

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique.

Ecole Supérieure de Commerce

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

Option : Finance d'entreprise

THEME :

La Gestion des Risques Opérationnels

Cas : Natixis Algérie.

Elaboré par :

BOUCHACHI Chahrazed

Encadré par :

Mr. Tari Mohammed Larbi

Lieu du stage : Natixis Algérie.

Période de stage : du 7 mai 2017 au 3 juillet 2017.

2016/2017

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique.

Ecole Supérieure de Commerce

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

Option : Finance d'entreprise

THEME :

La Gestion des Risques Opérationnels

Cas : Natixis Algérie.

Elaboré par :

BOUCHACHI Chahrazed

Encadré par :

Mr. Tari Mohammed Larbi

Lieu du stage : Natixis Algérie.

Période de stage : du 7 mai 2017 au 3 juillet 2017.

2016/2017

Remerciements:

Avant tout, je remercie *Allah* le tout puissant de nous avoir donné le courage et la volonté de mener ce présent travail.

Je remercie énormément en premier, **Mr. Mohamed Tari** d'avoir accepté de m'encadrer, je suis très reconnaissante pour ses conseils et pour le temps qu'il m'a consacré tout au long de cette période.

Je remercie également l'ensemble du personnel de la banque **Natixis Algérie**. Mes vifs remerciements à **Mr. ALOUACH Abdelhakim**, mon Co-encadreur de stage pour ses précieux conseils et recommandations, sa patience ainsi qu'à ses orientations judicieuses tout au long de ma période de stage.

Je remercie également les membres de jury pour l'honneur qu'ils me feront en acceptant d'évaluer et de juger mon travail.

J'exprime toute ma gratitude à Melle Nesrine Sadok pour sa gentillesse, sa présence et son soutien moral inestimable.

Merci à tous ceux qui ont contribué d'une quelconque manière à la concrétisation de ce travail, depuis la préparation, jusqu'aux ultimes moments.

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

Dédicace :

Je dédie ce modeste travail :

A la personne qui m'a mis au monde, ma plus chère, la plus douce aux monde qui m'a toujours soutenu, aimer et encourager, ma maman chérie **Nassima KHALEF**.

A mon père **MOSSEDEK** pour son patience, ses sacrifices et sa confiance en moi ainsi que ses encouragements.

J'espère que je pourrais être à la hauteur de vos attentes et que je puisse vous rendre un bout de ce que vous m'avez donné un jour.

A mes grands-parents dont les conseils et soutiens n'ont jamais cessés.

A la mémoire de ma grand-mère.

A mes chers frères **ZOUBIR, SALAHDINE, AYOUB**.

A ma adorée sœur **HIBA**.

A mes chère amis Celia, sana, Yasmine, Sarah, Ramla, Ahlam, Neila, Hind, Nawel, Imene, Romaissa, Sarah ainsi que tous ceux que je n'ai pas cité ici.

A mes chères cousines, Salma, Romaissa, Baya, oumnia.

Chahrazed

Liste des tableaux

numéro	Titre des tableaux	page
Chapitre2 : la gestion des risques opérationnels		
N°2.1	Présentatif des lignes métiers définie par Bâle II	31
N°2.2	Exemple d'association des risques à l'un des processus	38
N°2.3	Exemple des échelles des cotations de l'impact	39
N°2.4	Critère d'appréciation du DMR	40
N°2.5	Facteur Bêta pour chaque ligne d'activité	47
Chapitre 3 : cas pratique au niveau de Natixis Algérie		
N°3.1	Implantation des agences	61
N°3.2	Utilisation des cinq référentiels	70
N°3.3	Les référentiels risques opérationnels par niveau	71
N°3.4	Table des cotations de fréquence d'occurrence des risques	74
N°3.5	Table des cotations de l'impact financier	74
N°3.6	Evaluation final des risques bruts	75
N°3.7	L'ampleur de la dégradation	75
N°3.8	Critère d'évaluation du DMR	76
N°3.9	Table de la correspondance Risque résiduel	77
N°3.10	Matrice de classification des risques nets	77
N°3.11	Le dépassement des limites	79
N°3.12	Processus de management	81
N°3.13	Processus de réalisation	81
N°3.14	Processus support	81
N°3.15	Résultats de l'identification des risques liés au processus Credoc	85
N°3.16	Le taux de répartition des risques selon les cotations	88
N°3.17	Calcul de l'efficacité des DMR	88
N°3.18	La cotation des risques bruts	89
N°3.19	La cotation des risques nets	93
N°3.20	Les nouvelles échelles des cotations fréquence/ impacts	97
N°3.21	Echelle de notation des risques bruts	97
N°3.22	Matrice de quantification des risques bruts	98
N°3.23	Changements des notations des risques nets	98
N°3.24	Matrice de changement des notations des risques nets	98
N°3.25	Quantification finales des risques liés au processus Credoc	99
N°3.26	Griller des consolidations des notes des risques par étapes	101
N°3.27	Le choix des indicateurs	108
N°3.28	Exemple d'indicateurs clés des risques liés au processus Credoc	108

Liste des graphiques

Numéro	titre	page
Chapitre3 : cas pratique au niveau de Natixis Algérie		
N°3.1	Représentation schématique de la contribution des risques nets dans chaque étape de processus	101
N°3.2	Représentation schématique du taux de couverture des risques dans chaque étape de processus	102
N°3.3	Contribution des contrôles dans l'atténuation des risques bruts : étape de domiciliation des opérations	103
N°3.4	Contribution des contrôles dans l'atténuation des risques bruts : étape de l'ouverture Credoc	104
N°3.5	Contribution des contrôles dans l'atténuation des risques bruts : étape de réalisation Credoc	105
N°3.6	Contribution des contrôles dans l'atténuation des risques bruts : étape de l'annulation Credoc	106
N°3.7	Contribution des contrôles dans l'atténuation des risques bruts : étape de l'apurement	106

Liste des Figures

Figure	Titre des figures	Page
Chapitre 1 : Généralité sur la notion des risques dans l'environnement bancaire		
N°1.1	Les exigences en fonds propres sous Bâle II	19
N°1.2	Pondération des différents risques sous Bâle II	19
Chapitre2 : la gestion des risques opérationnels		
N°2.1	Schéma illustratif d'un processus	37
N°2.2	Matrice de classification des risques selon le couples (impact/ fréquence)	41
Chapitre3 : cas pratique au niveau de Natixis Algérie		
N°3.1	Schéma qui illustre les chiffres clés de Natixis Algérie	62
N°3.2	Organisation de la filière risques opérationnels	64
N°3.3	Dispositif de gestion des risques opérationnels	66
N°3.4	Le circuit de crédit documentaire au niveau de Natixis Algérie	84

Liste des Annexes :

Numéro	Titre
Annexe n°1	Organigramme Générale de Natixis Algérie
Annexe n°2	Organigramme du département risques opérationnels
Annexe n°3	Classification détaillée des événements générateurs de pertes opérationnels
Annexe n°4	Identification des risques opérationnels liés aux opérations de commerce extérieurs
Annexe n°5	Exemple de la surveillance du risque opérationnel
Annexe n°6	Exposition pondérées au titre du risque opérationnel
Annexe n°7	Questionnaire relatives à l'identification et à l'évaluation des risques opérationnels.
Annexe n°8	Le sondage pour l'évaluation des dispositifs et de contrôle

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
CMC	Le conseil de Monnaie et de Crédit
BA	La Banque d'Algérie
BCA	La Banque Centrale d'Algérie
CAD	La Caisse Algérienne de Développement
CNEP	La Caisse National d'Epargne et de Prévoyance
BNA	La Banque National d'Algérie
CPA	Le Crédit populaire d'Algérie
BEA	La Banque Extérieure d'Algérie
BADR	La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural
Var	La Valeur à risque
CB	La Commission Bancaire
IFACI	Institut Français d'Audit et de Contrôle
DMR	Dispositif de la Maitrise des Risques
KRI	Key Risk Indicators
BIA	Basic Indicators Approach
SA	The Standarised Approach
AMA	The Advenced Meusurement Approach
NA	Natixis Algérie
DRO	La Direction des Risques Opérationnels
PNB	Le Produit Net Brut
SR	La Situation des Risques
EGP	Evénements Générateurs de Perte
UO	Unité Organisationnel
SI	Système d'Information
RO	Risque Opérationnel
RNC	Risque de la Non-conformité
RH	Ressource Humain
RUU	Règles et Usances Uniformes
C C I	Chambre de Commerce Internationale

Résumé :

L'environnement bancaire est caractérisé par la diversification des produits et des services proposés, ce qui a rendu l'activité bancaire plus complexe et donc plus vulnérable aux différents risques le menaçant, à part le risque de crédit et le risque de marché mais d'autre risque, notamment le risque opérationnel.

En effet, comme les dernières crises et les faillites de plusieurs banques en témoignent les pertes dues aux risques opérationnels sont assez importantes, de ce fait, la gestion de ce dernier devient une nécessité pour les établissements bancaires et financiers.

Le comité de Bâle a intégré ce risque dans le ratio de solvabilité « Mc DONOUGH » en 2004, et son application fut établie en 2006.

