe ) le produit ou service correspondant à sa sollicitation initiale<sup>19</sup> »

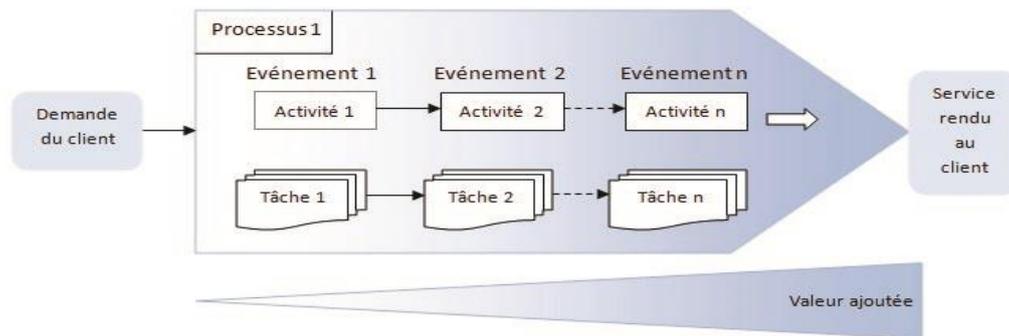
---

<sup>18</sup> Mougin, (Y), « **La cartographie des processus** », Edition d'organisation, paris, 2004, p 37

<sup>19</sup> : JIMENEZ, (Christian) et autres, « **Risques Opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit** », Op.cit, p 57

## CHAPITRE 2 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

Figure n°2 : Schéma illustratif d'un processus



Source : C. JIMENEZ et autres, « Risques Opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit », Edition revue la banque, 2008, p 57

On distingue en général trois type de processus<sup>20</sup> :

- ✓ Processus opérationnels (processus métier) : processus dont le but est de mettre à la disposition des clients externes de l'établissement les différents produits et services.
- ✓ Processus de pilotage (processus de Direction) : processus dont la finalité est de fixer des orientations, évaluer les situations et de décider des actions correctives nécessaires à partir de l'examen des différentes informations disponibles, les principaux clients de ces processus sont le management, les organismes de tutelle...etc.
- ✓ Processus de support : processus dont la finalité est de gérer les ressources de l'établissement, de tenir à jour sa situation ainsi que de fournir des éléments aux acteurs des processus opérationnels et de pilotage.

Cette approche ayant le mérite de se concentrer principalement sur les processus générateurs de revenus et les plus sensibles financièrement aux risques directs.

La modélisation de l'organisme en grandes fonctions et processus accomplis, l'étape suivante consistera y associer des risques potentiels afin de déterminer une vision d'ensemble des risques portés par l'activité.

<sup>20</sup> Inspiré de JIMENEZ, (Christian) et autres, « Risques Opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit », Op.cit, p 59

## CHAPITRE 2 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

---

### 1.3. Les évènements à risque<sup>21</sup> :

Les événements à risques vont être associés à chaque processus déterminé dans la phase précédente. Tous les événements à risques qui pourraient se produire lors d'un processus et qui pourraient avoir des conséquences sur leur déroulement doivent être identifiés.

Il convient d'identifier les risques génériques relatifs à l'ensemble de l'activité de la banque tel que l'erreur humaine ou l'interruption du système d'information, ainsi que les risques spécifiques à chaque processus.

La démarche d'identification des événements à risque peut se faire comme suit<sup>22</sup> :

- Etablissement de la liste des risques génériques.
- Etablissement des risques spécifiques.
- Validation de la nomenclature interne des risques.
- Validation de la cohérence avec Bâle II.

#### 1.3.1. Etablissement de la liste des risques génériques :

Il s'agit d'établir une liste qui recensera les risques relatifs à l'ensemble de l'activité de la banque, autrement dit les risques que l'on retrouvera présent quelle que soit l'activité, tel que les catastrophes naturelles, les erreurs humaines, fraude, etc.

Cette première liste, constituée par une équipe centrale, va permettre aux opérationnels de se concentrer sur les risques spécifiques à leurs activités.

#### 1.3.2. Etablissement de la liste des risques spécifiques :

Cette étape prend généralement la forme d'entretiens avec les opérationnels responsables des processus qui pourront définir à quel type de risque ils présentent une sensibilité, et en donner une définition précise.

Celle-ci viendra compléter la liste des risques génériques, toutefois, il est possible de retirer un risque générique s'il ne s'applique pas au domaine en question.

---

<sup>21</sup> Inspiré de JIMENEZ, (Christian) et autres, « Risques Opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit », Op.cit, pp 61-62

<sup>22</sup> JIMENEZ, (Christian) et MERLIER, (Patrick), « Prévention et gestion des risques opérationnels », Edition Revue banque, 2004, p 32

## CHAPITRE 2 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

---

### 1.3.3. Validation de la nomenclature interne des risques :

Une nomenclature des risques adaptée au fonctionnement et au langage de l'organisme doit être définie.

Celle-ci sera adaptée aux différentes activités et selon la ligne de métier.

Il est toutefois, primordial de se doter d'un cadre de définition d'un risque ainsi que de se limiter dans le nombre de niveaux pour conserver une nomenclature exploitable.

La validation de la nomenclature permettra alors de s'assurer que le même risque dans deux entités/activités différentes aura la même définition et le même sens afin de conserver un dispositif cohérent.

### 1.3.4. Validation de la cohérence avec Bâle II :

La nomenclature interne de la banque doit être cohérente avec celle de Bâle, et cela pour répondre au exigence du dispositif réglementaire.

Une fois l'organisation de la banque schématisée en grandes fonctions et processus, et l'ensemble des risques inhérents à son activité sont identifiés, l'association de ces deux-là, sera appelée cartographie de risque<sup>23</sup>.

## 1.4. La cartographie des risques opérationnels :

C'est un outil indispensable dans la gestion des risques (identification, évaluation et l'appréciation), elle permet à la banque d'avoir une vision globale sur les risques inhérents à son activité.

### 1.4.1. Définition :

D'après l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) et P. WH 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)<sup>24</sup> ».

---

<sup>23</sup> JIMENEZ, (Christian) et MERLIER, (Patrick), « **Prévention et gestion des risques opérationnels** », Op.cit, p 31

<sup>24</sup> IFACI et Price Water House Coopers, « **Management des risques de l'entreprise : cadre de référence et techniques d'application** », édition d'organisation, paris, p 221

## CHAPITRE 2 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

### 1.4.2. Les étapes de la démarche de la cartographie :

Pour mettre en place une cartographie pertinente et exhaustive, il y a une certaine démarche à suivre, cette dernière est indiquée comme suit :

- Représenter les activités et risques associés.
- Identifier et évaluer les risques bruts.
- Apprécier le dispositif de maîtrise des risques/ évaluer le risque net.
- Classifier et hiérarchiser les risques.

### 1.4.3. Les types de la cartographie des risques :

Il existe deux type de cartographie, thématique et globale.

- ✓ **La cartographie thématique :** « la cartographie thématique est l'outil de recensement et hiérarchisation des risques liés à un thème précis<sup>25</sup> »

L'ensemble des cartographies thématiques nous donne une cartographie globale.

- ✓ **La cartographie globale :** « la cartographie globale des risques tend à recenser, quantifier et cartographier l'ensemble des risques d'une organisation, tous sujets confus<sup>26</sup> »

## 2. Evaluation :

Cette approche peut être réalisé par des évaluations historiques (événements survenus) et prospectives (événements qui pourraient survenir) qui s'effectuent à dire d'expert c'est-à-dire sur les déclarations des collaborateurs.

### 2.1. Les technique d'évaluation :

L'évaluation des risques opérationnels au sein d'une organisation, repose sur deux techniques distinctes : quantitatives et qualitatives<sup>27</sup>.

- La méthode quantitative : cette méthode est utilisée lorsqu'il existe suffisamment d'informations (historique des incidents) permettant d'estimer la probabilité d'occurrence ou l'impact d'un risque sur la base d'évaluation par intervalle ou ratio.
- La méthode qualitative : moins fiable que la méthode précédente, elle est utilisée lorsque les risques ne peuvent pas être quantifiés ou lorsqu'il n'existe pas suffisamment de données fiables.

L'évaluation des risques opérationnels peut être présentée sous forme d'un tableau à double entré, ce tableau est porté sur l'appréciation de la fréquence ainsi que de l'impact du risque (financier ou d'image) :

<sup>25</sup> MARSHAL, (Gilbert), « **La cartographie des risques** », Edition AFNOR, Saint-Denis2003, p 18

<sup>26</sup> Ibid

<sup>27</sup> Idem, p 16

## CHAPITRE 2 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

**A. Fréquence :** elle mesure la probabilité de réalisation de l'événement de risque. Elle peut être mesurée grâce à :

- Des critères qualitatifs : une fréquence forte, moyenne ou faible ou sur une échelle de 1 à 4 par exemple.
- Des critères quantitatifs : une probabilité effective pour une période donnée (et compris entre 0 et 1) ou la fréquence (une fois par jour, par moi, par an...)

On peut illustrer un tableau pour mieux éclaircir les critères d'évaluation de la fréquence :

**Tableau n°2 : critère d'évaluation de la fréquence**

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

**B. L'impact :** c'est la quantification de la perte engendrée dans le cas de réalisation du risque, l'impact aussi peut être mesuré par deux manières :

- De manière qualitative : impact fort, moyen ou faible, ou sur une échelle de 1 à 4 par exemple
- De manière quantitative : par des données de pertes financières.

On peut illustrer le tableau suivant pour mieux éclaircir les critères d'évaluation de l'impact

## CHAPITRE 2 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

Tableau n°3 : critères d'évaluation de l'impact

Critère d'impact financier	Très faible	Faible	Moyen	Fort
Charge financière ou manque à gagner (En million de dinar par exemple)	< 20	20<X<200	200<X<1000	>1000
Impact sur tiers (client, public, partenaires, actionnaire, agence de notation...etc.)	Pas de conséquence induites	Pourrait entraîner des réclamations	Risques de perte d'image et de confiance	Risques de perte de clients ou partenaires

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

Après avoir évalué la fréquence ainsi que l'impact, le risque brut sera calculé sur la base de la formule suivante :

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

### 2.2. Apprécier le dispositif de maîtrise des risques/ évaluer le risque net :

Le risque net réel supporté par la banque résulte du risque brut, en tenant compte du dispositif de maîtrise (DMR) de la banque mis en œuvre pour prévenir ou éliminer les événements à risque.

Après avoir identifié et évalué les risques inhérents aux processus, il est nécessaire d'inventorier les mesures existantes qui auront un impact réducteur et cela à l'aide de quelques critères jugés pertinents<sup>28</sup> :

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

<sup>28</sup> JIMENEZ, (Christian) et autres, « Risques Opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit », Op.cit, p 67.

## CHAPITRE 2 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

---

Si on utilise la démarche d'auto-évaluation ; ces éléments pourront être ultimement décrits par les opérationnels eux-mêmes, ce qui va permettre de présenter une appréciation sur leur existence ainsi que leur efficacité.

Par conséquent, pour chaque risque, on apprécie le dispositif de maîtrise des risques qui lui rattache à l'aide de quelques critères pertinents qui pourront être définis comme suit : très faible, faible, moyen, fort.

### 2.3. Classifier les risques :

Une fois que le risque net est déterminé selon sa fréquence et son impact, une nouvelle classification et hiérarchie des risques résiduels sont établis pour pouvoir étudier si ces risques qui subsistent après prise en compte des mesures de prévention des risques sont acceptables ou des mesures complémentaires sont nécessaires pour les réduire. Cette classification va permettre de déterminer les priorités de traitement des risques afin d'améliorer les dispositifs.<sup>29</sup>

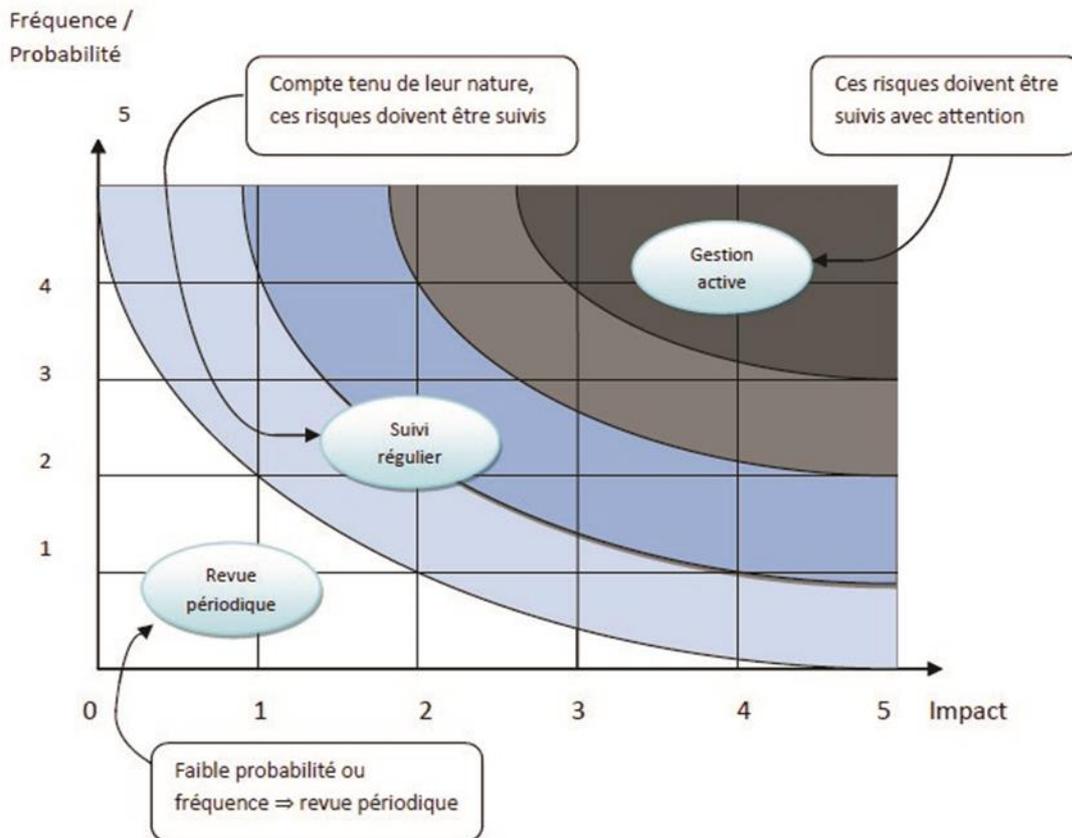
Le résultat de l'auto-évaluation va permettre de positionner les différents risques grâce au couple impact/fréquence dans des zones schématisées comme suit :

---

<sup>29</sup> JIMENEZ, (Christian) et autres, « Risques Opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit », op.cit., P 68.

## CHAPITRE 2 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

Figure n° 3 : Classification des risques



Source : Global Association for Risk Professionals

### 3. Maîtrise/ atténuation du risque :

A ce niveau, le comité de risque opérationnel décide et choisit entre ce qu'on appelle les quatre « T » :

- Tolérer ou accepter (le risque à son niveau actuel) ;
- Traiter (le risque pour en diminuer la sévérité à un niveau acceptable) ;
- Transférer (le risque ou l'activité qui le génère vers quelqu'un d'autre) ;
- Terminer (l'activité qui génère le risque)<sup>30</sup>.

<sup>30</sup> WALTER, (Jacques) et NOIROT, (Philippe), « **le contrôle interne pour créer de la valeur** », édition Afnor, 2008, p 99

## CHAPITRE 2 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

**Tolérer** : la stratégie de l'entreprise peut être faite de manière à accepter le risque en son état, dans ce cas elle subira toute conséquence. Cette approche ne permet pas de protéger l'entreprise puisqu'aucune volonté de réduction de risque ne se manifeste ;

**Terminer** : ça relève aussi de la stratégie de l'entreprise, cette dernière peut mettre fin à l'activité qui est à l'origine du risque, cette stratégie représente un frein au développement de l'entreprise ;

**Transférer** : c'est-à-dire confier le risque à un autre organisme, le transfert du risque se concrétise en cas d'existence d'une assurance ;

**Traiter** : cela revient à réduire le risque à un niveau décidé par l'entreprise<sup>31</sup>

### 4. Le suivi :

Le suivi de la gestion des risques est indispensable au sein d'une organisation pour l'assurer, on peut utiliser plusieurs outils telle que :

#### ✓ Les indicateurs clés des risques (KRI) :

Les indicateurs clés des risques ou Key Risks Indicators sont des statiques et/ou divers mesures, souvent d'ordre financier, qui peuvent donner une idée de l'exposition d'une banque au risque, ce sont généralement revus de façon périodique (chaque mois ou chaque trimestre) pour alerter les banques sur des opérations porteuses des risques<sup>32</sup>.