L'Algérie accuse un retard considérable dans ce domaine, dont elle a introduire la gestion de ces risques en 2011 via le règlement 11-08 qui impose la cartographie des risques, et qui a été complété par le nouveau règlement 14-01 en 2014.

Dans cette optique, nous nous sommes intéressées dans le présent mémoire aux outils permettent une gestion efficace du risque opérationnel.

Les mots clés :

- ❖ La Gestion des risques opérationnels, Le comité de Bâle, La cartographie des risques, La réglementation algérienne.

Summary:

The banking environment is characterized by the diversification of the products and services offered, which had made banking more complex and therefore more vulnerable to various risks threatening it

Indeed, as the recent crises and bankruptcies of several banks testify that the losses due to operational risks are fairly significant, the management of this type of risks the latter becomes a necessity for banking and financial institutions

The Basel committee integrated the operational risk into the “Mc DONOUGH” solvency ratio in 2004 which its implementation was established in 2006.

Algeria lags far behind in this area and has introduced risk management in 2011 via regulation 11-08, which requires risk mapping and was supplemented by new regulation 14-01 in 2014.

Keywords:

- ❖ Management of Operational risk, the Basel committee, risk mapping, the Algerian regulations.



SOMMAIRE

Sommaire

Sommaire

Remerciements	
Dédicace	
Liste des tableaux	I
Liste des graphiques	II
Liste des figures et liste des Annexes	III
Liste des abréviations	IV
Résumé et mots clés	V
Summary and keywords	VI
Introduction Générale	A-C
Chapitre I : Généralité sur la notion des risques dans l'environnement bancaire	
Section1 : Présentation Générale du secteur bancaire	2
Section2 : les différents risques rencontrés l'environnement bancaire	10
Section3 : Présentation des Accords de Bâle et la réglementation prudentielle	16
Chapitre II : la gestion des risques opérationnels	
Section1 : Généralité sur la notion des risques opérationnels	27
Section2 : les outils d'identification et la gestion des risques opérationnels	34
Section3 : Détermination des exigences en fonds propres et la couverture des risques opérationnels	45
Chapitre III : cas pratique au niveau de Natixis Algérie.	
Section1 : Présentation de la structure d'accueil	60
Section2 : la démarche d'une gestion des risques opérationnels au sein de Natixis Algérie	65
Section3 : la mise en place d'une cartographie des risques opérationnels pour le processus « crédit documentaire » au sein de Natixis Algérie	85
Conclusion Générale	112
Bibliographie	
Annexes	
Table des métiers	

L'environnement économique mondial a connu au cours de ces dernières années, de nombreuses crises. Des faillites de plus en plus conséquentes, telle que l'affaire de Madoff qui est considérée comme l'une des plus grandes escroqueries qui ont engendré des pertes de 50 millions de dollars, et celle de la Barings Bank, sans oublier la crise de subprimes qui s'est traduite par un effondrement du système financier mondial avec une perte estimée à près de 500 milliards de dollars en un an.¹

Ces scandales ont perturbés la stabilité du système bancaire international, et ont permis de prouver aux régulateurs ainsi qu'aux banques et institutions financières que les dysfonctionnements opérationnels peuvent générer des dégâts considérables. C'est la raison pour laquelle la gestion de risque opérationnel est devenue une nécessité.

En effet, le risque opérationnel n'est pas nouveau, il a toujours existé, mais était souvent passé sous silence.

C'est ainsi que depuis de nombreuses années, la profession bancaire travaille à la refonte de son système de mesure du risque, par la mise en place de Bâle II en 2004 avec pour principale innovation l'intégration du risque opérationnel dans le ratio international de solvabilité appelé ratio Mc Donough.

Depuis, il est à noter que les dispositions du deuxième accord ont incité les banques à placer la gestion du risque opérationnel au premier rang de leurs préoccupations, en allouant une partie de leurs fonds propres à la couverture de ce risque.

Cependant, dans les pays émergents tels que l'Algérie, la réglementation bancaire dans le domaine accuse un retard considérable, vu qu'elle vient d'être amorcée.

En Algérie, cette notion n'est apparue jusqu'à ce que la Banque d'Algérie promulgue le règlement 11/08 du 28 octobre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers. Ce règlement a relevé la nécessité de mesurer les risques auxquels les banques sont exposées y compris ceux présentant un caractère opérationnel et a imposé la mise en place d'outils d'identification et de mesure de ces derniers.

Ensuite, ce règlement est à son tour complété par le nouveau règlement n°14-01 du 16 février 2014 portant coefficient de solvabilité applicable aux banques et établissements financiers, qui introduit la composante risque opérationnel dans le ratio de solvabilité imposé à celle-ci, constituant un pas important pour une meilleure gestion et mesure de ces risques.

Intérêt de sujet :

Le choix de ce thème se justifie d'emblée par son actualité, en effet, c'est l'une des préoccupations majeures des banques et la grande innovation du comité de Bâle.

¹ C.JIMENEZ, P.MERLIER ET D.CHELLY « Risque Opérationnel, de la mise en place du dispositif à son audit », Edition Revue Banque, Paris 2008. P.15.

Afin de bien mener notre travail, nous allons essayer de répondre à la problématique suivante :

« Quel est l'importance de la Gestion des risques opérationnels sur le système de mesure et de surveillance au niveau de Natixis Algérie ? ».

Cette problématique ouvre le champ à des questions secondaires telles que :

- ✚ Quels sont les types des risques existants au niveau des banques ? et est-ce qu'ont un lien avec les risques opérationnels ?
- ✚ Comment peut-on identifier, mesurer et évaluer les risques opérationnels ? et quels sont les outils de couvertures qui regroupent la gestion de ces risques ?
- ✚ Quelle est la démarche de gestion des risques opérationnels utilisés au sein de Natixis Algérie ?

Hypothèses :

- ✚ **H1** : Dans un établissement bancaire il existe divers types de risques dont le risque opérationnel inclut la plupart de ces risques.
- ✚ **H2** : Les outils d'identifications des risques opérationnels proposés par le comité de Bâle sont les plus utilisés et consistent à l'exercice de l'auto-évaluation ainsi qu'à la cartographie des risques, aussi elle a proposé trois (3) approches permettent de mesurer ces risques. Pour ce que concernent les outils de couvertures, se font par le contrôle interne et le contrôle externe.
- ✚ **H3** : Natixis Algérie a mis en place un dispositif de gestion des risques opérationnels conforme aux recommandations de Bâle qui permettent d'améliorer la gestion et la maîtrise de ces risques, afin d'éviter les pertes qui peuvent l'engendrer.

L'objectif de travail :

Dans cette optique, l'objectif de notre travail est d'expliquer la démarche d'une gestion d'un risque qui est la source primordiale de chaque perte financière au sein des banques, en présentant la méthodologie à suivre pour assurer la bonne gestion des risques opérationnels imposée par le comité de Bâle, passant par leur identifications, mesures et enfin les outils de couvertures de ces derniers, en essayant de présenter et d'améliorer cette méthode au niveau d'une banque Algérienne.

Les études antérieures :

Avant le choix final de ce thème, et après une bonne lecture des travaux de recherche portant sur le risque opérationnel, établis par s'autres intéressés, on s'est inspirée de certains d'entre eux, en ajoutant quelques aspects afin d'apporter une valeur ajoutée à ce thème, parmi eux :

- ✓ La thèse de doctorat de M. Béatrice Bon Michel intitulé « identification du risque opérationnel et apprentissage organisationnel : cas de groupe société Générale », à l'Ecole doctorale Arts et Métiers de Paris, en 2010, où il cherche à montrer les impacts de l'identification du risque opérationnel sur le processus d'apprentissage organisationnel.
- ✓ En Algérie, on a pris le cas de Melle. Yasmine HARRATE intitulé : « la cartographie des risques opérationnels : cas La CNEP-Banque », à l'Ecole supérieure de Banque, en 2013, où elle s'est intéressée à l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels liée au processus crédit aux promoteurs immobilier.

Méthodologie de travail :

Nous allons nous baser sur une approche mixte qui regroupe l'approche descriptive et analytique :

- ❖ L'approche descriptive : elle est utilisée lors de la présentation du cadre théorique de l'étude, on s'est appuyée sur la consultation d'ouvrage, de revues, de mémoires et de thèses.
- ❖ L'approche analytique : c'est celle que nous allons utiliser dans l'analyse et la présentation de la méthode de gestion des risques opérationnels au sein de Natixis Algérie.

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

- Le premier chapitre intitulé « Généralité sur la notion de risque dans l'environnement bancaire », nous essayerons de mettre en évidence l'environnement bancaire en sa globalité, ainsi les différents risques bancaire et la réglementation prudentielle.
- Le deuxième chapitre sera « la Gestion des risques opérationnels », dans ce chapitre nous traiterons la notion des risques opérationnels plus précisément ainsi que les différents outils qui permettent une gestion pertinente de ces risques, il portera aussi sur les mesures des risques opérationnels.
- Le troisième chapitre sera consacré à présenter une étude de cas au sein de la Banque Natixis Algérie.

A decorative border resembling a scroll, with a vertical strip on the left and rounded corners on the right, framing the text.

Chapitre1 :

Généralité sur la notion de risque dans l'environnement bancaire

Introduction

La banque n'est pas une entreprise comme les autres car, elle reçoit les fonds du public, accorde des crédits et gère les moyens de paiements. Et le principal objet des banques se concentre sur la satisfaction des clients et leur fidélisation.

Vu l'importance primordiale du système bancaire dans l'activité économique, qui constitue un pilier important de l'économie mondiale, dans la mesure où il contribue au niveau de la croissance économique du pays.

Cependant, ce système est lié automatiquement aux divers risques qui entravent son bon fonctionnement, les plus difficiles à identifier étant ceux liés aux défaillances opérationnelles auxquels les autorités de contrôle accordent à présent une importance de plus en plus accrue.

De ce fait, l'objet de ce chapitre sera donc de mettre en relief l'importance du système bancaire et la gestion des risques, Pour cela notre chapitre sera divisé en trois sections structurées comme suit :

- ❖ Une première section intitulée : « Présentation générale du secteur bancaire » qui permettra de comprendre le contexte dans lequel a évolué la banque,
- ❖ Une deuxième section intitulée : « les différents risques rencontrés l'environnement bancaire » permettant de définir les différents types des risques liés à l'activité bancaire,
- ❖ Une troisième section intitulée : « Généralité sur les Accords de Bâle et la Réglementation prudentielle en Algérie » où nous allons présenter la notion des accords de Bâle, afin de mieux comprendre les raisons du passage du ratio Cooke vers le ratio MC DONOUGH, avec présentation de la nouvelle réglementation prudentielle en Algérie.

Section 1 : Présentation générale du secteur bancaire.

Il est nécessaire tout d'abord avant d'entamer quelconque sujet de définir ses concepts, Le système bancaire constitue un pilier important qui contribue activement au financement de l'économie mondiale et à sa croissance.

1. Définition de la banque : Qu'est ce qu'une banque ?

Avant d'aborder la notion de secteur bancaire, nous avons jugé utile de définir la notion « Banque ». Il existe plusieurs définitions de la banque, nous allons citer quelque uns, à savoir :

-Une banque est une entreprise particulière qui s'occupe des dépôts d'argent et des moyens de paiement.¹

-Une banque est une entreprise au sens juridique, c'est une institution financière qui dépend du code monétaire et financier.²

-Une banque fonctionne généralement sous forme d'agence, constituant ainsi un réseau.³

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

La mise en œuvre des activités économiques donne lieux à des recettes et des dépenses dans les comptes des différents agents, certains vont se trouve excédentaire tandis que d'autre se trouve déficitaire, ce déséquilibre explique la raison d'existence du système financier.

Les agents à capacité de financement cherchent un emploi pour l'excédent de leur revenus sur leur dépense et les agents à besoin de financement désirent au cours d'une période dépenser plus qu'ils ne gagnent et pour cela l'intermédiation financière est venus afin de répondre à la satisfaction conjointe de ces besoin via une intermédiation bancaire.⁴

¹ Sylvie de Coussergues, Gautier Bourdeaux, Thomas Péran « Gestion de la banque : Du diagnostic à la stratégie », 6^e Edition : DUNOD, paris 2010, P25.

² Idem.

³ Le guide de la banque : « oreka », nouvelle édition, paris 2016, p15.

⁴ LAURENCE SCIALOM : « Economie bancaire », Edition : la découverte et syros, paris 2004, p8.

2. Le rôle des banques :

La banque est souvent définie par son activité de collecte des dépôts et de distribution de crédit, c'est l'activité bancaire classique dite « intermédiaire » par laquelle la banque achète les dépôts et les vend sous forme de crédits, mais elle ne se limite pas à ses activités traditionnelles, elle élargit de plus en plus ses activités pour diversifier ses sources de revenus et ainsi de renforcer sa situation financier. ¹

Ainsi, les banques ont un grand rôle dans la sélection des projets en fonction de leur perspective économique.²

3. Les différents types des banques :

On distingue essentiellement trois types des banques :

- Les banques commerciales,
- Les banques d'investissement,
- Les banques spécialisées.

4. Les activités de la banque :

La banque exerce à titre de profession principale trois types d'opérations, tels que :

• La réception des fonds du public :

Se sont les fonds recueillis de tiers, qui ont été reçus notamment sous forme des dépôts ou prêts avec la charge de les restituer pour le récepteur. ³

• Les opérations de crédit :

Il s'agit de tout acte par lequel une personne agissant à titre onéreux, met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature (aval, cautionnement, garantie).⁴

• La mise à disposition des moyens de paiement :

Les moyens de paiement sont tous les instruments qui permettent à toute personne de transférer des fonds avec support papier ou magnétique, ou tous système informatique.

D'autres opérations dites connexes peuvent être effectuées par les établissements de crédit⁵ :

- Opération de change,

¹ Antoine SARDI, « Audit et contrôle interne bancaire », Edition AFGES, Paris 2002, P23.

² CAUDAMINE, (Guy) et MONTIER, « Banque et Marché financiers », Edition ECONOMICA, Paris 1998, P123.

³ Dan CHELL et Stéphane SEBELOUE, « les Métiers des risques et du contrôle dans la banque », Banque.fr, Mars 2014, Disponible sur le site : www.observatoiremetiers. Consulter le 20/02/2017 à 17h.

⁴ Idem.

⁵ Dov OGIEN, « comptabilité et audit bancaire », 2eme édition, Edition DUNOD, Paris 2008, P35. Disponible sur le site : <http://www.dunod.com>. Consulter le 20/07/2017 à 18 :30h.

- Opérations sur or, métaux précieux et pièce,
- Le placement, souscriptions, achats gestion et la valeur mobilier et de tous produit financier,
- Conseil et assistance en matière de gestion de patrimoine,
- Conseil gestion et ingénierie financier, et d'une manière générale, tout service destiné à faciliter la création et le développement d'entreprises ou d'équipements en respectant les dispositions légales en la matière.¹

5. Historique du secteur bancaire algérien :

Il nous paraît important dans ce qui suit de rappeler l'historique du secteur bancaire algérien, dont son analyse couvre la période de l'indépendance jusqu'à nos jours.

Cela nous permet de mieux comprendre le fonctionnement du système bancaire algérien et le contexte dont lequel à évoluée l'établissement bancaire.

Le système bancaire algérien s'est constitué en deux étapes principales, le premier est la mise en place d'un système bancaire national, et le second est en sa libéralisation vers le secteur privé.

La construction d'un système bancaire national s'effectue en plusieurs étapes couvrant la période de l'indépendance jusqu'à nos jours.

Nous allons essayer de traiter chaque période à part pour comprendre le changement effectué et suivre l'évolution à pré.

Dans le cadre de la première étape couvrant la période allant de 1962 à la réforme de 1988.²

5.1 période 1 : De l'indépendance à 1970

Dès le lendemain de l'indépendance, l'Algérie a récupéré sa souveraineté monétaire, en mis en place un trésor public le 29 /08/1962, qui prend en charge les activités traditionnelle de la fonction trésor et une fonction exceptionnelle du « crédit à l'économie ».

Ainsi, elle a créé son propre institut d'émission et son « droit régalién d'émettre de la monnaie ». Cette institut d'émission à été crée par la loi du 13/12/1962 qui dénommé « Banque Centrale d'Algérie ».³ Et à partir du 02 janvier 1963, à été succède à la Banque de l'Algérie.¹

¹ Article 72 de l'ordonnance n° 03-11 du 26 aout 2003.

² La réforme de 1988 est axée essentiellement sur l'autonomie des entreprises publiques.

³ La loi n°62.144du 13 décembre 1962 portant création et fixant les statuts de la Banque Centrale d'Algérie. Le décret du 28 décembre 1962 fixe au 1^{er} janvier 1963 la date d'entrée en fonction de la BCA.

La banque centrale d'Algérie exerce les fonctions d'émission de la monnaie fiduciaire, de direction et de la surveillance du crédit. Ainsi, que la gestion des réserves de change, afin de créer les conditions favorables à un développement ordonné de l'économie national.²

En 1963, des mesures sont prises en vue d'édifier un système bancaire national, dans ce cas là, l'étape de la mise en place un système bancaire national consiste à la nationalisation des banques privées étranger, où le 07/05/1963 à été crée la CAD³ par la loi n°63-165 du 07 mai 1963. Et la création de la CNEP⁴ par la loi n°64-227 du 10/08/1964, avait pour rôle la collecte d'épargne destinée à la construction du logement et par la suit aux collective locale.

Après la création des deux intermédiaires financiers non bancaire (CAP/CNEP), la banque d'Algérie été contrainte d'agir directement dans le financement de l'économie, car les banques étrangères ne voulant pas s'implique dans le financement du développement. Dont, ils préfèrent les opérations du commerce extérieur qui procurent une rentabilité immédiate. En attendant la nationalisation de ces banques étrangères, ce qui a donné naissance à trois banques commerciales dénommée primaire (BNA, CPA, BEA).