Ces indicateurs sont suivis par les opérationnels, afin de mesurer l'évolution des risques (pertes/fréquences) et d'anticiper les pertes potentielles futures.

A l'aide des indicateurs clés de risque, la banque peut plus facilement détecter les pertes potentielles et agir en fonction avant qu'il ne soit trop tard.

Dans ce cadre, trois types d'indicateurs peuvent être utilisés<sup>33</sup>:

- ❖ Les indicateurs à valeur visant à suivre l'évolution du risque lui-même ;
- ❖ Les indicateurs à niveaux qui visent à suivre le dispositif de maîtrise des risques ainsi que sa mise en œuvre ;
- ❖ Les indicateurs à score qui visent à compléter le dispositif de maîtrise des risques.

<sup>31</sup> Inspiré de mémoire : BENELAM. S et OUDNI. Y, « **la gestion de risque opérationnel** », ENSSEA, p 27

<sup>32</sup> Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « **sain pratique pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel** », point 25. P7.

<sup>33</sup> JIMENEZ, (Christian) et autres, « **Risques Opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit** », Op.cit, P 110.

## CHAPITRE 2 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

---

✓ **Le tableau de bord « risque opérationnels » :**

Le tableau de bord risques opérationnels utilise les indicateurs clés pour appliquer une surveillance sur les pertes, il doit être spécifiquement conçu pour chaque département et permet de communiquer efficacement les causes des événements opérationnels au sein de l'organisation, le tableau de bord doit être publié dans les délais les plus courts possible.

✓ **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 derniers.<sup>34</sup>

Les risques sont mesurés à travers deux paramètres notant : la fréquence de survenance et la sévérité de l'évènement<sup>35</sup>, cela va permettre de faire distinction des risques dont la sévérité est trop élevée qui peuvent nuire les objectifs de la banque des autres risques dont la fréquence et la sévérité sont moins forts. Les risques prioritairement identifiés par les bases d'incidents sont les risques non bornés qui n'engendrent pas de pertes réelles mais la menace de perte potentielle est illimitée.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Inspiré et reformulé JIMENEZ, (Christian) et autres, « **Risques Opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit** », Op.cit, P 116.

<sup>35</sup> CHAPELLE, (Ariane) et HUBNER, (Georges) et PETERS, (Jean-Philippe), « **Le risque opérationnel implication de l'accord de Bâle pour le secteur financier** », Edition Larcier, Bruxelles 2005, P 169.

<sup>36</sup> Ibid, p 169

## CHAPITRE 2 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

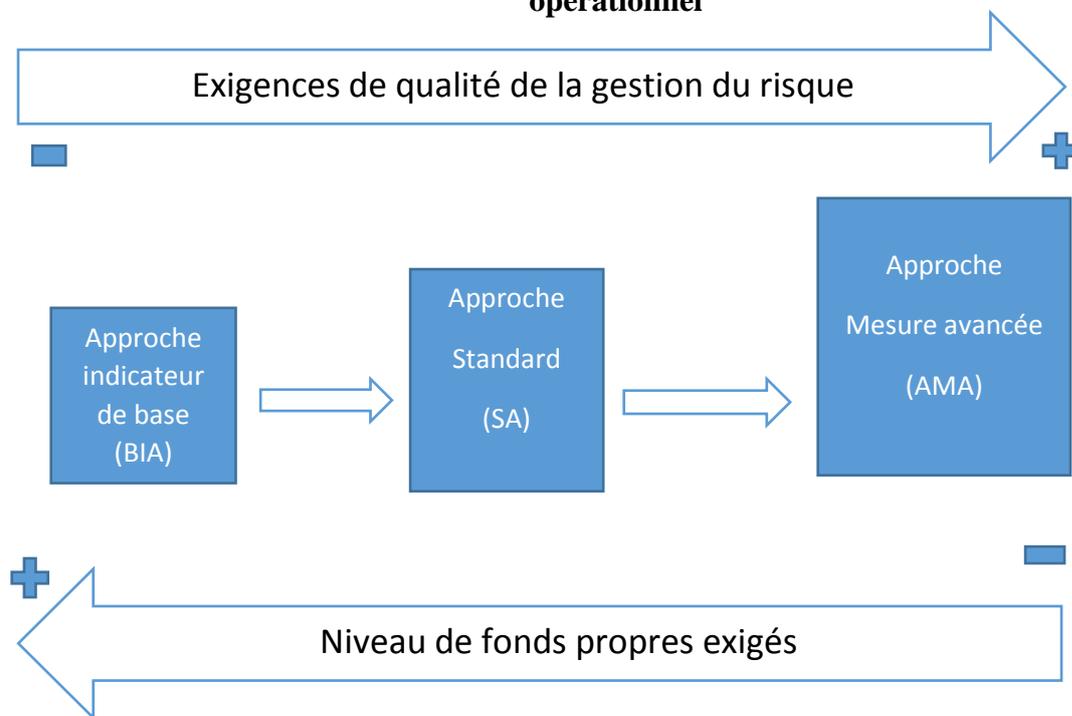
### SECTION 3 : MESURE ET COUVERTURE DES RISQUES OPERATIONNELS

Après avoir terminé l'identification et l'évaluation des risques opérationnels, nous passons à la mesure de ces risques en suivant des approches dictées par le comité de Bâle, ainsi qu'on nous allons accentuer sur les différentes méthodes de couverture de ce dernier.

#### 1. Les mesure d'exigence en fonds propres :

La réglementation bâloise dans son deuxième accord offre aux banques trois approches de mesure d'exigence en fonds propres d'un ordre de sophistication croissant, plus la méthode est sophistiquée moins le capital exigé serait élevé. Ces approches sont présentées comme suit :

**Figure n° 4 : Classification des méthodes de calcul d'exigence en fonds propres pour le risque opérationnel**



Source : JIMENEZ, (Christian) et autres, « Risques Opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit », Edition REVUE BANQUE, 2008, p 27

L'usage de l'une des trois approches doit impérativement être approuvé par les superviseurs nationaux (ex : banque central, dans le cas de l'Algérie c'est la banque d'Algérie). L'approche retenue peut varier selon l'activité de propre à la banque. Cependant, le recours à l'approche standardisée ou à l'approche en mesures avancées est irrévocable. D'où il n'est pas permis de revenir à une approche simple une fois qu'une approche plus sophistiquée a été adoptée.

## CHAPITRE 2 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

### 1.1. Approche Indicateur de Base (BIA) :

La méthode de l'indicateur de base est la plus simple parmi celles proposées par le comité de Bâle, cette approche dite forfaitaire est adoptée généralement par les petites banques et ceux qui ont une activité réduite vues sa facilité de calcul, en revanche, cette méthode est liée aux résultats de la banque, mais pas au risque opérationnel réel ni la qualité intrinsèque de la banque en matière de maîtrise de risque (qualité de l'audit interne par exemple). C'est donc une mesure très imparfaite.

En effet, le capital réglementaire concernant la couverture du risque opérationnel est un pourcentage dit facteur alpha égal 15% du revenu annuel brut sur les trois dernières années.

Ce dernier correspond la somme des intérêts créditeurs nets et autres produits d'exploitation.

Il comprend les provisions, mais exclut les plus-ou-moins-values liées au portefeuille titres, et les éléments exceptionnels<sup>37</sup>.

Le comité de Bâle l'explique de la manière suivante : "Les banques appliquant l'approche Indicateur de Base doivent, au titre du risque opérationnel, détenir des fonds propres correspondant la moyenne sur les trois dernières années d'un pourcentage fixe ( $\alpha$ ) de leur produit annuel brut moyen positif (PNB). Pour calculer la moyenne, il convient d'exclure les chiffres d'une année pour laquelle le produit annuel brut est négatif ou égal à zéro du numérateur et du dénominateur."<sup>38</sup>

L'idée principale de cette approche est synthétisée dans l'équation suivante :

$$K_{IB} = [\sum PNB_i * \alpha] / n$$

Où :

$K_{IB}$  : l'exigence de fonds propres selon l'approche indicateur de base.

$n$  : nombre d'années, sur les trois écoulées, pour lesquelles le produit annuel est positif ;

$PNB_i$  : produit annuel brut, positif, sur les trois années écoulées ;

$\alpha$  : 15%, représente l'exposition potentielle aux risques opérationnels.

### 1.2. Approche standard (Standard approach-SA) :

Cette méthode est similaire à l'approche de base (BIA), la différence se concrétise dans le coefficient, car il change d'une ligne de métier à une autre. Toutefois, pour être éligible à cette méthode il convient de disposer d'un dispositif complet de gestion du risque opérationnel et le suivi des données de pertes.

<sup>37</sup> Inspiré de CHAPELLE, (Ariane) et HUBNER, (Georges) et PETERS, (Jean-Philippe), Op.cit, P 20

<sup>38</sup> Comité de Bâle sur le Contrôle Bancaire, « **Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres, Dispositif révisé** », Juin 2006.

## CHAPITRE 2 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

Tableau n° 4 : Le facteur Beta par chaque ligne de métier

Ligne d'activité	Activité	Coefficient $\beta_j$ (%)
Financement des entreprises	Fusion/acquisition, émission, privatisation, dette publique, syndication et titrisation.	18%
Négociation et vente institutionnelle	Négociation sur marchés de capitaux, marché monétaire.	18%
Paiement et règlement	Paiements domestiques, transfert de fonds, règlement interbancaire, compensation, correspondant Banking.	18%
Service d'agence	Conservation de titres, services aux émetteurs, prêts de titres.	15%
Banque commerciale	Effets de commerce, financement export, commerce international, financement de projets, leasing, factoring.	15%
Gestion d'actifs	Gestion de fonds sous toutes ses formes.	12%
Courtage de détailles	Traitement des ordres et services associés.	12%
Banque de détaille	Dépôts, prêts, cartes bancaires, services bancaires, conseils financiers, banque privée, gestion de fortune, garanties.	12%

Source : JIMENEZ, (Christian) et autres,

« Risques Opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit », Revue banque Edition, Paris

## CHAPITRE 2 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

Ces coefficients ont été fixés par le comité de Bâle selon différentes études d'impact. Dans cette méthode, le capital requis est calculé en fonction d'un pourcentage (le coefficient)  $\beta_j$  du produit net brut. La formule de ce calcul est la suivante :

$$K = \sum (\text{PNB}_j * \beta_j) \quad j=1 \dots 8$$

Sachant que :

**K** : Exigence en fonds propres ;

**B<sub>j</sub>** : pourcentage fixe pour chacune des huit lignes de métiers ;

**PNB<sub>j</sub>** : produit net brut moyen positif sur les trois dernières années pour chacune des huit lignes de métiers.

### 1.3. Approche de mesure avancées<sup>39</sup> (Advanced Measurement Approches-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. Cette méthode exploite les différentes données collectées pour le calcul des fonds propres correspondants, en respectant la décomposition de « Bâle II ». L'objectif majeur de cette méthode est d'ajuster les exigences en fonds propres de chaque banque aux risques réels qu'elle encoure.

Le besoin en capital est calculé à partir de la mesure de la perte attendue pour chaque couple (Expected loss) :

$$EL = PE * LGE * E$$

Où :

**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.

Les fonds propres alloués sont la somme des pertes attendues pour chaque couple pondérées d'un facteur ( $\gamma$ ) spécifique fixé par le régulateur.

$$K = \sum_{ij} (\gamma_{ij} * El_{ij})$$

<sup>39</sup> Inspiré et reformulé : JIMENEZ, (Christian) et autres, « **Risques Opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit** », Op.cit, P 31.

## CHAPITRE 2 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

Le dispositif incite à opter pour la méthode avancée, pour encourager les banques à développer leurs modèles internes de mesure des risques qui permettant ainsi un meilleur contrôle des RO, donc une réduction des pertes, et en conséquent une économie de FP réglementaires.

### 2. La couverture des risques opérationnels :

#### 2.1. La couverture interne des risques :

La couverture interne des risques constitue un moyen d'atténuation de la fréquence et/ou de l'impact des risques opérationnels. Elle se base essentiellement sur la définition et la mise en œuvre de plans d'actions visant l'amélioration des processus, des outils, des mesures de contrôle ou de prévention, tout en précisant les mesures à retenir, les responsabilités dans la mise en place, et les délais de réalisation.

La couverture interne des risques peut se faire à travers 04 moyens énumérés ci-après :

##### 2.1.1. La continuité des activités :

L'un des principes édictés par le comité de Bâle concerne la mise en place de plan de secours et de continuité d'exploitation dans le but de garantir un fonctionnement sans interruption de l'activité de la banque et de limiter ses pertes en cas de survenance d'une perturbation grave, ce dernier doit être testés périodiquement pour vérifier leur capacité à résoudre les problèmes suite à la survenance de sinistre.

De ce fait, toutes les banques doivent disposer d'un plan de continuité d'activité « Business Continuity Plan » qui soit capable d'assurer le retour de l'activité de la banque à la normale, quelque soit la gravité et l'ampleur de l'événement qui puisse survenir (catastrophe naturelle, conflit social, accidents...etc.)

Il est à noter que les cartographies de risques constituent un élément précieux de support pour l'élaboration de ces plans, dans la mesure où les risques potentiels ont dû y être constatés et évalués.

La mise en place de ce dispositif passe en pratique par quatre étapes essentielles à savoir<sup>40</sup> :

- Etude 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 ;
- Maintien en condition opérationnelle.

<sup>40</sup> JIMENEZ, (Christian) et autres, « **Risques Opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit** », Op.cit, P 131.

## CHAPITRE 2 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

---

### 2.1.2. La délégation de pouvoirs :

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 l'entreprise 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. La charte d'éthique :

C'est un document interne à l'entreprise, auxquelles s'adhèrent tous les collaborateurs. Dans le cadre de la gestion des risques opérationnels, ces chartes sont devenues un exercice obligé qui sert à montrer l'implication effectifs des adhérents dans la lutte contre les actes frauduleux et illégaux.

Ces chartes, sont présentées sous-forme d'un résumé des normes de bonne conduite au niveau de la banque (Exemple : le comportement au lieu de travail, les règles de bonne conduite et de préservation des intérêts des clients et des partenaires...), la principale cause pour mettre en place cette charte est la préservation de l'image de l'entité.

### 2.1.4. La couverture budgétaire des sinistres :

Les risques à impact faible font partie de la gestion courante de la banque, et devront donc faire l'objet d'un financement qui permettra la réduction des impacts. La couverture budgétaire peut se faire à travers la rétention, le provisionnement et par le recours à l'emprunt.

## 2.2. La couverture externe des risques opérationnels :

La couverture externe consiste à transférer le risque à une tierce personne qui dispose de moyens ou de compétences mieux adaptés à sa gestion et qui accepte de les assumer totalement ou partiellement.

### 2.2.1. Les contrats d'assurances :

#### 2.2.1.1. Les contrats traditionnels :

L'assurance gère les conséquences d'une survenance d'un risque aléatoire et involontaire, les risques qui sont pris en considération pour la couverture sont jugés selon : leurs historiques, l'analyse de probabilité de survenance ainsi que leurs impacts potentiels. L'assureur dispose de sa propre politique de couverture des risques et doit se positionner sur un niveau de risque acceptable.

## CHAPITRE 2 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

### 2.2.1.2. Les captives :

C'est une société d'assurance ou de réassurance, qui assurent exclusivement les risques du groupe auquel appartient, ils assurent les risques les plus importants qui génèrent des primes élevées.

### 2.2.1.3. Assurance à prime ajustable :

Appelé également rétro plan, ce contrat d'assurance se caractérise par l'ajustement de son coût après une certaine période d'observation des sinistres.

Les risques ciblés par cette méthode sont ceux dont l'impact est faible et la fréquence de survenance est élevée pour lesquels la banque espère ajuster ses coûts en cas d'amélioration de la situation.

Pour cela, l'assureur prévoira une couverture cible avec paiement d'une prime de base dans le cadre d'un contrat de base, puis procédera à l'ajustement du programme de couverture et du montant de la prime en fonction de la sinistralité constatée périodiquement.

### 2.2.1.4. Les contrats pluriannuels avec participation au bénéfice<sup>41</sup> :

Le principe est de fixer un volume de risque maximum anticipé avec l'assureur qui servira un plafond de couverture, ces des contrats négociables permettent une bonne couverture tout en bénéficiant d'un ajustement positif en fin de période si la sinistralité est faible.

En fin de contrat, l'assuré peut bénéficier de la situation si les sinistres survenus sont faibles vu que le contrat se relève moins cher que l'assurance traditionnelle et les conditions de cette assurance sont stabilisées sur plusieurs années.

### 2.2.2. L'externalisation d'activité :

Le principe de l'externalisation de l'activité consiste à déléguer à un prestataire des travaux qui ne sont pas considérés comme les principaux métiers de la banque, ainsi que des fonctions qui nécessitent des investissements et une technicité que peut assumer le prestataire tout en bénéficiant d'un rapport prix/prestation. L'origine d'une externalisation peut provenir d'une analyse du couple risque/rentabilité ou d'une maîtrise du risque jugée insuffisante.

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<sup>42</sup>.

<sup>41</sup> JIMENEZ, (Christian) et autres, « Risques Opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit », Op.cit, P 149.

<sup>42</sup> JIMENEZ, (Christian) et MERLIER, (Patrick), « Prévention et gestion des risques opérationnels », Op.cit, p 135.

## CHAPITRE 2 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

---

### Conclusion du Chapitre :

A travers ce chapitre, nous avons pu cerner la notion des risques opérationnels dans l'environnement bancaire, ainsi que le dispositif de sa gestion en détaillant ces différentes étapes, passant par l'identification qui nous a permis de connaître avec précision les risques qui menacent l'activité de l'organisme ensuite son évaluation.

La mesure du risque opérationnel, quant-à-elle permet de quantifier le niveau d'exposition de la banque aux risques opérationnels, afin de déterminer l'exigence en fonds propres nécessaires pour la couverture des risques résiduels. Cette mesure peut se faire suivant différentes méthodes classées selon leur degré de sophistication. Ainsi, plus la méthode choisie par la banque est avancée moins elle attribuera de fonds propres pour la couverture de ses risques.

La couverture des risques opérationnels permet au final 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 souhaités.

# **CHAPITRE 3 :**

# **CAS PRATIQUE**

### **Introduction du chapitre :**

L'obligation faite aux banques d'immobiliser des fonds propres au titre des risques opérationnels les a contraintes à réfléchir au dispositif de suivi et de mesure afin de pouvoir démontrer leur maîtrise en la matière et de pouvoir limiter les fonds propres « non productifs » qui sont d'ordinaire affectés à ces risques.

Natixis a pris conscience de l'importance de la gestion efficace de ces risques opérationnels et a mis en place un dispositif rigoureux qui lui permettra d'éviter de subir d'énormes pertes qui lui seront dommageable en termes de santé financière mais aussi en terme d'image et de réputation.

Pour concrétiser tous ce que nous avons cités auparavant dans nos chapitres théoriques qui comporte sur la gestion des risques opérationnels, nous avons élaboré une partie pratique pour voir de près ce que Natixis Algérie utilise comme outils de pilotage de ces risques opérationnels. Et pour cela nous aurons traité le dispositif pour élaborer la cartographie des risques opérationnels au sein de Natixis Algérie.

Cependant, vu le temps qui nous est imparti, nous nous sommes trouvées dans l'obligation de limiter notre travail à l'étude du risque opérationnel d'un seul processus.

Dans ce dernier chapitre nous allons traiter toutes les étapes qui participent à l'élaboration de notre cartographie des risques opérationnels pour le processus crédit, dans ce cas nous avons subdivisé ce chapitre en trois sections :

- Une première section : « Présentation de la structure d'accueil » ou nous allons présenter la structure d'accueil ainsi que Natixis Algérie.
- Une deuxième section : « Préalable de la gestion des risques opérationnels au sein de Natixis Algérie », ou nous allons aborder les différents moyens établis par Natixis Algérie pour inculquer la notion des risques opérationnels à ces collaborateurs ainsi que décortiquer les différentes étapes d'un processus crédit
- Une troisième section : « La mise en place d'une cartographie des risques opérationnels pour le processus crédit », elle traite le développement d'une étude de cas, à savoir l'identification, évaluation, maîtrise et couverture des risques opérationnels liés au processus crédit.

## SECTION 1 : PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCEUIL

### 1. Présentation du groupe Natixis :

Créée en 2006, Natixis, est la banque internationale de financement, gestion, d'assurances et des services financiers du groupe BPCE deuxième groupe bancaire Français, issue de la fusion des groupes Banque Populaire et Caisse d'Epargne. L'entreprise intervient dans les métiers de la banque grande clientèle, de l'épargne et des services financiers spécialisés et intègre des équipes de recherche en économie.

Aujourd'hui, Natixis est implantée dans 68 pays et ses effectifs se montent à plus de 22 000 collaborateurs dans le monde.

Par ses différents métiers, le groupe Natixis s'adresse aux petites et moyennes entreprises ainsi qu'au grand public et offre tous les services d'une banque standard :

Ouverture de compte, accès aux différents moyens de paiements, etc. Mais là, Natixis se positionne également en expert sur les métiers de la Banque de grande clientèle, et propose des solutions de financement ainsi que des services financiers spécialisés (crédit à la consommation, affacturage...). Les services de Natixis s'adressent aux grandes entités du secteur public, aux investisseurs institutionnels, mais aussi aux banques de détail, aux sociétés d'assurances et aux grands groupes.

#### 1.1. Notation de la banque :

La banque Natixis est Notée par plusieurs Agences de Notation mondiales, et ce, suite aux différents résultats réalisés :

**Tableau n°5 : Notation de Natixis au 12 décembre 2016**

Agence de notation	Note
Standard & poor's	A (Stable)
Moody's	A2 (Stable)
Fitch Ratings	A (Stable)

Source : Groupe BPCE

Nous remarquons qu'en général les perspectives sur la banque sont stables.

## 2. Présentation de la filiale Natixis Algérie :

Natixis Algérie est la filiale du Groupe BPCE adossé à Natixis (Pôle Services Financiers Spécialisés) installé en Algérie depuis 1999.

Avec plus de 750 collaborateurs et 28 Agences réparties sur tout le territoire Algérien, Natixis Algérie offre une gamme étendue de produits et services financiers aux grandes entreprises, PME-PMI, professionnels et particuliers en Algérie.

Banque universelle, Natixis Algérie établit un véritable partenariat financier avec tous ses clients grâce à une approche basée sur :

- ✓ Des expertises métiers reconnues ;
- ✓ Des conseils à forte valeur ajoutée pour apporter des solutions sur mesure ;
- ✓ Un accompagnement de proximité grâce à notre réseau d'Agences ;
- ✓ Une personnalisation de la relation client et le développement de solutions adaptées à chaque client.

### 2.1. Réseau :

A ce jour, le réseau de Natixis Algérie comprend vingt-huit Agences opérationnelles, réparties sur les régions Ouest, Centre et Est, ainsi que trois Directions Régionales.

Ces Agences sont installées dans les régions :

- ✓ Est : Annaba, Akbou, Batna, Bejaia, Bordj Bou Arreridj, Constantine, Sétif (2).
- ✓ Ouest : Chlef, Mascara, Mostaganem, Oran (4), Relizane, Sidi Bel Abbès, Tlemcen.
- ✓ Centre : Chéraga, Didouche Mourad, Hydra (2), Gué de Constantine, Rouiba, Tizi Ouzou, Médéa, Blida.

### 2.2. Chiffre Clés :

Les derniers chiffres publiés, en milliards de Dinars Algériens, sont les suivants :

**Tableau n°6 : Les derniers résultats de Natixis Algérie**

Rubrique	Chiffre 2014	Chiffre 2015
Produit Net Bancaire	7,556	7,783
Résultat Net bancaire	3,051	1,165
Encours clientèle	76,670	84,012
Total bilan	138,513	131,169

Source : Document interne à Natixis

### 2.3. Historique de Natixis Algérie :

1999 : Création de Natexis Al Amana.

2000/2002 : Développement de la banque via une unique Agence à Alger Hydra dédiée au financement des entreprises.

2003 : Natexis Al Amana change de nom et devient Natexis Algérie.

2005 : Capital porté à 2,5 milliards de DZD.

2006 : Lancement du “banque de proximité” ayant pour projet Objectif d’intervenir sur les marchés des particuliers et des professionnels, s’appuyant la création d’un réseau stratégique composé d’une trentaine d’Agences en Algérie.

2007 : Natexis Algérie change de nom et devient Natixis Algérie ; Capital porté à 3,5 milliards de DZD.

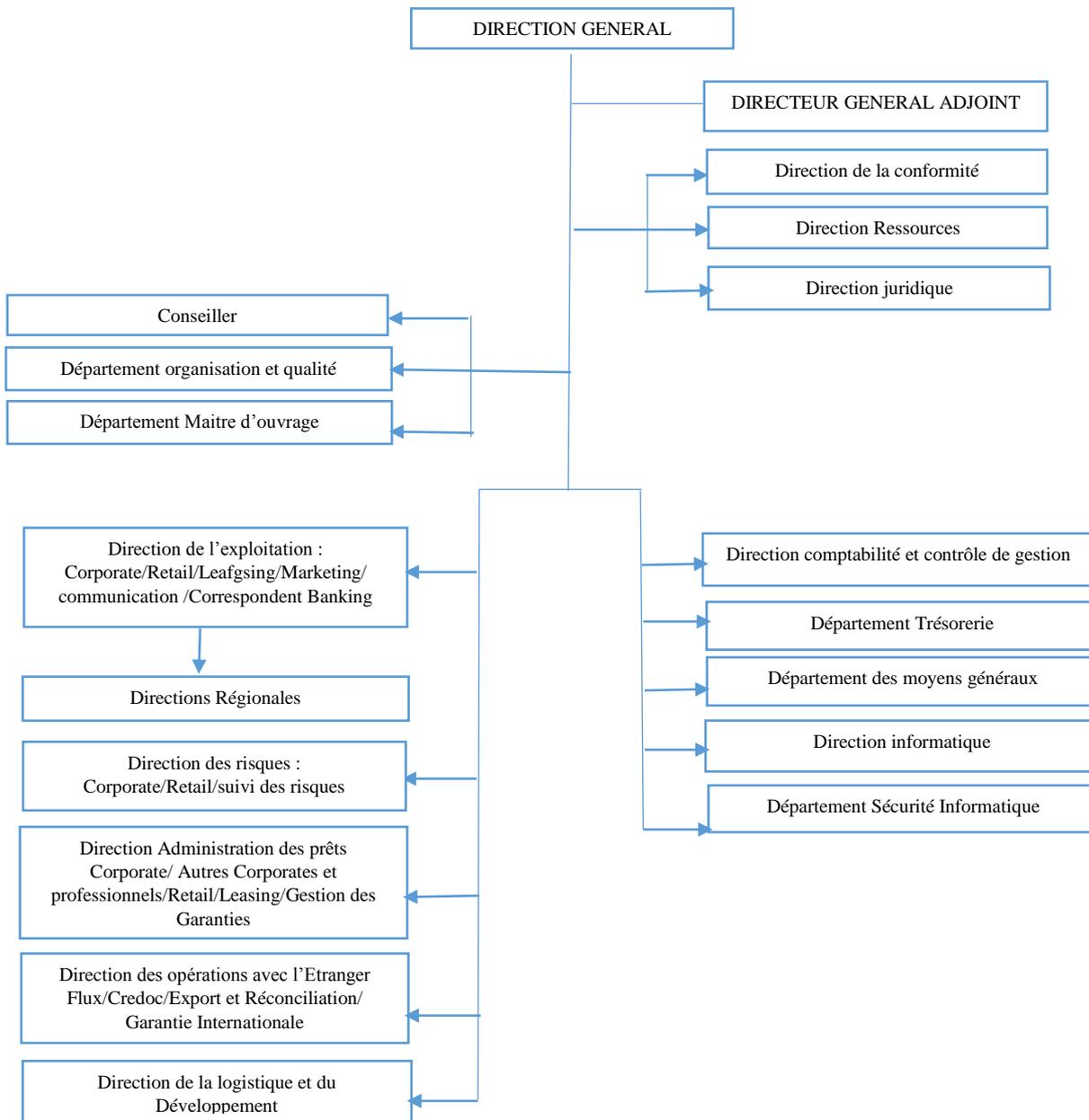
2009 : Capital porté une nouvelle fois à 10 milliards de DZD, le réseau compte 12 Agences opérationnelles implantées dans différentes villes Algériennes.

2011 : Natixis Algérie renforce sa stratégie de banque universelle orientée vers les entreprises, les professionnels et les particuliers. 20 Agences opérationnelles & 8 en projet.

En 2012 : Objectif résolument orienté vers l’augmentation du portefeuille clients Particuliers et professionnels, tout en renforçant sa position sur le marché des Entreprises, atteinte de l’objectif par la création de plus de 28 Agences.

### 2.4. Organigramme des Directions de Natixis Algérie :

Figure n° 05 : Organigramme générale de Natixis Algérie



Source : Document interne de Natixis Algérie

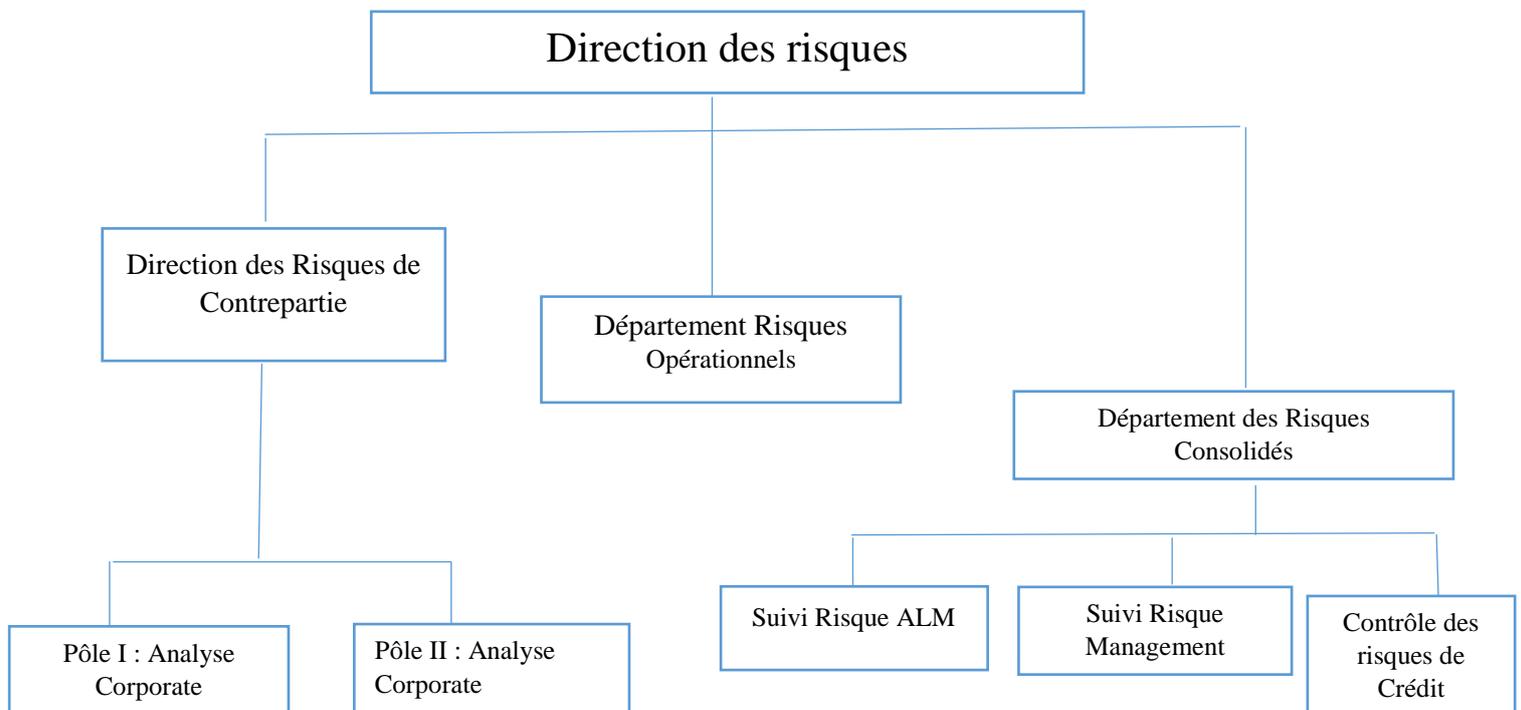
### 3. Présentation du Département des Risques Opérationnels :

Le département des risques opérationnels est chargé de l’animation du dispositif risques opérationnels et a pour principales tâches de :

- ✓ Renseigner une base d’incidents commune au groupe Natixis, collectant l’ensemble des incidents opérationnels, leur analyses et plans d’actions ;
- ✓ Faire vivre une cartographie des risques opérationnels ;
- ✓ Assurer la mise en place des indicateurs avancés clés (KRI) ;
- ✓ Animer un comité trimestriel des risques opérationnels autour de la Direction Générale, directeur de la conformité et d’un représentant de la Direction des Risque de Natixis SA ;
- ✓ Animer un réseau de correspondants, répartis au sein de tous les métiers et fonctions de la banque, dont la finalité est de détecter les incidents opérationnels et surtout les corriger (plan d’action) en étant placés au plus près des métiers ;
- ✓ Assurer une mise à niveau de tous les collaborateurs de la banque sur les risques opérationnels par des actions régulières de formation, de sensibilisation et de communication.