En 1966, suite à l'ordonnance n°66-178 du 13/06/1966 à été crée la BNA⁵ qui est la première banque commerciale nationale, elle exerçait toutes les activités d'une banque universelle et elle était chargée en outre du financement de l'agriculture et de l'industrie.⁶

De la même année (1966), le CPA⁷ à été crée par l'ordonnance n°66-366 du 29/11/1966, pour le financement de l'artisanat, de l'hôtellerie, les professions libérales et d'autre activité (financement de crédit à la consommation ...). Et la création de la BEA⁸ par l'ordonnance n°67-204 du 1^{er} octobre 1967 où a une mission particulière dans le domaine du développement des relations financiers.

Au début de 1970, le secteur bancaire devient public et spécialisé par branche d'activité où cette

¹ La Banque d'Algérie a été créé par la loi du 4 août 1851 et a exercé le privilège d'émission jusqu'au 30 juin 1962.

² Dov OGIEN, « Comptabilité et audit bancaire », op.cit , P7

³ Caisse algérien de développement qui est devenu la Banque Algérienne de Développement en 1972.

⁴ La Caisse National d'Epargne et de Prévoyance.

⁵ La Banque National d'Algérie.

⁶ Le site de la BNA : <http://www.bna.dz/index.php/fr/a-propos-de-la-bna/presentation-de-la-bna.html> . Consulter le 22/02/2017, à 19:05h.

⁷ Le Crédit Populaire d'Algérie.

⁸ La Banque Extérieure d'Algérie.

spécialisation fut introduite par la loi de financement de 1970 qui impose aux sociétés nationales et aux établissements publics de concentrer leur opération bancaire et leur compte bancaire auprès d'une seule et même banque.

5.2 période 2 : De 1971-1985

Dans le cadre de réforme de 1971, intervient la réorganisation du système bancaire algérien qui consiste à :

- la centralisation des décisions d'investissement,
- la spécialisation sectorielle des banques.

En mai 1972, la CAD¹ est devenue la BAD² qui sera chargé du financement des investissements productifs nécessaire à la réalisation des objectifs de développement économique de l'Algérie. Dont, le trésor est chargé de la centralisation, de la transformation, et de la répartition de l'épargne national.

En 1978, le trésor public remplace le système bancaire algérien dans le financement des investissements planifiés du secteur public.

Suite à la loi n°82-106 du 13 mars 1982 à été crée la BADR³ sous forme de société nationale, née de la restructuration de la BNA⁴ pour financer l'ensemble du secteur agricole et de l'agro-industrie.

En 1985, la BDL⁵ à été crée par la loi n° 85-85 du 30 avril 1985 à partir de la restructuration du CPA⁶, pour financer les collective publique et les entreprises économiques locaux. Donc, elle a pour pour rôle le financement des unités local.

5.3 Période 3 : De 1986 à 2010

Cette période a été marquée par plusieurs modifications et aménagement destinés à moderniser la profession bancaire, notamment :

✓ La loi n° 86-12 du 19 août 1986 relative au régime des banques et du crédit :

Cette loi a pour but de définir le régime des banques et du crédit pour encadrer l'activité bancaire et

¹ Caisse Algérienne de Développement.

² La Banque Algérienne de Développement.

³ La Banque pour l'Agriculture et le Développement Rural.

⁴ La Banque National d'Algérie.

⁵ La Banque de Développement Local.

⁶ Ibid.

financier.

Le système bancaire algérien est gouverné par cette loi de 1986, dont le principal objectif est d'apporter des aménagements au mode de financement global de l'économie qui n'a pas été modifiée depuis les premières années de l'indépendance.¹

La loi de 1986 portant régimes des banques et du crédit, qui marque l'amorce de la refonte du système bancaire algérien, elle est élaborée dans un contexte caractérisé par la gestion de l'économie et la crise financière et économique aiguë. Dont, elle prévoit une participation plus active du système bancaire dans le processus du financement de l'économie.

✓ La loi du 12 janvier 1988 modifiant et complétant la loi bancaire du 19/08/1986 :

Cette loi apporte plusieurs modifications concernant notamment les activités de la banque centrale de filiales et de sociétés financières.

Les autorités algériennes ont entamé plusieurs réformes dont la première d'entre elles est axée sur « l'autonomie de gestion de l'entreprise publique », afin de la rendre plus rentable et de la transformer en un centre de production et de création de richesse. Ce qui crée des transformations au niveau des fonctions de l'Etat.² Les textes de cette loi séparent le droit de propriété du droit de gestion, où ; l'Etat délègue ses prérogatives en tant que propriétaire des entreprises publiques aux fonds de participation érigés en société par actions. Donc, l'Etat n'aura plus le droit ni d'administrer ni de gérer les entreprises publiques.

Selon cette loi, les banques commerciales sont considérées comme des entreprises publiques économiques, où la banque est définie comme étant une personne morale commerciale, dotée d'un capital et soumise au principe de l'autonomie financière et de l'équilibre comptable³.

✓ La loi sur la monnaie et le crédit du 14 avril 1990 :

Cette loi relative à la monnaie et au crédit a été remplacée par la loi bancaire de 1986 relative au régime des banques et du crédit, qui n'a pas été mise en application.

L'application de cette loi aurait certainement introduit une plus grande discipline dans le

¹ SALIMA REKIBA « le système bancaire algérien : Etat des lieux, degré de libéralisation et problème d'inadaptation avec les règles de l'AGCS », université d'Oran 2. 21/06/2015, P.124.

² Idem.

³ KPMG : « Guide des banques et établissements financiers en Algérie », 2015, P10. Disponible sur le site : <https://www.kpmg.com/DZ/fr>. Consulté le 22/02/2017 à 9 :30h.

financement de l'économie et constitue une phase nécessaire dans la mise en mort de l'économie dite « social » et la transition de l'économie de marché. Depuis ce jours, il s'appelle la « banque d'Algérie », mettent fin à l'ancienne dénomination « banque centrale d'Algérie », en vigueur depuis décembre 1962.¹

Cette loi apporte des aménagements important dans l'organisation et le fonctionnement de système bancaire parmi eux y'a ²:

- L'indépendance de la banque centrale par rapport au pouvoir exécutif, dont cette indépendance se manifeste principalement par la création d'un nouvel organe, qui joue à la fois le rôle de l'autorité monétaire et de conseil d'administration de la banque centrale,
- Elle fixe également des nouvelles règles qui concernent la création des banques, l'organisation et la gestion de l'intermédiaire financier bancaire,
- Elle pose les principes devant permettre l'instauration des règles prudentielle, de gestion de l'intermédiation financière et aux établissements financiers.

✓ **Les aménagements apportés en 2001 à la loi relative à la monnaie et au crédit :**

Ces aménagements ont été introduits par l'ordonnance N°01-01 du 27/02/2001 modifiants et complètent la loi 90-10 du 14/04/1990, sans toucher à l'autonomie de la banque d'Algérie.

L'objet principal de ces aménagements est de diviser le conseil de la monnaie et du crédit en deux organes :

- Le premier organe est constitué du conseil d'administration chargé, de la direction et l'administration de la banque d'Algérie,
- Le deuxième organe est constitué par le conseil de la monnaie et le crédit, qui joue le rôle d'autorité monétaire.³

✓ **L'ordonnance N° 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit :**

L'activité bancaire à connue une amélioration après la promulgation de la loi 1990. En 2003, cette ordonnance a pour objet de consolider le système et abroger la loi sur la monnaie et le crédit en 1990. La promulgation de cette ordonnance a permis de clarifier certaines dispositions

¹ SALIMA REKIBA, op.cit. P126.

² Idem.

³ SALIMA REKIBA, op.cit. P127.

insuffisamment explicité par la loi sur la monnaie et le crédit, et elle offre un nouveau cadre juridique pour l'exercice de l'opération de la banque.¹L'objectif de l'ordonnance est de « renforcer la sécurité financière, améliorer nettement le système de paiement et la qualité du marché »².

✓ L'ordonnance N°10-04 du 26 aout 2010 relative à la monnaie et au crédit :

Cette ordonnance a mis en place en disposition du système un ensemble de mesures notamment³ :

- Les participations étrangères ne peuvent excéder qu'à une participation de 49% de l'actionnariat tandis que l'actionnariat national résidente représente 51%,
- L'Etat dispose d'un droit préemption sur toute cession d'action ou des titres assimilés à d'une banques et d'un établissement financier, cette cession doit être autorisée au préalable par le gouverneur de la BA dans la mesure des conditions prises par la CMC,
- La BA a pour mission de veuillez la stabilité des prix, élaborer un balance de paiement ainsi que présente la position financier extérieur de l'Algérie,
- L'obligation de disposition des banques d'un dispositif de contrôle interne et contrôle de conformité, la BA organise et gère une centrale des risques des entreprises, une centrale des risques de ménages et une centrale des impayés.

¹ Ibid.

² KPMG, « Guide des banques et des établissement financiers en Algérie », op.cit.P12.

³ Idem.

Section 2 : Les Différents Risques Rencontrés l'environnement Bancaire.

Le risque est inhérent à toutes les activités humaines qu'elles soient sociales, sportives, économique,.... La banque elle est confrontée à un multiple des risques lors de l'exercice de ses activités, où ces risques peuvent affecter ces objectifs.

Cette section repose sur les différents risques auxquels est confrontée une banque.