#### 3.1. Organigramme de Département des Risques Opérationnels :

Figure n°6 : Organigramme du département RO



Source : Document interne Natixis Algérie

## **SECTION 2 : PREALABLE DE LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS AU NIVEAU DE NATIXIS ALGERIE :**

Afin de se conformer aux nouvelles dispositions réglementaires concernant l'intégration des risques opérationnels à l'activité bancaire et sa gestion, le groupe Natixis, procède à la mise en place du dispositif de gestion de risque opérationnel, pour ce faire il s'est basé sur ce qui est dicté sur les documents bâlois.

Dans ce sens, le conseil d'administration du groupe Natixis, a opté tout d'abord à un ensemble de prérequis, afin de leur permettre l'instauration d'une piste solide sur laquelle va poser son dispositif de gestion du risque opérationnel, ces prérequis pouvant être présentés comme suit :

### **1. La culture du risque opérationnel :**

C'est la toute première action que la banque doit mettre en valeur, l'élaboration d'un environnement adéquat pour la gestion, en mettant l'accent sur des critères élevés de comportements éthiques à tous les niveaux de l'établissement, et cela à travers une politique qui impose un comportement d'intégrité à tous les employés de la banque dans le cadre de leur travail.

Natixis Algérie, adopte plusieurs chemins pour inculquer la culture du risque opérationnel, avec différentes manières à savoir :

#### **1.1. Sensibilisation / formation des collaborateurs :**

Le département du risque opérationnel de Natixis Algérie lance une campagne de sensibilisation, sous le nom « **Le risque opérationnel est l'affaire de tous !** », par ailleurs elle assure des formations sur place pour ces collaborateurs dont le but ultime est de faire comprendre que leurs contributions à la déclaration des incidents sont très importantes pour la banque.

Dans ces formations, les formateurs utilisent dans leurs explications des cas pratiques et réels sur les incidents qui ont touchés l'activité bancaire pour mieux les sensibiliser.

#### **1.2. Outils de communication :**

Le département de risque opérationnel de Natixis Algérie a élaboré un ensemble d'affiches dont deux ont été mis en circulation.

La 1ère affiche est intitulée « **les 7 règles d'or du risque opérationnel** » qui sont<sup>1</sup> :

- Réactivité : Je le signale aussitôt, en veillant à en limiter les impacts immédiats ;
- Pertinence : Je donne une information concise, exhaustive, fiable ;
- Confidentialité : Je ne divulgue aucun nom de personne physique (interne ou externe) ;
- Coopération : Je participe à l'amélioration des processus et renforcement des contrôles ;
- Engagement : Je m'implique dans la mise en œuvre des actions correctives dans les délais impartis ;
- Transparence : Je contribue à identifier mes risques forts avec la filière risque opérationnelle
- Proactivité : J'anticipe et je pilote les risques de mon métier

La 2ème affiche s'intitule « **Le risque opérationnel et vous...** » Qui inclue plusieurs notions de base telles que, la définition du risque opérationnel, faite par la structure de la gestion des risques de Natixis Algérie, elle le définit comme étant :

« Le risque de perte découlant d'une inadéquation ou d'une défaillance de processus, du personnel, des systèmes d'information ou d'évènements extérieurs, ayant des impacts financiers, réglementaires, juridiques, ou d'image. »

La notion de modalité de déclaration d'un incident et cela à travers la commination, des chiffres, des pertes dues à la non déclaration du risque opérationnel, pour montrer l'intérêt de ce dernier.

Dans cette affiche aussi, ils indiquent les différentes solutions émises par le département des risques du groupe Natixis, pour gérer et piloter le risque opérationnel.

### 1.3. E-learning :

Le groupe Natixis a inséré sur son système d'information ce qu'on appelle le E-learning.

L'E- Learning est un ensemble d'animations vidéo, obligatoires contenant deux parties :

- La 1<sup>ère</sup> partie est théorique : Elle présente le cadre réglementaire, la définition et la déclinaison organisationnelle et opérationnelle du risque opérationnel au sein de Natixis.
- La 2<sup>ème</sup> partie est pratique : Dans laquelle ces collaborateurs peuvent choisir 5 cas parmi les cas proposés pour valider la formation.

Le but est de tester, leur aptitude à convenablement saisir les concepts.

---

<sup>1</sup> Document interne a Natixis Algérie.

### 2. Les référentiels du risque opérationnels :

Natixis Algérie a identifié cinq référentiels communs et unifiés sur l'ensemble du groupe, elle les a structurés par niveaux.

- R1 : L'ensemble des causes premières : les événements générateurs de perte (**EGP**), ce sont les 7 évènements indiqués dans la réglementation Bâloise, à savoir :
  - ✓ Fraude interne ;
  - ✓ Fraude externe ;
  - ✓ Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail ;
  - ✓ Clients, produit et pratique commerciale ;
  - ✓ Dommage aux actifs physiques ;
  - ✓ Interruptions d'activité et dysfonctionnements des systèmes ;
  - ✓ Exécution des opérations, livraison et gestion des processus.

#### Remarque :

Lorsqu'on déclare on utilise le dernier maillon (3<sup>ème</sup> niveau) des évènements car c'est le plus détaillé.

- R2 : L'ensemble des unités organisationnelles(**UO**) : représentant l'organigramme du groupe Natixis, pour mieux préciser les départements qui génèrent plus de risques opérationnels.
- R3 : L'ensemble des processus et leurs défaillances (**DP**) : Ce référentiel englobe à son niveau tous les processus et les sous processus que possède le groupe Natixis, ainsi qu'un ensemble de défaillances à sélectionner selon les évènements relevés.
- R4 : L'ensemble des centres de profit de la banque : Business Lines (**BL**) ; les lignes des métiers, le groupe Natixis possède 8 lignes de métiers qui sont identiques à celle de la réglementation Bâloise :
  - ✓ Financement des entreprises ;
  - ✓ Négociation et vente institutionnelle ;
  - ✓ Banque de détail ;
  - ✓ Banque Commerciale ;
  - ✓ Paiements et règlements ;
  - ✓ Service d'Agence ;
  - ✓ Gestion d'actifs ;
  - ✓ Courtage de détail.

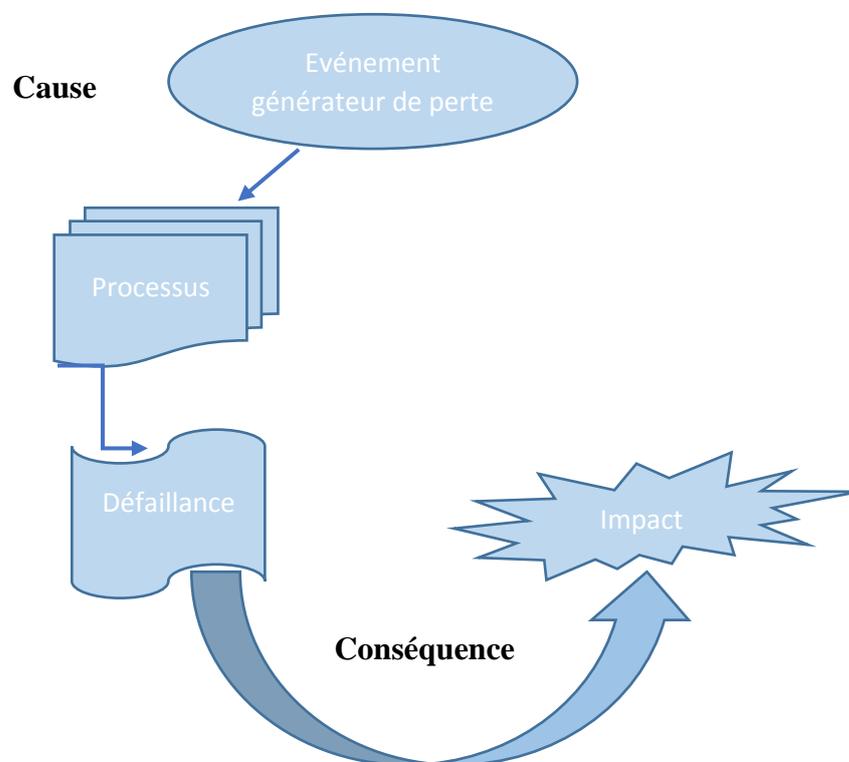
- R5 : L'ensemble des systèmes d'informations (SI) : Ce dernier référentiel contient l'ensemble des SI que possède le groupe Natixis sur le territoire mondial.

### Remarque :

- Natixis Algérie rentre dans la ligne quatre : banque commerciale ;
- Pour mettre ces référentiels en exergue, le groupe Natixis a mis en place un système interne pour faciliter la déclaration des incidents et avoir une vision d'ensemble, ou ce qu'on appelle l'arbre de défaillance.

Le détail est illustré au schéma ci-après :

**Figure n°7 : L'arbre de défaillance**



Source : Elaboré par nos soins

### 3. Normes et procédures<sup>2</sup> :

Natixis Algérie dispose d'un corpus des normes et procédures édictées par le groupe Natixis, se définissant comme suit :

- Norme 1 : Un dispositif de risque opérationnel ;
- Norme 2 : Incidents avérés ;
- Norme 3 : Cartographie des risques ;

<sup>2</sup> Document interne a Natixis Algérie .

- Norme 4 : Réduction des risques ;
- Norme 5 : Indicateurs des risques clés (KRI) ;
- Norme 6 : Contrôles de premier niveau du DRO ;
- Norme 7 : Pilotage des risques ;
- Norme 8 : Coordination des fonctions de contrôle ;
- Norme 9 : Risque systémiques & globaux ;
- Norme 10 : Transfert de risque ;
- Norme 11 : Mode opératoire des travaux de cartographie des risques opérationnels ;
- Norme 12 : Cohérence & backtesting ;
- Norme 13 : Quantification des risques et calcul de VAR ;
- Norme des plates-formes d'exécutions électroniques (PEE).

#### **4. Définition des rôles de l'organisation de la filière<sup>3</sup> :**

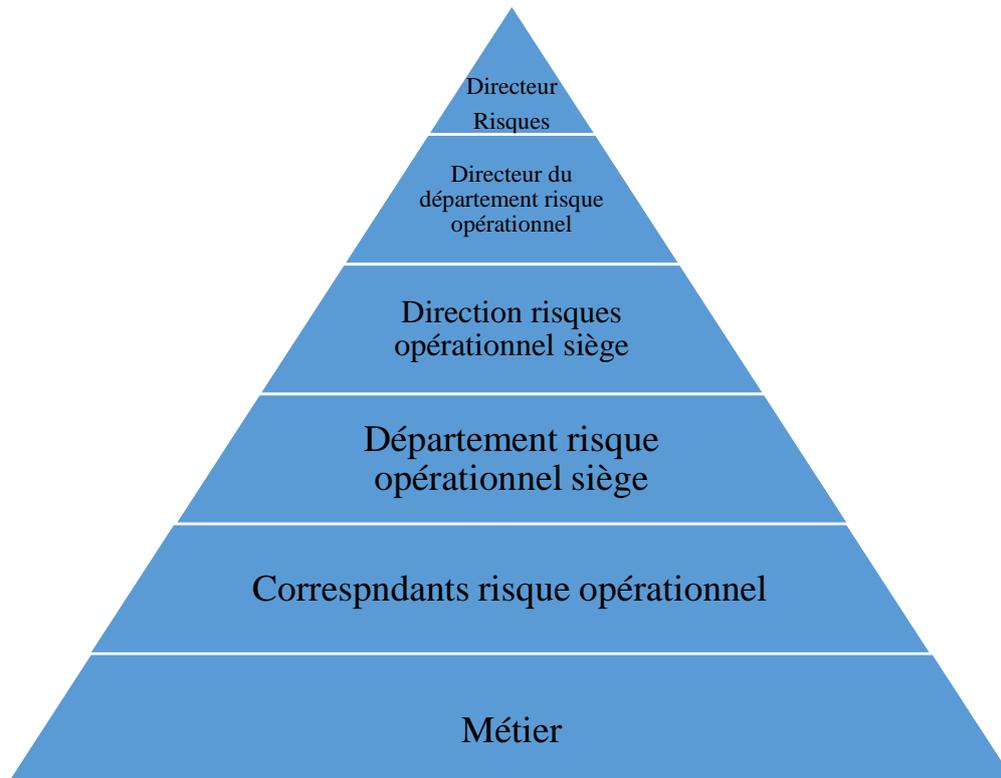
La filière risque opérationnel est commune sur l'ensemble du groupe Natixis, le but de sa création est qu'elle puisse remonter les incidents et identifier les situations de risques et de définir quels sont les impacts en termes de catégorie de risque, ligne d'activité ou pays impacté.

Cette pyramide nous indique les différents niveaux hiérarchiques au sein du groupe Natixis ;

---

<sup>3</sup> Document interne a Natixis Algérie.

Figure n° 8 : Le processus d'escalade



Source : Elaboré par nos soins

Métier\* : Représente toutes les structures d'accueil.

### Rôle du correspondant Risque opérationnel :

Participe aux investigations d'incidents, collecte des données risque opérationnel pour :

- Incident ;
- Cartographie (Dire expert) ;
- Indicateurs et variables d'environnement ;
- Avancement des actions.

### Rôle du département risques opérationnels siège :

Ce département est au niveau de Natixis Algérie, son rôle est :

- Collecte et suivi des incidents (investigation, rédaction de rapport incident grave, etc.) ;
- Secrétariat des comités risque opérationnels par métier,
- Définition et suivi des dispositifs de maîtrise des risques ;
- Définition et suivi des indicateurs des risques ;
- Cartographie des risques ;
- Formation et sensibilisation ;

- Participation au comité Nouveau produit, nouvelle activité, nouvelle plateforme.

**Rôle de la Direction du risque opérationnel :**

Seule la Direction a la prérogative de superviser les 3 niveaux au-dessus, celle-ci siège au Natixis Groupe ; elle a pour rôle d’effectuer :

- Les reportings consolidés par pôle ;
- Suivi des risques, incident et plans d’actions transversaux.