1. Notion du Risque:

La première définition proposée par le dictionnaire méthodique du français de ROBERT méthodique 1984¹. Pour celui-ci le risque présente trois acceptation qui ont comme point communs les notions de probabilité et d'effet plutôt néfaste.

- ❖ La première de ces acceptations : « le risque est un danger éventuel plus ou moins prévisible »,
- ❖ Le second est : « le risque est l'éventualité d'un événement préjudiciable à la santé, à la vie de quelqu'un, la possession de quelque chose »,
- ❖ La troisième définition nous dit que : « le risque est le fait de s'exposer à un danger dans l'espoir d'obtenir un avantage ».

Aussi, l'ISO² a défini le risque comme étant « la combinaison de la probabilité d'un événement et de ses conséquences » (ISO/CEI 73) et « combinaison de la probabilité d'un dommage et de sa gravité » (ISO/CEI 51).³

Cependant, il est difficile de donner une définition à la notion de risque suite à son caractère aléatoire et imprévisible. Dans ce cas KERVERN et RUBISE en 1991, proposent une définition plus scientifique. Selon eux, « le risque est la mesure de danger ». En combinant par multiplication les deux dimensions de danger : sa probabilité et sa gravité, le risque donne une mesure synthétique du danger. En termes de probabilité, le risque est donc une structure « d'espérance, de crainte, mathématique ».

2. La notion du risque bancaire :

Les banques sont de plus en plus menacées par une diversité de risque nuisant à son activité.

¹ Josette Rey-DEBOVE, Le Robert Méthodique : le dictionnaire Méthodique du français actuel. Le ROBERT. Éditeur : paris : le Robert 1984. Édition : livre imprimé : French.

² L'Organisation Internationale de Normalisation OIN ; également désignée sous son acronyme anglais ISO.

³ Le site : http://www.ecologie.gouv.fr/IMG/pdf/glossaire_simplifie.pdf . Consulter le 10/03/2017 à 13h30.

Le risque désigne un danger bien identifié. Mais y'a une différence entre réduire le danger et réduire le risque, la réduction des risque à un démarche archaïque par rapport à celle de la réduction des dangers.

La fonction principale des banques est consisté en la réserve de l'argents des titulaire en comptes et l'utiliser en le prêtant à d'autre personnes qui peuvent ensuite les utiliser pour financer des entreprises...¹

Le risque encouru par les banques est liée à la survenance d'un événement que l'on peut prévoir et qui pourrait avoir des conséquences important sur le bilan des banques.

Le risque apparaît comme l'un des défis actuels des dirigeants pour le définir, le mesurer et le gérer pour améliorer la performance, d'où ils doivent prendre connaissance de l'ensemble des risques inhérents à l'activité bancaire, ainsi que les différents méthodes de gestion de ces derniers.

JACOB et SARDI ont définis les principaux risques qui menacent l'activité bancaire, « les risques majeurs peuvent être regroupés sous quatre catégories : le risque de crédit, le risque de marché, le risque opérationnel et les autres risques ».²

Les régulateurs et les superviseurs de la banque, ils font leur mieux afin de faciliter le processus de gestion des risques et de renforcer le cadre dans lequel se fait cette gestion en créant un environnement approprié.

Une bonne connaissance des risques encourus permet à la banque de ³ :

- Connaître sa vulnérabilité et mieux agir en conséquences ;
- Entreprendre des actions nécessaires à la réduction de cette vulnérabilité.

3. Typologie des principaux risques bancaires :

Compte tenu de la nature des opérations effectuées par les banques, ces dernières se trouvent désormais exposées à une variété des risques, où les banques ont tendance à adopter la classification proposée par les différents accords de Bâle, qui distingue trois grandes catégories. Se résume comme suit :

¹ Henri CALVET, « Méthodologie de l'analyse Financière des Établissements de Crédits », ED ECONOMICA, France, Paris 2002, P200.

² Henri JACOB et Antoine SARDI, « Management des risques bancaire », Edition AFGES, Paris 2001, P.19.

³ Dan CHELL et Stéphane SEBELOUE, « les métiers des risques et du contrôle dans les banques ». Banque.fr, mars 2014. P.18. Disponible sur : www.observatoiremetiers.com .

3.1 Le risque de crédit :

Le risque de crédit est le principale risque peut être confronté une banque, il a été au cours de crise financière (crise de subprime/ crise de zone d'euro), et fait l'objet depuis une dizaine d'année d'une intense activité réglementaire quant à son suivi et calcul d'exigence en fonds propre.

Le risque de crédit est le risque le plus important et le plus dangereux auquel est exposée une banque. Il peut être défini comme : « la perte potentielle consécutive à l'incapacité par un débiteur d'honorer ses engagements »¹.

Il est désigné également, le risque de perte lié à la dégradation de la qualité de la contrepartie auquel la banque est exposée en cas de détérioration ou défaillance de la contrepartie, qui se traduit par une dégradation de sa note.

Le risque de crédit fait l'objet depuis 1988, par l'introduction d'un ratio internationale de solvabilité -dit aussi « Ratio Cooke »² qui a été placé par l'accord de Bâle dans son dispositif, destiné à maintenir un niveau minimum de fonds propres compatible avec le niveau des engagements.

Dans ce contexte 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 couts directs et indirects liés à la collecte des fonds relatifs à l'exposition ».³

3.2 Le risque de marché :

« Les risques de marché sont les pertes potentielles résultant de la variation du prix des instruments financiers détenus dans le portefeuille de négociation ou dans le cadre d'une activité de marché dite aussi de trading ou de négoce ».⁴

Suite à l'amendement apporté à l'accord de Bale en 1996, puis celui de 1999, les risques de marché font l'objet d'une exigence de couverture en fonds propres.

Les risques de marché sont définis comme étant les risques des pertes provenant de variation de la valeur de marché de position en action et en obligation au compte de négociation, ainsi que la position en devise.

¹ Antoine SARDI, « Audit et contrôle interne bancaire », Edition AFGES, Paris 2002, P.39 et 40.

² Ratio introduite par le comité de Bâle.

³ Le comité de Bâle sur le contrôle bancaire : « Nouvelle Accord de Bâle sur le fonds propres », (document soumis à la consultation), avril 2003, point 422, P72.

⁴ Antoine SARDI. Op.cit. p.40.

Donc le risque de marché est le risque pour une banque de subir une perte par suite de variation défavorable des cours sur le marché.

Cette variation peut être appliquée sur le taux d'intérêt et le taux de change, où les risques de marché englobent trois types des risques :

a. Le risque de taux d'intérêt :

Le risque de taux d'intérêt est le risque que fait courir au porteur d'une créance ou d'une dette à taux fixe ou variable l'évolution des taux entre la date d'engagement et la date de règlement.¹

Pour un établissement bancaire il peut s'analyse comme le risque de transformation, le risque de marge, ou le risque de placement.

b. Le risque de change :

« C'est le risque d'observer des pertes à cause des évolutions des taux de change. Les variations des résultats sont imputable à l'indexation de produit et de change sur des cours de change, ou aux variations des valeurs d'actifs libellé en devise ».²

Il désigne l'incertitude quant au taux de change d'une monnaie par rapport à une autre à court et moyen terme. il traduit le fait qu'une baisse de cours de change peut entraîner une perte de valeur des avoirs libellé en devise étrangers , de même pour le cas de la hausse, où la hausse de cours de change peut entraîner une hausse de valeur en monnaie nationale d'engagement libellé en devise étrangers.

c. Le risque de position sur action et produit de base :

Il se traduit par une évolution défavorable des prix de certain produit spécifique (les actions, les matières premières) et certain titre de créance.³

3.3 Le risque opérationnel :

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

Ils ont défini comme : « Le risque opérationnel est le risque de perte provenant de l'inadéquation

¹ Hennie Van GREUNING et Sonja Brajovic BRATANOVIC, «Analyse et Gestion du risque bancaire », Traduit par Marc ROZENBAUM, Edition ESKA, 1^{er} édition, Paris2004, P262.

² Joël BESSIS « Gestion des risques et Gestion actif-passif des banques », DALLOZ, novembre 1995. P.19.

³ Hennie et BRATANOVIC, op.cit, P275.

ou de la défaillance de procédure interne, de personne, de système ou faisant suite à des événements externe ».

Ce risque va être traité et présenté en détail dans le chapitre2.

3.4 Les Autres risques :

3.4.1 Le risque de liquidité :

« Le risque de liquidité est celui de ne pas pouvoir faire face à ses exigibilités immédiates avec ses liquidité disponible ». ¹

Le risque de liquidité concerne également l'incapacité de la banque à employer et à allouer les fonds que sa clientèle lui a présenté en dépôt et qu'elle devra rémunérer, on parle alors du risque de surliquidité.

3.4.2 Le risque de transformation :

« Le risque de transformation consiste à transformer des ressources structurellement à court terme en des emplois à long terme, ce qui implique un double risque de taux d'intérêt et risque de liquidité ». ²

3.4.3 Le risque stratégique :

Les banques adoptent des nouvelles stratégies engageant ainsi des ressources assez important, pour un besoin de développement et dans l'optique d'acquérir un avantage stratégique.