**Rôle du Directeur des risques opérationnels :**

Le Directeur est installé au niveau du groupe Natixis France, il a comme rôle :

- Animation du dispositif risque opérationnel ;
- Secrétariat des comités de risque opérationnel Natixis ;
- Relation avec la conformité, commission bancaire et inspection générale (IG), les autorités de contrôle et la Direction des risques (Crédit, Marché).

**5. Les processus de Natixis :**

Natixis Algérie dispose de 3 processus distincts, dans chacun d’entre eux on trouve un ensemble de sous processus, ces derniers sont :

**Tableau n°7 : processus de management**

Processus de Management		
Pilotage stratégique	contrôle de gestion	Maitrise des risques

Source : document interne à Natixis

**Tableau n°8 : Processus de réalisation**

Processus réalisation			
Commercial	Crédit	Moyens de paiement domestiques	Opérations Internationales

Source : Document interne a Natixis

**Tableau n°9 : Processus Support**

Processus support	
Gérer le réseau	Système d’information
Gérer les ressources humaines	Organisation
Finances et comptabilité	Informatique
Communication	Juridique
Animation commerciale	Logistique
Marketing	Réglementation

Source : Document interne à Natixis

Notre étude sera basée sur le processus de Crédit, qui comme d'autres processus peut enregistrer des risques opérationnels, dans ce cas la banque fait face à un risque frontière crédit, Natixis le définit comme étant : « un risque opérationnel générant ou aggravant une perte liée à un événement de crédit. Très souvent, l'événement de crédit « met en évidence » le risque opérationnel<sup>4</sup> »

On se basant sur les informations recueillies et les différents documents internes mis à notre disposition, ainsi que les entretiens effectués avec les responsables métier et les responsables au niveau de la Direction générale, dans les deux entités : risques opérationnels et crédit.

Les différentes étapes identifier dans le processus crédit sont :

### **Montage dossier crédit :**

Le montage d'un dossier de crédit passe par une succession d'analyses, l'analyse et par niveau hiérarchique.

### **Au niveau de l'Agence :**

- ✓ L'accueil du client par les chargés d'affaires, la réception de la demande de crédit ;
- ✓ Recueil des informations nécessaires par les chargés d'affaires dont le but est une analyse complète et exhaustive de la demande client y compris le compte rendu de la visite sur site ;
- ✓ L'analyse du dossier et la formulation d'un premier avis commercial par le CA<sup>5</sup> ;
- ✓ La validation de la demande par le directeur d'Agence accompagné par un deuxième avis commercial ;
- ✓ L'envoi du dossier à la Direction régionale<sup>6</sup>.

### **Au niveau des Directions régionales :**

Une contre-analyse est effectuée par les analystes régionaux compétents ; deux cas de figure peuvent se présenter :

- ✓ L'accord de crédit par le Directeur régional si le montant du crédit est inférieur ou égal au montant de délégation ; sinon

<sup>4</sup> Document interne à Natixis Algérie

<sup>5</sup> Chargés d'affaires

<sup>6</sup> L'envoi se fait automatiquement par un logiciel interne à Natixis Algérie qui est « Carthago »

- ✓ Le directeur formule un avis commercial dans le cas d'un dossier refusé en région, et transmet le dossier à la Direction des risques.

### **Au niveau de la Direction des risques :**

Les analystes de la Direction des risques assurent :

- ✓ Une contre-analyse mettant en exergue les points forts et faibles de la demande, et émettent un argumenté ;

Le Directeur des risques se réfère à la délégation pour décider de l'accord ou du refus du crédit ou valider l'avis de l'analyste en cas d'une délégation supérieure ;

### **Passage en comité de crédit au niveau du siège Natixis Algérie et / ou Paris :**

Ce dernier est impératif dans le cas des montants élevés, il est considéré comme étant un niveau ultime de décision.

L'octroi des crédits d'un certain montant est décidé soit à Alger ou à Alger puis à Paris.

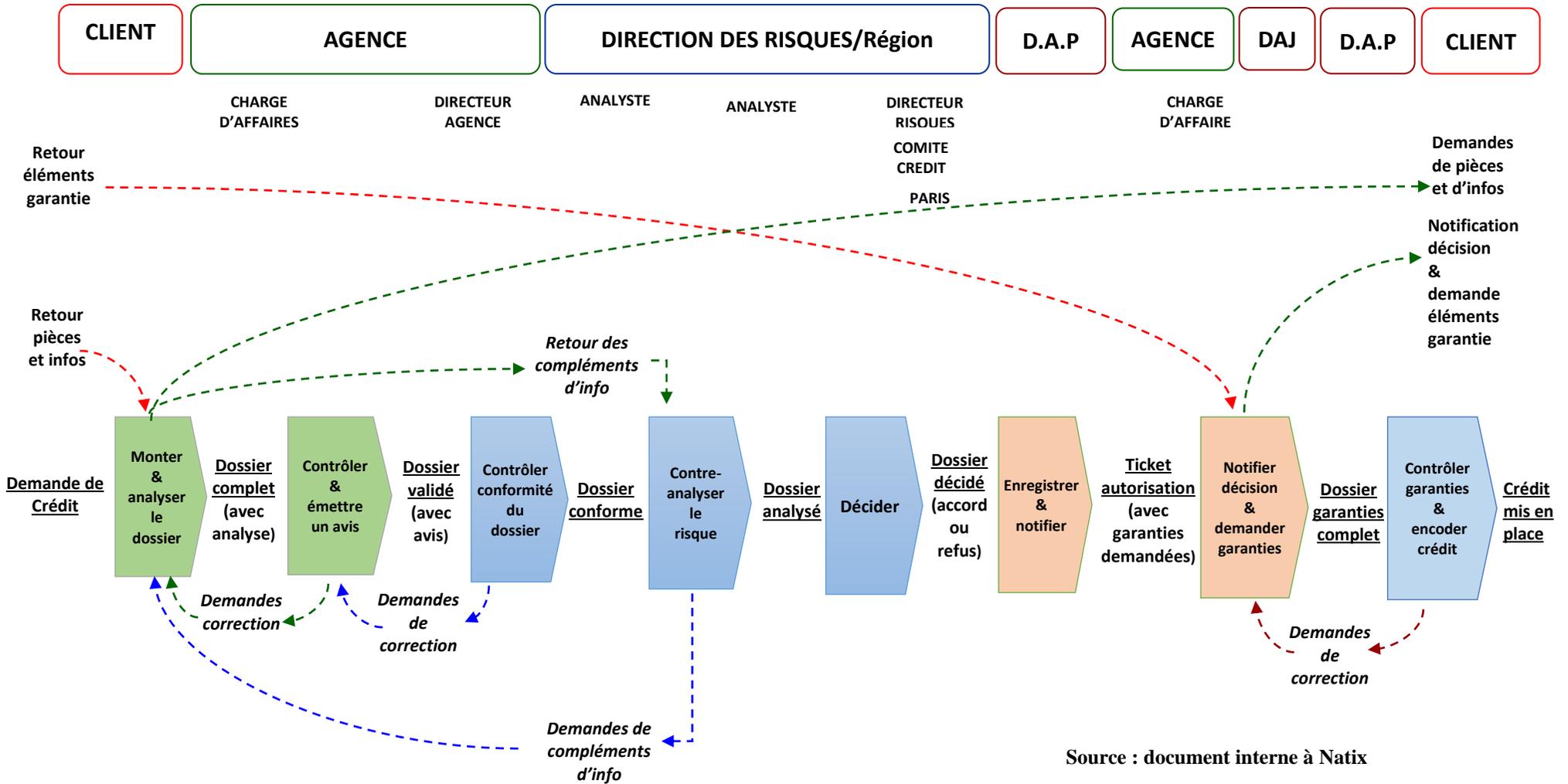
Après la notification de crédit (accord) la signature des conventions et recueil des garanties bloquantes, le client peut commencer à utiliser les lignes du crédit qui lui sont accordés.

Au niveau de Natixis Algérie, six structures interviennent dans le processus du crédit, il s'agit de :

- L'Agence ;
- La Direction régionale ;
- La Direction des risques (Niveau central) ;
- Les différents comités au niveau du siège Natixis Alger et / ou Paris ;
- La Direction administration des prêts ;
- La Direction Juridique.

Le schéma ci-dessus indique les différentes étapes du processus d'octroi de crédit :

Schéma 1 : Processus d'octroi de crédit



## SECTION 3 : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES POUR LE PROCESSUS CREDIT

Dans cette dernière section, nous essaierons d'effectuer un rapprochement entre les principes théoriques et les normes de gestion effectives des risques opérationnels afin de répondre à la problématique qui fait l'objet de notre recherche.

**NB :** Pour des raisons de confidentialité posées par Natixis Algérie, notre travail a été réalisé via une simulation simplifiée d'une cartographie thématique sur le « processus crédit ».

Avant d'entamer notre cas pratique, nous devons définir la notion de cartographie au sein du groupe Natixis Algérie :

« La cartographie des risques désigne des situations de risques sur un périmètre organisationnel donné (La banque ou toute unité organisationnelle de la banque : un pôle, un métier). La cartographie des risques est une photographie des « processus potentiellement défaillants » de la banque, à l'instant où est réalisée la cartographie. Cette photographie représente le fonctionnement pérenne de la banque pour l'année prochaine.<sup>7</sup> »

### 1. L'identification des risques opérationnels :

C'est une étape primordiale pour l'élaboration de la cartographie des risques, Pour cette étape, nous avons suivi l'approche Top-down qui est adoptée par Natixis Algérie et cela à travers une check-list des questions ouvertes (Annexe N° 2) qui nous permettra de déterminer et d'identifier les différents risques inhérents au processus crédit.

Suite à l'interview du métier, nous avons pu constituer une matrice qui reprend les principaux risques opérationnels liés au processus crédit déclinés en trois catégories :

- ✓ Evènement applicable : A
- ✓ Evènement Non applicable : NA
- ✓ Evènement significatif : As

---

<sup>7</sup> Document interne à Natixis

**Tableau n°10 : La matrice des risques opérationnels dans le processus crédit**

Evènements Etapas Du Processus	Fraude interne	Fraude externe	Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail	Clients, produit et pratique commerciale (connaissance client)	Dommages aux actifs physiques	Interruptions d'activités et dysfonctionne- ments des systèmes	Exécution des opérations, livraison et gestion des processus.
entrée en relation/ Demande client	A	As	A	As	NA	NA	A
Montage dossier/ saisie dans le système	As	A	A	As	NA	A	As
Analyse et contre analyse de risque	A	NA	A	A	NA	A	As
Décision de crédit	A	NA	NA	NA	NA	NA	As
Signature des conventions crédit	A	A	NA	A	NA	NA	A
Recueil des garanties (bloquantes)	A	A	A	A	NA	A	A
Mise en place des lignes de crédit	A	A	NA	A	NA	A	A
Déblocage / Utilisation des lignes crédit	As	As	A	A	NA	A	As
Recueil des garanties ( non bloquante )	A	A	A	A	NA	NA	As
Suivi des risques crédit	NA	NA	A	NA	NA	A	A
Recouvrement à l'amiable des impayés	NA	NA	NA	NA	NA	A	A
Provisionnement des dépassements des impayés	NA	NA	A	A	NA	A	A
Mise en jeu des garanties	NA	NA	NA	A	NA	NA	NA

**Source : Elaboré par nos soins**

De cette matrice ressort les risques significatifs liés aux principales étapes du processus :

- Entrée en relation/ demande client ;
- Montage dossier/ saisie dans le système ;

- Analyse et contre analyse de risque ;
- Décision de crédit ;
- Recueil des garanties (non bloquantes).

Le risque frontière peut se matérialiser lors des étapes de crédit suite aux situations de risque reprises dans le tableau suivant :

**Tableau n°11 : Identification des risques significatifs du processus**

Code Risque	Etape du processus	Risque et sa description	Sous-catégorie selon la nomenclature de Bâle II
1	<b>Entrée en relation/ Demande client</b>	Risque de documents falsifiés servant à l'étude d'un crédit : la banque est en risque si de faux documents sont remis par un client sur la base desquels une analyse de risque est effectuée et un crédit est accordé. Prolongement de l'impact des documents falsifiés sur l'analyse et la contre analyse du dossier	Fraude externe ( vole et fraude)
2		Dans ce cas de figure le chargé d'affaires peut ne pas respecter la procédure d'entrée en relation et de connaissance client. la connaissance client est un processus réglementaire et obligatoire lors de l'ouverture du compte.	Clients, produit et pratique commerciale (conformité, devoir d'information et devoir fiduciaire)
3	<b>Montage dossier/ saisie dans le système</b>	Risque de dissimulation d'informations pouvant influencer sur l'étude de dossier de crédit, et de ce fait la dissimulation d'une - dégradation du profil du risque du client. Ce type de situation peut survenir suite à une proximité prolongée entre le commercial et le client (conflit d'intérêt)	Fraude interne ( activité non autorisée)
4		Ne pas reprendre les éléments clés dans le montage du dossier crédit.	Clients, produit et pratique commerciale (défauts d'un produit)
5		Risque de non-respect des délais de traitement des dossiers : la banque d'Algérie impose un délai de traitement des dossiers que la banque doit respecter, si le dossier est complet.	Exécution des opérations, livraison et gestion des processus (saisie, exécution et suivi des transactions)

6		Risque d'erreur de saisie : Ce risque peut se manifester au moment de la saisie des informations sur le système.	Exécution des opérations, livraison et gestion des processus (saisie, exécution et suivi des transactions)
7	<b>Décision de crédit</b>	Non-respect la délégation de crédit.	Exécution des opérations, livraison et gestion des processus (saisie, exécution et suivi des transactions)
8	<b>Analyse et contre analyse de risque</b>	qualité insuffisante de l'analyse : soit pour manque d'implication , de formation et d'orientation .	Exécution des opérations, livraison et gestion des processus (saisie, exécution et suivi de la transaction)
9		Risque de l'erreur de saisie des conditions de l'accord de crédit.	Exécution des opérations, livraison et gestion des processus (Saisie, exécution et suivi des transactions)
10	<b>Déblocage / Utilisation des lignes crédit</b>	Risque de corruption : L'exposition au risque de contrepartie s'apprécie en tenant compte notamment des facteurs favorisant les conflits d'intérêts. Dans ce cadre un commercial, peut privilégier les intérêts du client en lui débloquant des sommes de complaisance.	Fraude interne (vol et fraude)
11		Risque de détournement de fonds : Il peut se matérialiser par les tirages en espèces sur les comptes des clients sans que ces retraits ne soient dûment justifiés	Fraude externe ( vol et fraude)
12		Risque d'erreur de saisie sur les périodicités et les taux appliqués au client sur les crédits d'exploitation à long terme. (L'erreur en niveau de l'Agence)	Exécution des opérations, livraison et gestion des processus (saisie, exécution et suivi des transactions)
13	<b>Recueil des garanties ( non bloquantes )</b>	Défaut de suivit des garanties non bloquantes : risque de non recueil à temps de certaines garanties réelles comme le nantissement d'un matériel	Exécution des opérations, livraison et gestion des processus ( saisie, exécution et suivi des transactions)

14		Risque que le client ne ramène pas la garantie le cas d'une garantie complexe, qui s'avère le cas échéant impossible à recueillir.	Exécution des opérations, livraison et gestion des processus (contreparties commerciales)
----	--	--	---

**Source : élaboré par nos soins**

**Note :** une attention particulière est mise sur les cas de fraudes internes et externes.

## 2. Evaluation des risques opérationnels :

Pour évaluer les risques opérationnels liés aux principales étapes du processus « crédit » nous nous sommes basés sur les résultats du questionnaire établi au préalable. (Annexe N°2)

Cette évaluation se base sur les éléments suivant :

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

### 2.1. L'impact :

L'impact du risque frontière crédit est évalué selon les hypothèses suivantes :

- ✓ L'impact du risque frontière n'est détecté que lors du contentieux.
- ✓ L'évaluation des impacts des risques potentiels identifiés plus haut, se base sur les projections de dotation en provisions de défaut (risque de crédit).

Nous avons retenu trois niveaux d'impact : Faible, Moyen, Fort ; le tableau suivant résume les projections prise en compte :

**Tableau n°12 : Critères d'évaluation des impacts**

Appréciation impact financier	Faible (2)	Moyen (3)	Fort (4)
Critère d'impact financier en DA	X < 1000 000	1000 000 < X < 10 000 000	X > 10 000 000

**Source : Elaboré par nos soins**

## 2.2. La fréquence :

Pour les occurrences, nous avons décidé de prendre trois niveaux suite aux hypothèses de travail tirées des entretiens, vu que nous n'avons pas accès à la base d'incidents étant donné qu'elle est confidentielle :

**Tableau n°13 : Critères d'évaluation des fréquences**

Appréciation fréquence	Très rare (2)	Rare (3)	Fréquent (4)
Critère de fréquence ( Horizon d'un an )	$X \leq 1$	$1 < X \leq 3$	$X > 3$

Source : élaboré par nos soins

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

**Tableau n°14 : L'évaluation de l'impact et de la fréquence des risques liés au processus crédit**

Etape du processus	Risque opérationnel	Impact	Fréquence
<b>Demande client / entrée en relation</b>	Risque de documents falsifiés servant à l'étude d'un crédit.	4	3
	Risque de non-respect des procédures.	4	3
<b>Montage dossier/ saisie dans le système</b>	Risque de dissimulation d'informations pouvant influencer sur l'étude de dossier de crédit, et de ce fait la dissimulation d'une - dégradation du profil du risque du client.	4	3
	Ne pas reprendre les éléments clés dans le montage du dossier crédit.	2	4
	Risque de non-respect des délais des traitements des dossiers.	2	2
	Risque d'erreur de saisie.	2	2
<b>Décision de crédit</b>	Non-respect de délégation de crédit.	4	3
<b>Analyse et contre analyse de risque</b>	Qualité insuffisante de l'analyse : soit pour manque d'implication, de formation et d'orientation	3	3

	Risque de l'erreur de saisie des conditions de l'accord de crédit	3	3
<b>Déblocage / Utilisation des lignes crédit</b>	Risque de détournement de fonds.	4	3
	Risque de corruption .	4	2
	Risque d'erreur de saisie.	2	4
<b>Recueil des garanties ( non bloquante )</b>	Risque de non recueil à temps de certaines garanties.	4	4
	Risque que le client ne ramène pas la garantie le cas d'une garantie complexe, qui s'avère le cas échéant impossible à recueillir.	4	3

**Source : élaboré par nos soins**

### 2.3. Evaluer le risque brut :

Pour hiérarchiser les risques intrinsèques, nous allons maintenant calculer le risque opérationnel brut qui s'obtient en multipliant la fréquence par l'impact.

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

Pour faciliter l'appréciation des risques bruts nous avons adopté des critères d'appréciation du niveau de criticité qui sont présentés comme suit :

**Tableau n°15 : l'échelle d'appréciation du risque brut**

Note	[4 , 8[	[8, 12[	[12, 16[
Appréciation du risque brut	Peu significatif	Modéré	Significatif

**Source : élaboré par nos soins**

Après l'identification des situations de risque potentiel sur les étapes du processus crédit, nous avons procédé à l'évaluation du dispositif de maîtrise du risque (DMR) qui existe en couverture des situations de risque retenues.

## 2.4. Appréciation du niveau du dispositif de maîtrise des risques (DMR) :

L'évaluation du DMR se base sur les dires des experts du métier ainsi que la confirmation du responsable du risque opérationnel concernant les niveaux des critères de maîtrise du risque suivant le niveau de contrôle, la qualité des procédures et des critères humains (Turn- over, compétences, ergonomie du système et niveau de stress).

L'échelle d'appréciation de la qualité du DMR que nous avons retenu est reprise dans le tableau suivant :

**Tableau n°16 : L'échelle d'appréciation du DMR**

Note	2	3	4
Appréciation du contrôle	Faible	Moyen	Fort

Source : élaboré par nos soins

Pour apprécier la qualité du DMR nous nous sommes basés sur un questionnaire destiné au département de la Direction, des risques crédit et le département des risques opérationnels. (Annexe N°3)

## 2.5. Evaluer le risque net :

Le DMR est un dispositif visant à réduire l'occurrence des risques identifiés ,c'est pour cela que nous avons adopté la formule suivante pour calculer le risque net :

$$\text{Risque Net} = \text{Risque brut} - \text{la qualité du DMR}$$

L'échelle de la hiérarchisation des risques nets est la suivante :

**Tableau n°17 : Critères de hiérarchisation du risque net**

Note	[1,6[	[6,10[	[10,14[
Appréciation du risque net	Mineur	Modéré	Majeur

Source : élaboré par nos soins

**Tableau n°18 : Les cotations des risques bruts.**

Fréquence d'occurrence	Impact		
	2	3	4
2	4	6	8
3	6	9	12
4	8	12	16

Source : élaboré par nos soins

Le tableau suivant reprend les résultats finaux de notre évaluation, les risques nets sont hiérarchisés de la façon suivante :

**Tableau n°19 : Feuille d'évaluation des risques opérationnels liés aux processus crédit**

Risque opérationnel	Impact (Unitaire)	Fréquence	Risque Brut	Qualité du contrôle (DMR)	Risque net
Risque de non recueil à temps de certaines garanties.	4	4	16	2	14
Risque que le client ne ramène pas la garantie le cas d'une garantie complexe, qui s'avère le cas échéant impossible à recueillir.	4	3	12	2	10
Risque de documents falsifiés servant à l'étude d'un crédit.	4	3	12	2	10
Risque de non-respect des procédures.	4	3	12	2	10
Risque de dissimulation d'informations pouvant influencer sur l'étude du dossier de crédit, et de fait la dissimulation d'une -dégradation du profil de risque du client.	4	3	12	2	10
Risque de détournement de fonds.	4	3	12	2	10
Non-respect de délégation de crédit.	4	3	12	3	9

Ne pas reprendre les éléments clés dans le montage du dossier crédit.	2	4	8	2	6
qualité insuffisante de l'analyse : soit pour manque d'implication , de formation et d'orientation	3	3	9	3	6
Risque d'erreur de saisie des conditions de l'accord du crédit.	3	3	9	3	6
Risque de corruption .	4	2	8	2	6
Risque d'erreur de saisie.	2	4	8	3	5
Risque de non-respect des délais des traitements des dossiers.	2	2	4	3	1
Risque d'erreur de saisie.	2	2	4	3	1

**Source : élaboré par nos soins**

### **Commentaire :**

Le tableau précédent nous a permis d'obtenir une notation des risques nets. A ce niveau, il est nécessaire de focaliser notre attention sur les risques nets notés « Majeur », pour pouvoir par la suite proposer des plans de réduction du risque.

Les plus grands risques/les risques « Majeur » qu'encourt la banque Natixis Algérie selon cette simulation sont :

- ✓ Risque de documents falsifiés servant à l'étude d'un crédit,
- ✓ Risque de non-respect des procédures ;
- ✓ Risque de dissimulation d'informations pouvant influencer sur l'étude de dossier de crédit, et de ce fait la dissimulation d'une -dégradation du profil de risque du client ;
- ✓ Risque de détournement de fonds ;
- ✓ Risque de non recueil des garanties bloquantes ;
- ✓ Risque que le client ne ramène pas de garantie le cas d'une garantie complexe, qui s'avère le cas échéant impossible à recueillir.

### **3. Représentation graphiques et interprétation des résultats :**

Les résultats présentés ci-dessous vont nous permettre de calculer les taux de couverture des risques et de concentration.

### 3.1. Le calcul des ratios :

L'interprétation des résultats suite à ces cotations va nous permettre de comprendre la situation de la banque. Cette méthode va lui permettre de faciliter la mise en place des plans d'action et améliorer sa méthode de gestion des risques opérationnels.

De ce fait, on a calculé le taux de couverture des risques qui nous permet de déterminer l'efficacité et la qualité des DMR existants, les formules de calcul de ces taux sont données comme suit :

$$\text{Taux de couverture} = \frac{\text{Risque brut} - \text{Risque net}}{\text{Risque brut}} * 100$$

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

$$\text{Taux de concentration} = \frac{\text{Risque net de chaque étape}}{\text{Risque net total}} * 100$$

Nous avons effectué en premier lieu une consolidation des risques identifiés par étape dans le but de montrer les étapes les plus risquées du processus crédit. Et pour le faire, nous avons additionné les notes des risques bruts et les notes des risques nets par étapes du processus.

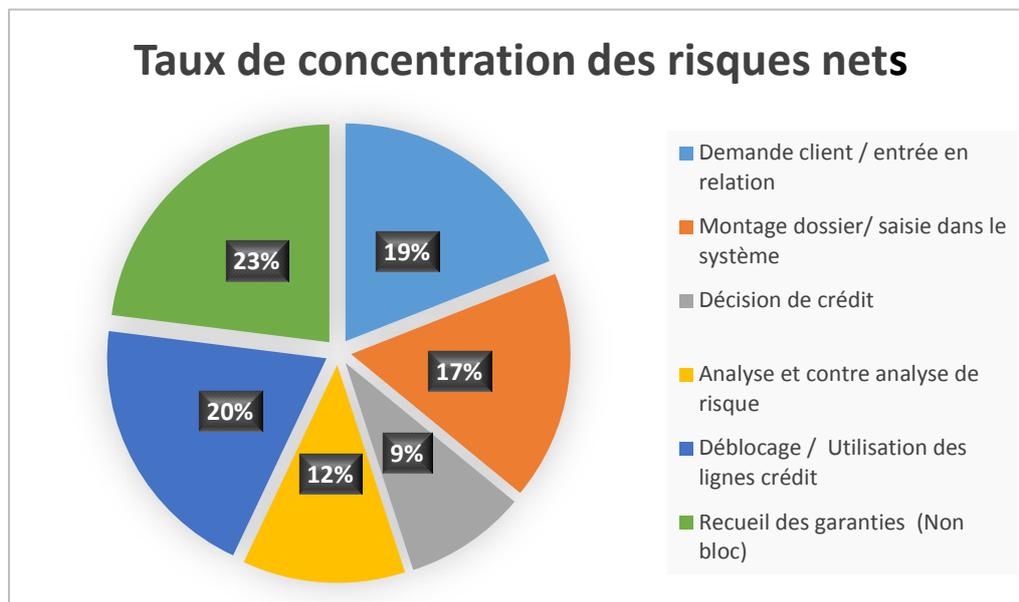
**Tableau n°20 : Grille de consolidation des notes de risques par étape.**

Etapes	Risques bruts	Risques nets	Taux de couverture des risques	Taux de concentration du risque net
Entrée en relation/ demande client	24	20	17%	19%
Montage dossier/ saisie dans le système	28	18	36%	17%
Décision de crédit	12	9	25%	9%
Analyse et contre analyse de risque	18	12	33%	12%
Déblocage / Utilisation des lignes crédit	28	21	25%	20%
Recueil des garanties ( non bloquantes )	28	24	14%	23%
Total	138	104	25%	100%

**Source : élaboré par nos soins**

Pour comprendre mieux ce tableau nous avons opté pour une représentation sous forme de secteurs afin d'illustrer l'étape la plus exposée au risque :

**Graphique n° 1 : Représentation schématique de la contribution des risques nets dans chaque étape de processus crédit**



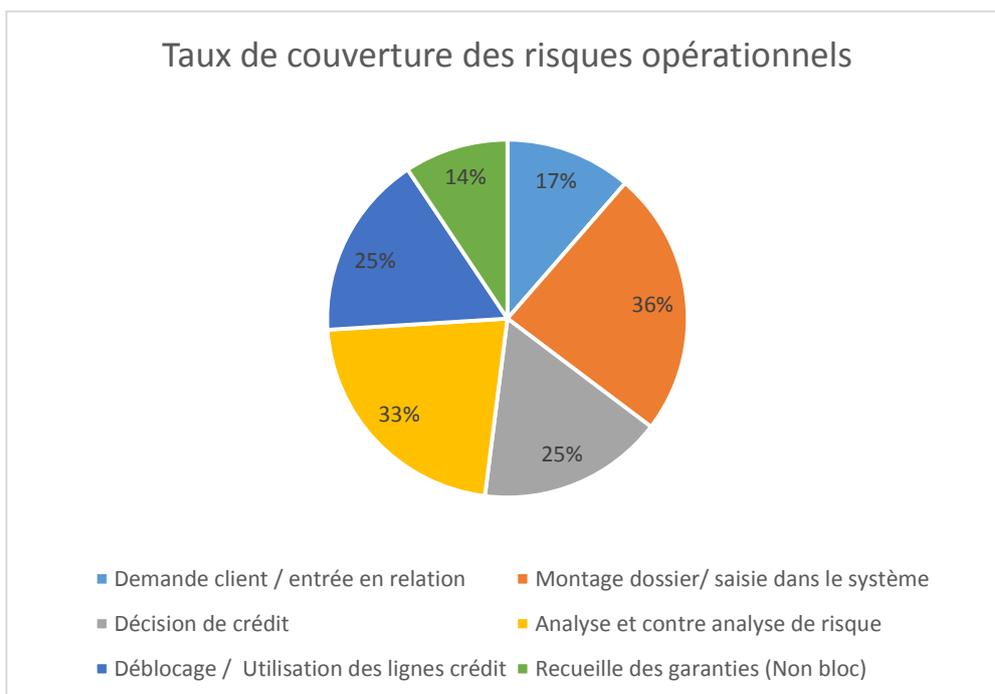
**Source : élaboré par nos soins**

Nous remarquons à travers ce graphique que l'étape la plus risquée est le recueil des garanties non bloquantes, avec un taux de concentration de 23% du total des risques nets encourus durant tout le processus alors que le contrôle (DMR) arrive à couvrir seulement 14% de ces derniers.

En revanche, les autres étapes du processus sont jugées moins risquées comparé au recueil des garanties non bloquantes, avec des taux de concentration qui varient de 9% à 20%.

Afin de mettre l'accent sur l'efficacité des DMR et leur qualité à couvrir les risques, nous avons choisi de présenter les résultats des taux de couvertures des risques présentés au tableau ci-dessus sous forme d'un graphique présenté comme suit :

**Graphique N° 2 : Représentation schématique des taux de couverture des risques opérationnels pour chaque étape de processus crédit**



**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.

Les contrôles les plus performants sont dans les étapes de montage du dossier/ saisie dans le système, et l'étape de l'analyse et contre analyse de risque avec des taux de couverture qui s'élèvent à 36%, 33%. En outre la couverture liée aux étapes de décision du crédit, déblocage / Utilisation des lignes crédit s'élèvent à 25% pour chaque étape.

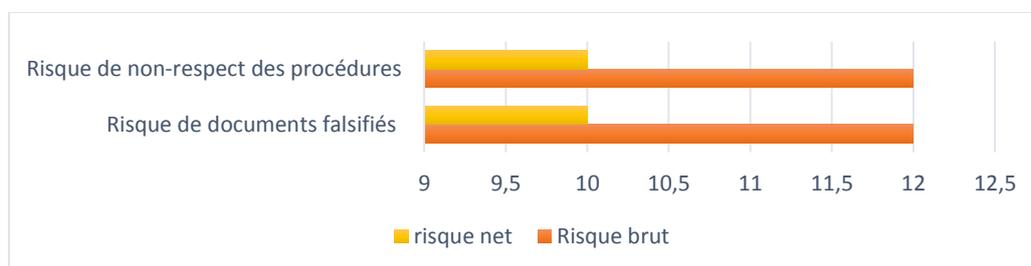
En revanche, les contrôles varient de 14% à 17% pour les deux étapes qui sont respectivement, recueil des garanties (non bloquantes) et demande client / entrée en relation.