Les facteurs qui affectent la banque par le risque stratégique dans son adoption d'une nouvelle stratégie sont : les besoins de la clientèle, le comportement de la concurrence, la réglementation. ³

Ces stratégie peuvent se traduit par : la pénétration d'un marché, le lancement de nouveaux produits ou de nouvelle activité, une croissance externe par fusion ou acquisition...etc. la banque prend un risque majeurs en cas d'échecs : les ressources engagées seraient perdus.

3.4.4 Le risque juridique :

Le risque de tout litige avec une contrepartie résultant de toute imprécision, lacune ou insuffisance d'une quelconque nature susceptible d'être imputable à la banque ou à l'établissement financier au titre de ses opérations ⁴.

¹ Jacques DARMON, « stratégie bancaire et gestion de bilan », Edition Economico, Paris 1995. P.98.

² Idem.

³ Ibid.

⁴ Journal officiel de la république algérienne N°47, « Règlements N°11-08 relatif au contrôle interne des banques et

3.4.5 Le risque de non-conformité :

Le risque de non-conformité est défini par le comité de Bâle comme un risque de sanction juridique, administrative ou disciplinaire, de perte financière, d'atteinte à la réputation, du fait de l'absence de respect des dispositions législatives et réglementaire, des normes et usages professionnels et déontologiques, propres aux activités des banques.¹

Ainsi, le risque de non-conformité se distingue de risque juridique de litige avec une contrepartie puisqu'il ne vise pas la mise en cause des établissements au titre de leur obligation contractuelle mais les conséquences dommageables du non respect de règles relevant pour l'essentiel de l'ordre public².

établissements financiers », P.20

¹ Idem.

² Inspirée de l'Article « la fonction de conformité au sein des établissements de crédit et des entreprises d'investissement », étude de rapport annuel de la commission bancaire-2003. Disponible sur le site :

<https://acpr.banque->

[france.fr/fileadmin/user_upload/banque_de_france/archipel/publications/cb_ra/etudes_cb_ra/cb_ra_2003_02.pdf](https://acpr.banque-france.fr/fileadmin/user_upload/banque_de_france/archipel/publications/cb_ra/etudes_cb_ra/cb_ra_2003_02.pdf)

consulter le 26 février 2017 à 19 :05h.

Section 3 : Présentation des Accords de Bâle et la Réglementation prudentielle.

L'environnement des banques est le milieu le plus risqué qu'il nécessite une bonne gestion de risque, et pour cela chaque pays dispose un organe de contrôle. Et Pour mettre de l'ordre dans les pratiques bancaires internationales, les autorités de contrôle bancaire ont créé un comité dénommé « comité de Bâle » ayant pour mission principale d'assurer la stabilité et la fiabilité du système bancaire et financier.

1. Présentation du comité de Bâle :

Le comité de Bâle sur le contrôle bancaire à été fondé en 1975. Il était composé des hauts représentants des autorités de contrôle bancaire et des gouverneurs des banques centrales des pays suivants : Allemagne, Belgique, Canada, Espagne, Etats-Unis, France, Italie, Japon, Luxembourg, Pays-Bas, Royaume-Unis, Suède, Suisse.¹

Il a pour mission de proposer des recommandations ayant pour objectifs de stabiliser et sécuriser le système financier. Les travaux de Bâle représentant la référence incontournable en métiers de réglementation prudentielle et ses publicités relatives aux pratiques bancaires et contrôle prudentiel servent de base de réflexion pour la majorité des banques.

Le comité de Bâle pour le contrôle bancaire poursuit depuis sa création deux objectifs fondamentaux² :

- Renforcement de la solidité de secteur bancaire ;
- L'égalité des conditions de la concurrence entre la banque interactionnel.

2. Les Accords de Bâle :

2.1 L'accord de Bâle I :

Avant les accords de Bâle de 1988, il existait une réglementation du capital bancaire qui exige un montant minimal de fonds propre. Cependant, cette réglementation n'était pas suffisante pour deux raisons : d'une part, un problème d'harmonisation et d'autre part, des risques non pris en compte. Suite à ces deux problèmes les autorités de gouvernance prudentielle ont alors formé en 1974 le comité de Bâle.

¹ Antoine SARDI, « Bâle II », Edition AFGES, 2004, P13.

² Antoine SARDI, Op.cit. P101.

En 1988, ce comité de Bâle a pris le premier accord qui s'appelle accord de 1988 ou accord de Bâle. Cet accord a placé au cœur de son dispositif le ratio Cooke, ce ratio désigne le rapport entre les fonds propres et les risques pondérés, il impose aux banques de disposer d'un montant de fonds propres au moins égal à 8% de leurs risques pondérés. Cette exigence est entrée en application le 1^{er} janvier 1993.¹

Le ratio de solvabilité est calculé donc par la formule suivante :

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

Ce ratio ne traitait que le risque de crédit, mais à partir de 1996 le comité de Bâle a imposé la prise en compte des risques de marché.

D'où le ratio Cooke devient :

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

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

2.2 Les Accords de Bâle II :

La principale nouveauté de cet accord est la prise en considération du risque opérationnel et son intégration dans le calcul des exigences en fonds propres. Ce second accord repose sur trois piliers devant contribuer à la sécurité et solidité du système financier :

¹ Antoine SARDI, op.cit, P137.

➤ Pilier 1 : les exigences minimales des fonds propres ¹

C'est le pilier central du dispositif qui vise à introduire un nouveau ratio de solvabilité qui a été élaborée pour donner naissance au « ratio Mc DONOUGH » du nom du président du comité de 1998 à 2003, M. William J Mcdonough président du fédéral réserve Bank of New York. Qu'il exige que le fonds propre de la banque s'élèvent au minimum 8% du total des ces dernier risques (de crédit, de marché, opérationnel). Sachant que le risque de crédit sont pondérés à 85% et, de marché à5%, et opérationnels à 10%.

Donc la formule de ratio de solvabilité devient :

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

➤ Pilier 2 : la surveillance prudentielle

Il repose sur une implication et une présence plus efficace des autorités de contrôle pour prévenir les défaillances des banques. Ce dispositif a pour objet de renforcer la surveillance prudentielle et de mettre en œuvre des meilleures techniques de gestion de risque par les superviseurs nationaux².

Il précise aussi que les banques devraient gérer les risques opérationnels avec la même rigueur que les autres risques. Le but serait de mettre en en place un dispositif de gestion spécifique et approprié aux risques opérationnels.

➤ Pilier 3 : la discipline de marché³

Il met l'accent sur l'amélioration de la communication financière dans une perspective de renforcer la discipline de marché. C'est-à-dire, l'obligation pour les banques de publier des informations complètes sur la gestion des risques et l'adéquation des fonds propres.

Les objectifs de troisièmes piliers sont :

- Améliorer la transparence et la communication financière des banques,
- Permetts aux investisseurs de connaître les profils de risque des banques ainsi que leur

¹ Christian JIMENEZ, Patrick MERLIER, et Dan CHELLY, « Risque Opérationnel de la mise en place du dispositif et son audit », Edition Banque Edition, Paris 2008, P23.

² Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER P et Dan CHELLY D, OP.CIT .P.24.

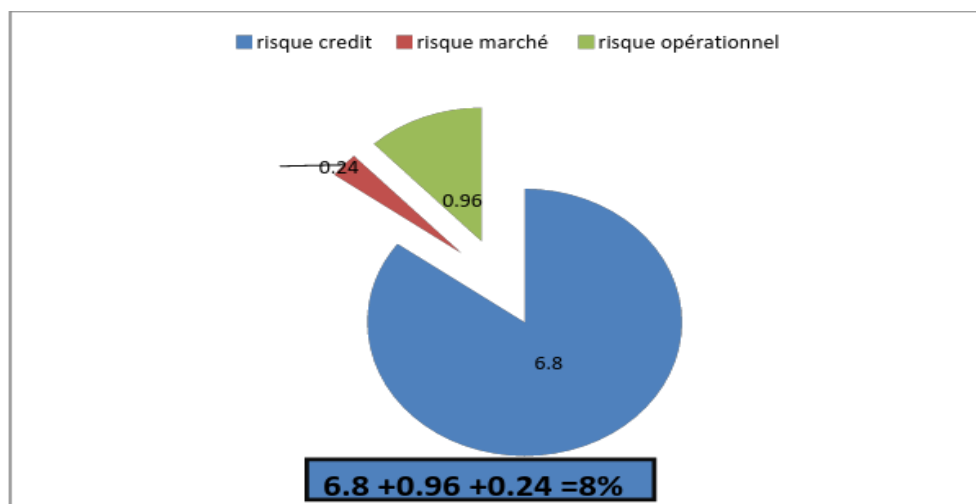
³ Comité de Bâle sure le contrôle bancaire : « Exigence de communication financier au titre du troisième Pilier-dispositif consolidé et renforcé », P12. Disponible sur le site : https://www.bis.org/bcbs/publ/d400_fr.pdf consulter le 10 mars 2017 à 22h.

gestion et couverture.