## 32. Représentation des résultats par étape du processus :

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

### 3.2.1. Etape d'entrée en relation/ demande client :

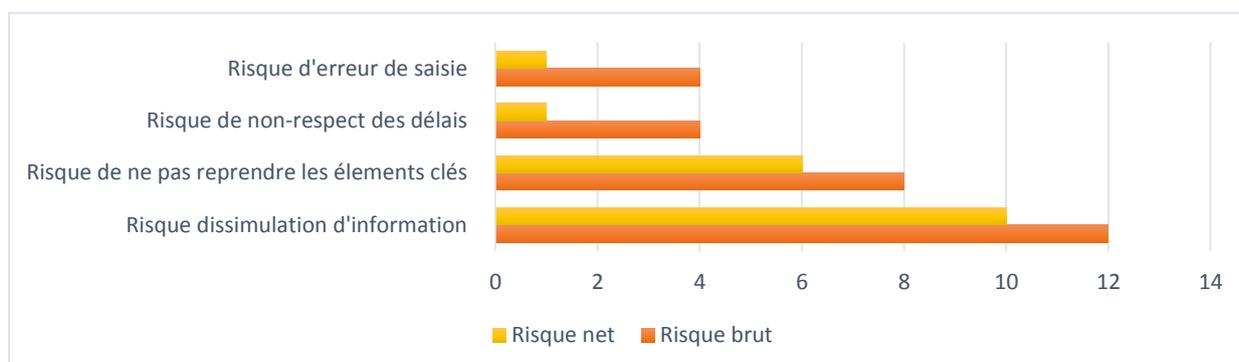
**Graphique N°3 : Représentation graphique des risques associés à l'étape d'entrée en relation/ demande client**



Les risques de falsification des documents et le non-respect des procédures par l'ensemble des personnels de la banque, tous ces risques menacent le bon fonctionnement des activités liées à cette étape, d'après le graphique les DMR existant à ce niveau permettant une couverture partielle et diminuent les risques qui sont jugés significatif en les rendant moins dangereux pour la banque.

### 3.2.2. Montage dossier/ saisie dans le système :

**Graphique n°4 : Représentation graphique des risques associés à l'étape montage Dossier/ saisie dans le système**



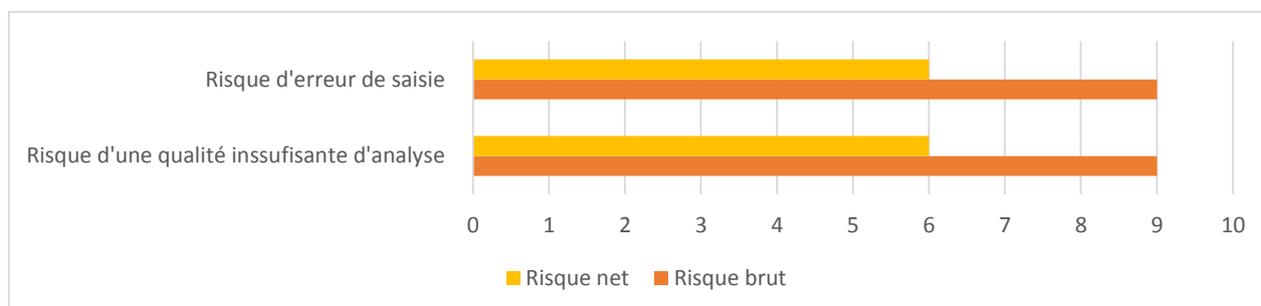
Au niveau de ce processus la qualité des DMR associés est bonne et permet de réduire les risques bruts afin de limiter les risques qui menacent réellement la banque, les pratiques avec les clients et les erreurs, ainsi qu'aux non-respects des délais peuvent mener à exposer la banque à des risques d'analyses biaisées qui engendrent des pertes financières directes pour la banque. D'après le graphique, les dispositifs de contrôle arrivent à contrôler certains risques de façon efficiente qui en diminuant leurs impacts.

### 3.2.3. Décision de crédit :

Cette étape n'est pas considérée comme le processus le plus risqué du domaine d'après les résultats de la quantification. Ce dernier ne comporte qu'un seul risque qui est le non-respect de la délégation de crédit, son DMR est de 25% jugé bon, étant donné que la concentration des risques nets est de 17%.

### 3.2.4. Analyse et contre analyse de risque :

#### Graphique N°5 : Représentation graphique des risques associés à l'étape Analyse et contre analyse de risque

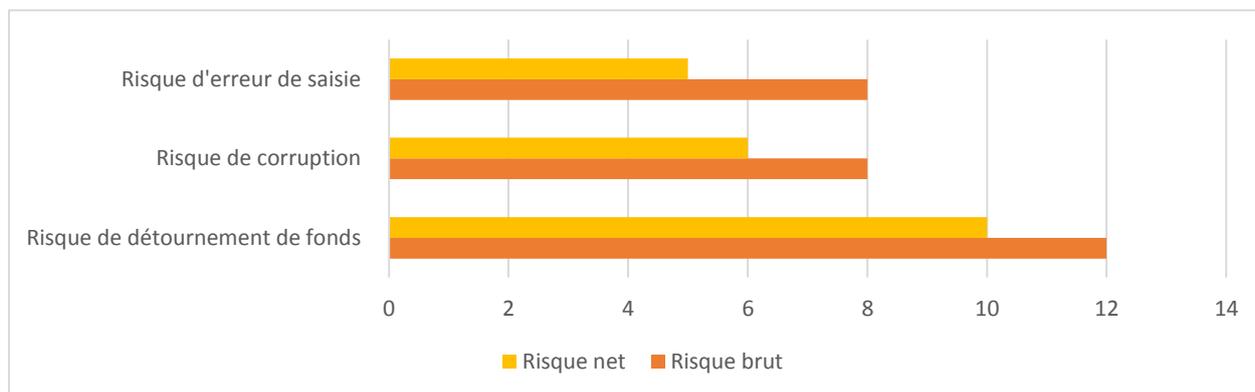


Cette étape concentre 12% des risques nets avec un taux de couverture jugé bon 33%, l'étape est menacée par deux types de risques qui sont :

- Le risque lié au personnel mal formé, ou insuffisamment formé. Parfois, les analyses de crédit ne sont pas à la hauteur de ce qui est attendu ;
- Risque de l'erreur de saisie à cause d'une faille d'organisation de type procédurale.

### 3.2.5. Déblocage / Utilisation des lignes crédit :

**Graphique N°6 : Représentation graphique des risques associés à l'étape déblocage /utilisation des lignes crédit**

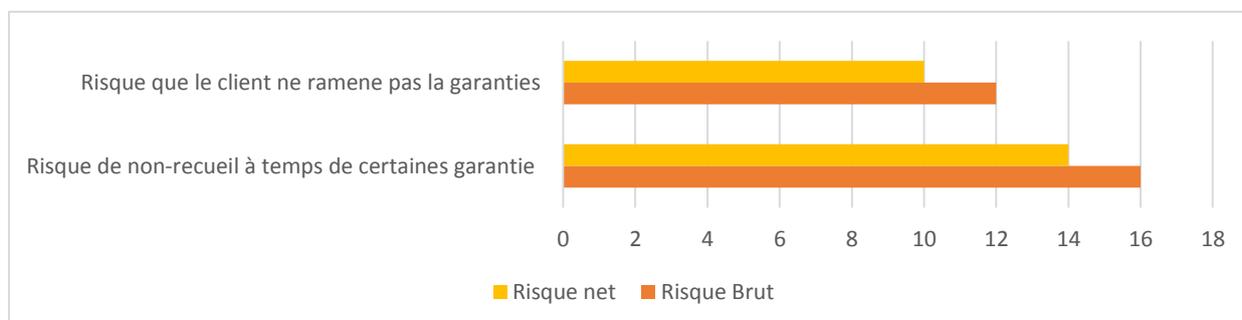


Ce risque constitue la deuxième situation majeure de notre étude, après le recueil des garanties non bloquantes. Il représente 20% des risques nets avec un taux de couverture de 25%, les risques opérationnels les plus importants dans ce service sont :

- Risque de détournement de fonds ;
- Risque de corruption ;
- Risque d'erreur de saisie.

### 3.2.6. Recueil des garanties (non bloquantes) :

**Graphique N°7 : Représentation graphique des risques associés à l'étape Recueil des garanties (non bloquantes)**



L'étape de recueil de garanties représente le plus haut niveau des risques opérationnels, avec un taux de concentration des risques nets de 23%, et un taux de couverture de 14%.

Les risques opérationnels les plus importants dans ce cadre sont :

- Risque que le client ne ramène pas une garantie complexe, qui s'avère le cas échéant l'impossible à recueillir,
- Risque de non-recueil à temps les garanties, ce qui augmente le risque de l'exposition de la banque a des pertes financières en cas de défaut du client.

**Remarque :**

Les résultats des DMR sont obtenus par une simulation basée sur la notation, or au niveau de Natixis Algérie, le calcul du DMR est jugé selon trois critères (contrôle, procédure, humain). Nous proposons donc de calculer le niveau de DMR selon cette méthode, et de le comparer par rapport à celui de la simulation.

Les pourcentages sont calculés à partir de la méthode suivante :

**Tableau n°21 : critères d'évaluation de la qualité de dispositif de contrôles interne mis en place**

Critère contrôles		Critère procédure		Critère Humain	
Non définis ou non pertinent	0%	Absents	0%	Insuffisant	0%
Définis et pertinents mais non mis en œuvre	25%	A mettre à jour ou à compléter, ou non diffusées	4%	Moyen	4%
Définis, pertinents, mis en œuvre, résultats non formalisé	50%	A jour, complètes, diffusées mais appliquées partiellement	8%	A parfaire	8%
Résultat formalisés, et risques associés sous contrôle par rapport à l'objectif de réduction fixé pour ce risque	75%	A jour, complets, diffusés et appliqués	12%	Efficient	12%

Source : document interne de Natixis Algérie

**Tableau n°22 : Le calcul de DMR par la méthode de pourcentage établie par Natixis Algérie :**

Etape du processus	Risque opérationnel	DMR
<b>Demande client / entrée en relation</b>	Risque de documents falsifiés servant à l'étude d'un crédit.	37%
	Risque de non-respect des procédures.	37%
DMR de l'étape 1 :		37%
<b>Montage dossier/ saisie dans le système</b>	Risque de dissimulation d'informations pouvant influencer sur l'étude de dossier de crédit, et de fait la dissimulation d'une - dégradation du profil du risque du client.	62%
	Ne pas reprendre les éléments clés dans le montage de dossier crédit.	70%
	Risque de non-respect des délais des traitements des dossiers.	41%
	Risque d'erreur de saisie.	66%
DMR de l'étape 2 :		59%
<b>Décision de crédit</b>	Non-respect de délégation de crédit.	66%
DMR de l'étape 3 :		66%
<b>Analyse et contre analyse de risque</b>	Qualité insuffisante de l'analyse : soit pour manque d'implication , de formation et d'orientation	70%
	Risque de l'erreur de saisie des conditions de l'accord de crédit	41%
DMR de l'étape 4 :		55%
<b>Déblocage / Utilisation des lignes crédit</b>	Risque de détournement de fonds.	16%
	Risque de corruption .	12%
	Risque d'erreur de saisie.	66%
DMR de l'étape 5 :		31%
<b>Recueil des garanties ( non bloquantes )</b>	Risque de non recueil à temps de certaines garanties.	12%

	Risque que le client ne ramène pas la garantie le cas d'une garantie complexe, qui s'avère le cas échéant impossible à recueillir.	12%
DMR de l'étape 6 :		12%

Source : élaboré par nos soins

#### 4. Comparaison entre le DMR réel et le DMR de ratios de couverture :

Le tableau ci-dessous illustre la comparaison entre les deux méthodes

**Tableau n° 23 : La comparaison des deux méthodes de calcul**

Etapas	DMR simulation	DMR réel
Entrée en relation/ demande client	17%	37%
Montage de dossier/saisie dans le système	36%	59%
Décision crédit	25%	66%
Analyse et contre analyse	33%	55%
Déblocage/ utilisation	25%	31%
Recueil des garanties( non bloquantes )	14%	12%

Source : élaboré par nos soins

#### Commentaire :

Nous remarquons que le taux DMR réel appliqué au niveau de Natixis Algérie est beaucoup plus élevé que celui obtenu par notre simulation. Ce résultat nous permet de dire que la méthode des ratios est plus conservatrice que celle basée sur les dires des experts.

#### 5. Plan d'action :

D'après les résultats obtenus de l'analyse, la banque a choisi de couvrir deux risques avec deux différents plans d'action présentés comme suit :

- Risque de détournement de fonds ; la couverture se fait à travers :
- ✓ La formations et sensibilisation des collaborateurs sur la fraude d'une part, et d'une autre part l'amélioration du contrôle permanent à court et moyen terme (contrôle de 1<sup>er</sup> niveaux), à plus long terme centralisé les débloages au niveau soit central ou régional
- ✓ Renforcer les visites sur site avant et après les débloages.
  - Risque de non recueil à temps de certaines garanties, la couverture de ce deuxième risque est faite par :
- ✓ Le renforcement du suivi des garanties non bloquantes.

- ✓ Mise en place des tableaux de bords automatiques reprenant les garanties restantes à recueillir au niveau de l'Agence.
- ✓ Mise à jour des procédures de gestion des garanties.
- ✓ Au niveau du département risques opérationnels mise en place d'un nouvel indicateur de risques visant à surveiller les garanties au bout de 3 mois.

Nous allons proposer un KRI pour la gestion des garanties non bloquantes :

**Tableau n°24 : Indicateur de risque des garanties non bloquantes**

Non de l'indicateur	Définition	Objectif	Unité	Périodicité	Mise à jour	Seuil acceptable	Seuil d'alerte	Seuil de critique	Conséquence d'une dégradation de cet indicateur	Commentaire/ autre précision
Taux de dossier en attente de prise de garantie	Nombre de dossiers en attente de prise de garantie 3 mois et plus après le déblocage des fonds (pour tous les crédits ) sur le nombre total de dossiers	Détecter les dossiers de crédit qui risquent de ne pas faire l'objet d'une prise de garantie ou de prise de garantie trop tardive	Taux	Trimestrielle	Mois « X »	10%	20%	30%	Augmentation du risque de dossier de crédit dépourvus de garantie d'où le risque de pertes pour l'établissement en cas de défaillance du client	Les dossiers accordés sans prise de garantie ou en supprimant Des garanties par le bon niveau déléataire sont hors de son périmètre

Source : élaboré par nos soins

### 6. Recommandations :

Après cette analyse nous allons tenter de présenter quelques recommandations qui visent à améliorer et renforcer la gestion des risques opérationnels au sein de Natixis Algérie :

#### 1) Etablir une nomenclature des risques opérationnels spécifiques :

Définir une nomenclature des risques opérationnels plus adaptées à son environnement et ses services, et ne pas se contenter de la nomenclature proposée par le comité de Bâle.

#### 2) Assurer des formations sur les risques opérationnels :

- ✓ Il faut que la formation soit l'une des propriétés de la Direction et du comité des risques opérationnels, à savoir que la vulgarisation et la sensibilisation des collaborateurs sur la culture des risques opérationnels est prise en charge mais seulement sur certaines Agences, d'où l'attente qu'elle soit généralisée.
- ✓ Organisation des journées risques opérationnels pour les correspondants de ce risque ou les enjeux sont exposés et les résultats sont communiqués en s'appuyant sur la présence et l'intervention du Directeur General (DG) et le Directeur risque opérationnels.

#### 3) Amélioration de l'échelle de cotation du dispositif de la gestion des risques opérationnels :

Afin de faciliter les décisions de comité, nous proposons une grille d'intervalles pour le dispositif de maîtrise des risques :

**Tableau n° 25 : Les intervalles des DMR**

Appréciation du DMR	Faible	Moyen	Fort
Les intervalles du DMR	[4% , 50%]	[51%,75%]	[76%, 95%]

Source : élaboré par nos soins

### **Conclusion du Chapitre :**

Dans ce chapitre nous avons pu voir l'intérêt d'avoir une cartographie des risques opérationnels, car cette dernière est un outil visuel et synthétique qui permet d'offrir une vision globale de l'ensemble des risques auxquels fait face une banque.

Cet outil permet de communiquer sur les zones à risque majeur. Afin d'aider les responsables de la gestion des risques à prendre les mesures correctrices, et mettre en place des plans d'action adéquats pour diminuer l'exposition aux risques et améliorer le dispositif de maîtrise des risques.