2.2.1 Les pondérations des risques selon Bâle II :

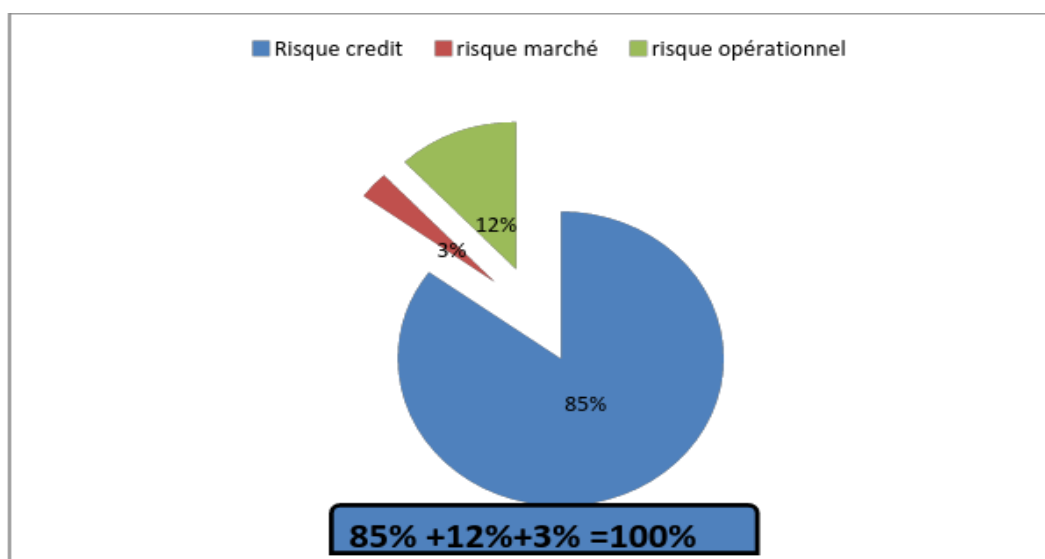
L'accord de Bâle II propose les pondérations des risques illustrés à travers les figures suivantes :

Figure 1.1: les exigences en fonds propres sous Bâle II.



Source : DOV OGIEN, Comptabilité et audit bancaire, ED DUNOD, France, Paris (2004), P303.

Figure 1.2: Pondérations des différents risques sous Bâle II



Source : DOV OGIEN, Comptabilité et audit bancaire, ED DUNOD, France, Paris (2004), P303.

2.3 L'accord de Bâle III :

La crise de subprime qui a commencé en 2007 a été lourde vue que, de plus que les banques disposent des volants de liquidités insuffisants, dans nombreux pays, le secteur bancaire à été développé un effet de levier excessif au bilan et hors bilan en laissant la qualité des fonds propres en toute dégradation¹. Ainsi, cette crise a fait apparaître les insuffisances de l'accord de Bâle II : les problèmes des mauvais fonctionnements de marché financiers, de liquidité, et d'autre problèmes qui influencés négativement sur le fonctionnements de l'activité bancaire.

Dans ce cadre, une révision de dispositif de l'accord de Bâle II à été réalisée dans un premier temps en juillet 2009, sur le périmètre de la titrisation et des activités des marchés, pour aboutir en décembre 2010 à un nouveau cadre prudentiel avec la signature des accords de Bâle III²

En effet, les accords de Bâle III sont venus dans l'optique de renforcer les recommandations des précédents et d'établir des mesures prudentielles supplémentaires qui permettraient aux banques d'assurer leur survie en temps de crise.

Les principales mesures de Bâle III sont³ :

- ✓ Amélioration de la qualité des fonds propres,
- ✓ Relèvement des exigences en fonds propres,
- ✓ Maîtriser de l'effet de levier,
- ✓ Amélioration de la gestion de la liquidité,
- ✓ Couverture du risque de portefeuille de négociation.

3. La Réglementation Prudentielle en Algérie :

Le fonctionnement du système financier peut avoir un impact décisif sur la croissance économique et sur la stabilité de l'économie, car il permet à la fois de soutenir l'activité à court terme et d'affecter les ressources à l'investissement à long terme. Les modalités de l'intervention publique

²Comité de Bâle et contrôle bancaire, « Bâle III : Dispositif réglementaire mondial visant à renforcer la résilience des établissements et système bancaire, traduit par : Banque des règlements internationale, 2010, P1 (N°82-9197-234-7). Disponible sur : http://www.bis.org/publ/bcbs189_fr.pdf.

² Inspiré de l'article de : « Bâle III, quel impact sur le métier de la banque », EUROGROUP CONSULTING, avril 2011. Disponible sur le site : http://www.eurogroupconsulting.fr/IMG/pdf/B3_M2_20110422_VF-2-2.pdf Consulter le 18/03/2017 à 9h30.

³ KPMG, Bâle III les impacts à anticiper, Mars 2011. Disponible sur le site : http://www.kpmg.com/FR/fr/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Bale_III_impacts_a_anticiper_mars2011.pdf consulter le 18/03/2017 à 11h

dans la sphère bancaire et financière ont beaucoup évolué suite à la mutation financière. Le démantèlement de ce type de contrôle (déréglementation) à laissé place à une supervision prudentielle dont le but est d'orienter les comportements des institutions financières vers plus de prudence.¹

L'objectif des réformes actuelles est de renforcer la solidité des systèmes financiers afin de minimiser les risques d'émergence de turbulences systématique et pour cela, la banque d'Algérie sont amenées à jouer un rôle prépondérant.

Ainsi, il faut noter qu'avant cette réglementation prudentielle, la réglementation algérienne à passer par des multitudes de lois citées dans la première section.

Cette nouvelle réglementation prudentielle en Algérie, et dans le cadre de l'exercice de l'autorité de régulation, l'effort soutenu de CMC², et de la CB³, et de la BA⁴en métiers de réglementation de contrôle et de supervision des activités bancaires s'inscrit dans l'objectif premier de prémunir l'établissement bancaire contre tous les risques, qui ont mis en place une réglementation bancaire applicable aux banques et aux établissements financiers.

3.1 Disposition du règlement N° 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers :

La banque d'Algérie à arrêté dans le cadre de l'exercice de son autorité de régulation, une réglementation exigeant les banques et les établissements financiers à surveiller les risques auxquelles elles sont confrontées.

Dans ce cadre, voici les articles⁵ (37-38-58-59 et 60) de ce règlement relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers.

Ainsi, les trois articles 37-38-58 ont mis l'accent sur la nécessité de disposer d'un système de mesure et d'analyse des risques adapté à la nature et au volume des activités de chaque banque. Ces dispositifs concernant tous les types de risque y compris le risque opérationnel.

¹ Inspiré de l'article : « Réglementation Prudentielle, stabilité financiers et Développement économique en Algérie ». HAYET ABBAD & MOHAMMED ACHOUCHE. P.1

² Conseil de la Monnaie et de Crédit.

³ La Commission Bancaire.

⁴ La Banque d'Algérie.

⁵ Les Articles de l'ordonnance n°11/08 du 28 /10/2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers.

Ils ont également relevé l'importance d'évaluer les résultats des opérations des banques et des établissements financiers, et de mettre en place une cartographie des risques qui identifie et évalue l'ensemble des risques encourus. Voici l'article 38 qui stipule : « les banques et les établissements financiers mettent en place des systèmes et des procédures permettent d'appréhender globalement les risques auxquels ils sont exposés. Ces systèmes et procédures doivent permettre de disposer d'une cartographie des risques qui identifie et évalue l'ensemble des risques encourus à raison de facteurs tant interne (tels la nature des activités exercées ou la qualité des systèmes en place) qu'externe (tels l'environnement économique ou des événements naturels).

Cette cartographie doit :

- Être établie par type d'activité ou de ligne métier,
- Permettre d'évaluer les risques encourus par une activité au regard des orientations arrêtées par les organes exécutif et délibérant,
- Identifier les actions à prendre en vue de limiter les risques encourus au moyen d'action visant à renforcer des dispositifs de contrôle interne et les systèmes de mesure et de surveillance des risques,
- Définir et affiner des plans de continuité de l'activité».

De ce fait l'article 59 a relevé, la nécessité pour les banques de mettre en place des plans de continuité de l'activité et de les tester de manière périodique. Il a également souligné l'importance pour les banques de s'assurer de la sécurité de leur système d'information dans les conditions prévues aux articles 35,36 de ce règlement.

L'article 60 quant à lui a mis le point sur la nécessité de l'enregistrement des incidents significatifs au sens du risque opérationnel, sur des fichiers qui devront être tenus à la disposition des responsables des contrôles permanents et périodiques.

La surveillance des risques et le contrôle interne dans le secteur bancaire ont été repris en 2010 par la loi sur la monnaie et le crédit, par l'article 97 ¹ : « les banques et les établissements financiers sont tenus, dans les conditions définies par règlement pris par le conseil, de mettre en place un dispositif de contrôle interne efficace qui vise à assurer, notamment :

- o La maîtrise de leurs activités et l'utilisation efficiente de leurs ressources ».

¹ Article bis de l'ordonnance 10/04.

3.2 Disposition du règlement N° 14/01 du 16 Février 2014 portant coefficient de solvabilités applicables aux banques et établissements financiers :

Ce règlement a été édicté par la banque d'Algérie à partir de 1 octobre 2014, il prend son origine des accords de Bâle II et Bâle III, dans la mesure où il intègre la notion de risque opérationnel et de coussin de sécurité dans le calcul des coefficients de solvabilité des banques et des établissements financier.