La cartographie des risques doit être actualisée régulièrement : c'est à dire chaque année pour permettre aux responsables de suivre l'évolution du profil risques de la banque.

Pour conclure nous pouvons dire qu'une gestion pertinente du risque opérationnel est très importante au sein d'une banque, dans le but de faciliter et d'améliorer la prise en compte de ces risques et mieux les gérer.

# **CONCLUSION GENERALE**

## Conclusion Générale :

L'activité bancaire est une activité complexe, du fait de la diversification des produits et services qu'elle propose. Cette complexité rend le système bancaire vulnérable vis-à-vis d'une multitude de risques en général, et plus particulièrement les risques opérationnels.

Ces risques se caractérisent par leurs probabilités de survenance et leurs multiples impacts sur l'activité bancaire. Résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de perte élevé.

Les pertes ayant pour origine des dysfonctionnements opérationnels témoignent de la gravité de ces risques. C'est ainsi que la gestion des risques opérationnels est devenue un enjeu majeur pour les banques et établissements financiers.

De ce fait, pour que les banques assurent une bonne gestion de leurs risques, elles doivent se conformer aux nouvelles dispositions notamment celle de Bâle II, et cela ne peut se faire qu'à travers la mise en place d'un dispositif efficace de maîtrise des risques susnommés.

Il faut rappeler qu'un tel dispositif nécessite au préalable une identification rigoureuse et précise des risques. Le comité de Bâle a proposé des outils d'identification de ces risques à savoir les plus utilisés qui consistent à l'exercice de l'auto-évaluation ainsi qu'à la cartographie des risques.

En vue de bien mener notre travail et répondre efficacement à la problématique qui porte sur les outils de gestion des risques opérationnels, nous avons choisi d'effectuer notre stage pratique à la banque commerciale Natixis Algérie.

Afin d'atteindre l'objectif de la recherche, la problématique suivante a été le socle de cette étude :

**« Quels sont les outils qui permettront à NATIXIS ALGERIE d'assurer une bonne gestion des risques opérationnels ? »**

Afin de répondre à cette question, nous devons aborder les sous-questions suivantes qui en découlent :

- ✚ Quels sont les risques auxquels pourrait être exposée une banque ? Et est-ce que les risques opérationnels font partie de ces derniers ?

## CONCLUSION GENERALE

---

- ✚ Quelle est le cadre réglementaire qui régit les risques opérationnels au niveau national et international ?
- ✚ Quels sont les outils utilisés au sein de Natixis ALGERIE pour gérer les risques opérationnels ?

La recherche a été axée sur une réponse anticipée à affirmer ou à écarter, en effet les hypothèses suivantes ont été avancées :

- ✚ L'activité bancaire fait face à trois types de risques dont le risque opérationnel fait partie depuis l'achèvement des travaux de Bâle II ;
- ✚ Le cadre réglementaire de la gestion des risques opérationnels est régi dans le dispositif de Bâle II, la réglementation Algérienne s'inspire de ce dispositif et le prend comme référence pour mettre en place un dispositif adapté aux banques nationales ;
- ✚ L'outil de gestion des risques opérationnels peut être conçu par l'élaboration de la cartographie des risques.

Afin d'apporter des éléments de réponses aux questions posées. Une recherche sur la littérature du sujet a été effectuée ainsi que l'étude pratique que nous avons mené au sein de la banque Natixis Algérie qui nous a permis de confirmer toutes les hypothèses.

En effet, **la première hypothèse est confirmée**, l'activité bancaire fait face à trois risques qui sont : Le risque crédit, le risque marché ainsi que le risque opérationnel qui est intégré depuis 2006 au dispositif de Bâle II.

Quant à **la deuxième hypothèse** elle a aussi confirmé. La réglementation prudentielle au niveau international qui régit les risques opérationnels qui est donc le régulateur par excellence, comité de Bâle par ces différents règlements telle que Bâle II, de même pour le régulateur Algérien qui s'est inspiré de ce dispositif pour mettre en place les deux règlements qui imposent aux banques nationales d'intégrer les risques opérationnels dans leurs ratios de solvabilité.

Tandis que **la troisième hypothèse** est partiellement confirmée. Car la banque Natixis Algérie utilise plusieurs outils pour gérer et maîtriser ces risques pas seulement la cartographie des risques, elle dispose aussi d'une base d'incidents et plusieurs indicateurs de risque.

A travers notre revue de littérature et notre étude pratique, nous pouvons affirmer que le risque opérationnel est un risque qui se situe non seulement au niveau de chaque activité et transaction effectuée au sein de la banque mais surtout un risque qui ne prévient pas. En effet, il peut survenir à n'importe qu'elle erreur commise par les collaborateurs. Il peut donc faire l'objet de propagation rapide et causer des pertes matérielles et financières considérables à la banque.

## CONCLUSION GENERALE

---

Cependant, un champ très élargi s'ouvre à la recherche en vue de pallier aux insuffisances de notre travail aussi bien au niveau théorique que pratique.

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

- L'élaboration et la mise en place d'une cartographie des risques au niveau des compagnies d'assurance ;
- Etude de l'apport de l'audit interne en matière de maîtrise des risques opérationnels.

# **BIBLIOGRAPHIE**

# BIBLIOGRAPHIE

---

## OUVRAGES :

- AUGROS, (Jean- Claude) et QUERUEL (Michel), « **risque de taux d'intérêt et gestion bancaire** », Edition Economica, paris, 2000.
- BERNET-ROLLANDE, (LUC), « **Obtenir plus et mieux de sa banque** », Edition Vuibert, pairs,2002.
- CAUDAMINE, (Guy) et MONTIER, (J), « **Banque et Marché financiers** », ED ECONOMICA, France, Paris, 1998.
- COUSSERGUES, (Sylvie), « **Gestion de la banque** », édition DUNOD, Paris, 2001.
- CHAPELLE, (Ariane) et autres, « **Le risque opérationnel : Implication de l'accord de Bale pour le secteur Financier** », Edition Larcier, 2005.
- CHAPELLE, (Ariane) et HUBNER, (Georges) et PETERS, (Jean-Philippe), « **Le risque opérationnel implication de l'accord de Bâle pour le secteur financier** », Edition Larcier, Bruxelles 2005.
- DESMICHT, (François), « **Pratique de l'activité bancaire** »,2ème Edition, DUNOD, Paris.
- JIMENEZ, (Christian) et MERLIER, (Patrick), « **Prévention et gestion des risques opérationnels** », Edition Revue banque, 2004.
- JIMENEZ, (C) et MERLIER, (Patrick) et CHELLY, (Dan), « **Risques Opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit** », Edition Revue Banque, 2008.
- IFACI et Price Water House Coopers, « **Management des risques de l'entreprise : cadre de référence et techniques d'application** », édition d'organisation, paris.
- LEMARQUE, (Eric), « **management de la banque : Risque, relation client, organisation** »,2eme édition, ED PEARSON, France, Paris, 2008.
- MARSHAL, (Gilbert), « **La cartographie des risques** », Edition AFNOR, Saint-Denis2003.
- Mougin, (Y), « **La cartographie des processus** », Edition d'organisation, paris, 2004.
- SARDI, (Antoine) et JACOB, (Henri), « **Management des risques bancaires** », Edition AFGES, Paris, 2001.
- SARDI, (Antoine), « **Audit et contrôle interne bancaire** », Edition AFGES, Paris, 2002.
- SCIALOM, (Laurence), « **Economie bancaire** », édition la découverte et Syros, Paris,2004.
- Thierry RONCALLI, « **la gestion des risques financiers** », Edition Economica, paris, 2004.
- WALTER, (Jacques) et NOIROT, (Philippe), « **le contrôle interne pour créer de la valeur** », édition Afnor, 2008.

# BIBLIOGRAPHIE

---

## TEXTES REGLEMENTAIRES :

- Règlement n°03-011 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°14-06 du 16 février 2014 portant coefficients des solvabilités applicables aux banques et établissements financiers,

## ARTICLES ET AUTRES DOCUMENTS :

- IFACI, « **Cahier de la recherche, Cartographie des risques** », 2eme édition, paris, Septembre 2013.
- IFACI, « **Des mots pour l'audit** », Paris, 1995.
- KPMG, « **Guide des banques et des établissements financiers en Algérie** »,2015.
- Document KPMG, « **Bale III : les impacts à anticiper** », Mars 2011.
- Le comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « **nouvelle accord de Bâle sur les fond propres** » (Document soumis à la consultation), avril 2003.
- LEHMANN, (Paul-Jacques), « **revue : Gestion 2000** », n°5, Septembre-Octobre 2008.
- Comité de Bâle sur le contrôle interne, « **The compliance function in banks** » (document Consultatif), octobre 2003.
- SMOARND, « **la crise des subprime ou pertes cachés** », 10 octobre 2008.
- FERRAY, (Michel), « **les ressources humaines à risque dans le secteur bancaire. Une application de la gestion des risques opérationnels** », mars 2009.
- Neila. B, « **Les investigations concernent ses agences à travers le pays, Crédit auto : enquête à Al Baraka Bank** », Liberté, Dimanche 9 Mai 2010,.
- « Rapport annuel de BRI », « **remédie à l'insuffisance de données pour mesurer le risque systémique** », juin, 2011.
- Comité de Bâle sur le Contrôle Bancaire, « **Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres, Dispositif révisé** », Juin 2006.
- Document Natixis Algérie, document de référence, 2015.
- Document Natixis Algérie, document cartographie, 2012.

# BIBLIOGRAPHIE

---

## SITES WEB :

- <http://www.universalis.fr/encyclopedie/banque-economie-de-la-banque/>,
- <http://www.bank-of-algeria.dz/html/present.htm>
- <http://www.larousse.fr/dictionnaire/francais>
- [www.bis.org](http://www.bis.org)
- <http://www.natixis.dz/>
- <http://forum.actufinance.fr/la-crise-des-subprimes-ou-perte-cachees-hidden-costs-du-risque-operationnel-desbanques-1-400-milliards-de-dollars-non-declares-en-toute-legalite-p191876/>
- <http://www.latribune.fr/options/20100223trib000479681/barings-et-les-lecons-durisque-operationnel.html>
- <http://www.linternaute.com/actualite/economie/international/crise-financiere/1-crise-des-subprimes.shtml>
- <http://www.challenges.fr/galeris-photo/finance-etmarche/20120810.CHA9569/15-scandales-financiers-qui-ont-marque-la-crise.htm>
- <http://fr.calameo.com/read/000109551f57fc2cd151b>
- <http://fr.calameo.com/read/000109551f4facedbac57>
- [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com)

## ARTICLE UNIVERSITAIRE ET MEMOIRE :

- Toumi, (Aicha Nesrine), « **l'utilité de la cartographie des risques opérationnels dans un établissement de crédit** », mémoire Master, ESC, 2016
- REKIBA, (Salima), « **le système bancaire algérien : Etat des lieux, degré de libéralisation et problèmes d'inadaptation avec les règles de l'AGCS** », Université d'Oran, 21/06/2015,
- BENELAM. S et OUDNI. Y, « **la gestion de risque opérationnel** », ENSSEA.
- Sihem GUIDIRI, « **la gestion des risques opérationnels cas de la Trust Bank Algeria** », Ecole supérieure de banque, Décembre 2014.
- Yasmine HARRAT, « **cartographie des risques opérationnels** », mémoire de fin d'étude, Ecole supérieur de banque, novembre 2013.
- Sarah ALLALI, « **LA GESTION DURISQUE OPERATIONNEL** », mémoire de fin d'étude, Ecole Supérieur de Banque, décembre 2014.

# ANNEXES

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

Classification détaillée des événements générateurs de pertes opérationnelles			
Catégorie d'événement	Définition	Sous-catégorie (Niveau 2)	Exemples (Niveau 3)
Fraude interne	Pertes dues à des actions visant à frauder, à détourner des biens ou à contourner les règlements, la législation ou la politique de l'entreprise (à l'exception des atteintes à l'égalité et des actes de discrimination visés ci-après), impliquant au moins une partie interne à la banque	Activité non autorisée	Transactions non notifiées (intentionnellement) Transactions de type non autorisé (avec perte financière) Évaluation (intentionnellement) inexacte d'une position
		Vol et fraude	Fraude/fraude au crédit/absence de provision Vol/extorsion/détournement de fonds/vol qualifié Détournement d'actifs Destruction malveillante d'actifs Contrefaçon de documents Falsification de chèques Trafic de devises Usurpation de compte/d'identité/etc. Fraude/évasion fiscale (délibérée) Corruption/commissions occultes Délit d'initié (dans l'intérêt d'un particulier)
Fraude externe	Pertes dues à des actions visant à frauder, à détourner des biens ou à contourner la législation, de la part d'une partie extérieure à la banque	Vol et fraude	Vol/vol qualifié Contrefaçon de documents Falsification de chèques
		Sécurité des systèmes	Dommages dus au piratage informatique Vol d'informations (avec perte financière)
Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail	Pertes résultant d'actions 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 des droits/d'actes de discrimination	Relations de travail	Questions liées aux rémunérations et aux avantages, à la résiliation du contrat de travail Activité syndicale
		Sécurité du lieu de travail	Responsabilité civile (chute, etc.) Événements liés à la réglementation sur la santé et la sécurité du personnel Indemnisation du personnel
		Égalité des droits et discrimination	Tous types de discrimination

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

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

**Annexe N° 2 : Questionnaire relatives à l'identification et l'évaluation du risque opérationnel**

- 1- Quels sont les risques potentiels inhérents à votre activité ?
- 2- Dans quelle étape identifiez-vous ce risque ?
- 3- Quelles sont les circonstances se matérialise ce risque ?
- 4- Pour chaque risque :
  - Au cours des trois dernières années, ce risque s'est-il réaliser ?
  - Si oui, combien de fois ?
- 5- Ce risque pourrait-il être évité ? comment ?

**Annexe N° 3 : Questionnaire pour évaluation des dispositifs de prévention et de contrôle.**

	Oui			Non
	Faible	Moyen	Fort	
<p><b>Documents falsifiés servant à l'étude d'un crédit :</b></p> <p>Existe-t-il des actions correctives pour diminuer ce type de risque ?</p>	X			
<p><b>Non-respect des procédures :</b></p> <p>Ya-t- il un dispositif de maîtrise de risque pour gérer ces événements ?</p>	X			
<p><b>Dissimulation d'informations :</b></p> <p>-Y- t- il des procédures pour la maitrise de la dissimulation d'information ?</p>	X			
<p><b>Ne pas reprendre les éléments clés dans le montage de dossier crédit :</b></p> <p>-Y a -il- des dispositifs incitant les collaborateurs à mieux connaitre les client dans le cadre du KYC ?</p>	X			
<p><b>Non-respect des délais des traitements des dossiers :</b></p> <p>-Existe-t-il des procédures ou des systèmes qui permettent de centraliser les réclamations des clients, ensuite de les suivre afin de répondre dans les meilleurs délais ?</p>		X		
<p><b>Erreur de saisie :</b></p> <p>-Existe -t- il un double contrôle pour la saisie des donnée clés ?</p> <p>-Existe -t- un double contrôle pour la</p>		X		

<p>mise en place de ligne crédit ?</p> <p>-Y a-t- il des actions qui renforce le suivit des garanties ?</p>	<b>X</b>	<b>X</b>		
<p><b>Non-respect de délégation de crédit :</b></p> <p>-Suite à de l'octrois de crédit en région existe- t- il un contrôle à posteriori de l'octrois en région ?</p>		<b>X</b>		
<p><b>Qualité insuffisante de l'analyse :</b></p> <p>-Existe-t-il des formations visant à améliorer les connaissances et les compétences cognitive des collaborateurs ?</p>		<b>X</b>		
<p><b>Détournement de fonds :</b></p> <p>-Existe-t-il un contrôle sur les déblocage effectuer en cache</p>	<b>X</b>			
<p><b>La corruption :</b></p> <p>-Existe-t-il des dispositifs d'anti-corruption ?</p>	<b>X</b>			