Ainsi, à partir du 1^{er} octobre 2014 les banques algériennes seront tenues de constituer des provisions au titre du risque opérationnel et d'y intégrer un coussin de sécurité à hauteur de 2.5% de leur risque pondérés.

Selon ce dispositif algérien : « les banques et les établissements sont tenus de respecter en permanence, sur base individuelle ou consolider, un coefficient minimal de solvabilité de 9.5% entre, d'une part, le total de leurs fonds propres réglementaire, et d'autre part, la somme des risques de crédit, de marché, et opérationnel pondéré »¹.

Le coefficient minimum de solvabilité :

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

Ainsi que l'article² qui précis que les risques de crédit, de marché et opérationnel doivent être couvert à hauteur d'au moins de 7% par les fonds propres de base. Et la loi réglementaire algérienne qui expose dans l'article 4³ la nécessité pour les banques et les établissements financiers constitués en sus de la couverture prévue par l'article 2 un coussin dit de sécurité, composé de fonds propres de base et couvrant 2.5% de leur risque pondérés.

Le coussin de sécurité :

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

¹ Article n°2 de l'ordonnance n° 14-01 du 16 Février 2014.

² Article n°3 de l'ordonnance n° 14-01 du 16 Février 2014.

³ Article n°4 de l'ordonnance n° 14-01 du 16 Février 2014.

Quant à la composition du ratio de solvabilité, l'article 5¹ précise que le numérateur du ratio est constitué des fonds propres réglementaire, et le dénominateur de la somme des expositions pondérées au titre du risque de crédit, de marché, et opérationnel.

Quand-aux pondérations retenues par la banque d'Algérie, elles sont fixées à 12.5% du montant de l'exigence en fonds propres au titre des risque opérationnels, et risques de marché. Concernant le risque de crédit il inclut les risques de bilan et de hors-bilan.

Dans les termes de l'article 6, les banques et les établissements financiers sont tenus de respecter les dispositions de ces articles dès l'entrée en application de ce règlement, et bénéficier de délai accordés par la commission bancaire pour se conformer à ces exigences en fonds propres.

L'article 7 expose la possibilité pour la commission bancaire d'imposer aux banques et aux établissements financiers d'importance systémique, des normes de solvabilité supérieures à celle prévues aux articles 2 et 3 ci-dessus.

Aussi, les articles 8 et 9 et 10² exposent avec précision la constitution des fonds propres des banques et des établissements financiers. Et l'article 20 donne une définition bien précise aux risques opérationnels, cette définition sera présentée dans le chapitre suivante.

Enfin, selon l'article 21 l'exigence en fonds propres nécessaire pour la couverture du risque opérationnel est égale à 15% de la moyenne des produits nets bancaires annuels des trois derniers exercices. Seuls les produits nets bancaires positifs sont pris en en considération dans le calcul de cette moyenne. Ceci revient à dire que la Banque d'Algérie impose l'application de la méthode de base de Bâle II pour mesurer le risque opérationnel.

¹ Idem.

² Idem.

Conclusion

La préoccupation majeure de la banque centrale est la pérennité du système financier d'une part et la stabilité du système bancaire d'autre part, ce dernier est formé par différents organismes liés les uns avec les autres, et voir les différents risques rencontrés par la banque qui nécessitent une gestion et une grande implication, vu la sensibilité de cette tâche.

Dans ce chapitre, nous avons essayé de développer en premier lieu l'évolution du système bancaire algérien de l'indépendance jusqu'à nos jours.

Ensuite, on a essayé de spécifier les différents risques auxquels les banques doivent faire face dans leur gestion, dont les risques qui menacent le bon fonctionnement de l'activité bancaire sont classés sous quatre catégories à savoir :

- Le risque de crédit,
- Le risque de marché,
- Le risque opérationnel,
- Les autres risques.

Enfin, on a présenté les accords de Bâle, dont les travaux du comité de Bâle consistent les crises systémiques qui peuvent apparaître. Dans ce cadre se sont inscrites les recommandations du comité de Bâle à travers la publication des trois accords visant la stabilité et le renforcement de système bancaire.

La réglementation du comité de Bâle a commencé à mettre en place le ratio Cooke, mais il a marqué rapidement ses insuffisances. De ce fait, il était nécessaire de mettre en place un nouveau ratio qui est le ratio MC DONOUGH où ce dernier il a inclus le risque opérationnelle dans le calcul de ratio de solvabilité. Mais à cause de la crise de subprimes qui a marqué des dégâts et des pertes financières, une troisième Bâle est apparue.

Dans ce chapitre on a traité le risque opérationnel brièvement, vu qu'il fera l'objet de recherche du chapitre suivant.



Chapitre2 :

**La Gestion des Risques
Opérationnels**

Introduction

La gestion des risques opérationnels devient une priorité pour les banquiers, les gouvernements et les autorités de régulation pendant la période de crise, où le risque opérationnels joue un rôle central dans la crise.

La notion du risque opérationnel qui diffère celle du risque de crédit et du risque de marché, est traduite par les erreurs, les fraudes, l'inefficacité, ainsi la complexité et la fréquence des opérations quotidiennes des banques qui sont toujours prise en considérations dans le domaine des banques.

Les risques bancaires constituent des risques majeurs auxquels les banques sont exposées aujourd'hui. De ce fait, les risques opérationnels prennent une part important dans la gestion de ces risques.

La définition des risques opérationnels, leurs enjeux et spécificités, ainsi leurs caractéristiques, les méthodes de leurs identifications mesures et couvertures, et pour le traitement de tous ces éléments, nous avons scindé ce chapitre en trois sections :

- ❖ Une première section : qui va nous permettre de présenter la notion des risques opérationnels, ainsi leurs enjeux et caractéristiques et leurs spécificités,
- ❖ Une deuxième section : qui va nous permettre de développer les différents outils d'identifications des risques opérationnels,
- ❖ Une troisième section : qui va nous permettre de traiter les méthodes de calculs d'exigences en fonds propres, ainsi les moyens de couverture de ces derniers.

Section 1 : Généralité sur la notion des risques opérationnels.

Le risque opérationnel est un problème qui a pris une nouvelle importance, étant au cœur des processus des gestions bancaire. Notamment, au début des années 2000, où le risque opérationnel est jugé spécifique par rapport aux autres risques.

Dans cette section nous allons essayer de cerner ce concept à travers plusieurs définitions.

1. Définition des risques opérationnels :

Le risque opérationnel n'est pas un concept bien défini, dont il n'existe pas de définition universelle de risque opérationnel. Cependant, la définition souvent retenue est celle du comité de Bâle¹.

Donc, qu'est ce qu'un risque opérationnel ?

1.1 Définition de « Bâle II » :

Le comité de Bâle a essayé de délimiter de manière précise le périmètre de risques opérationnels dans une définition claire, commune et applicable à l'ensemble des banques.

Le risque opérationnel correspond dans un premier lieu, aux : « risque de perte direct ou indirect résultant de l'inadéquation ou de la défaillance de procédure, de personne et de système ou résultant d'événements extérieurs ». Cette définition a été critiquée car il est difficile de calculer certains risques indirects.²

Le régulateur arrêté du 02 février 2007 a donné la définition suivante du risque opérationnel :

« Le risque opérationnel est le risque de perte résultant d'inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et système interne, ou à des événements extérieurs, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de perte élevé. Le risque opérationnel ainsi défini, inclut le risque juridique mais exclut les risques stratégiques et de réputation ». ³

Cette définition du comité de Bâle est la base de réflexion pour la plupart des banques. Mais, le comité de Bâle reconnaît que le concept de risque opérationnel prend des significations très diverses dans la profession bancaire et, par conséquent, aux fins du contrôle les banques peuvent donc

¹ Le comité de Bâle est présenté dans la section 3 du chapitre 1.

² Eric LAMARQUE, « management des banques, risque, relation client, organisation » 3^e Édition, ED PEARSON, France, Paris. P.115.

³ Christian JIMENEZ et Patrick MARLIER et Dan CHELL, op.cit. P9.

décider d'adopter leur propre définition de ce risque¹.

Toutefois, il existe d'autre définition pour une gestion du risque adéquate et efficiente pour toutes les banques.

1.2 Définition de la Banque d'Algérie :

- Selon la loi réglementaire algérienne, l'article n°2 de la loi n°11-08 du 28 novembre 2011, relatif au contrôle interne des banques et des 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 de risque de fraude interne et externe » ;
- Selon la nouvelle loi réglementaire, l'article n°20 de la loi n°14-01 du 16 février 2014 portant, coefficients de solvabilité applicable aux banques et établissements financiers. Cette article stipule que : « on entend par risque opérationnel, le risque de perte résultant de carences ou de défaillance inhérentes aux procédures, personnels et systèmes interne des banques et établissements financiers, ou à des événements extérieurs. Cette définition exclut les risques stratégiques et de réputation, mais inclut le risque juridique ».²

En Algérie, les définitions des risques opérationnels divers d'une banque à une autre, ça dépend l'activité de chacune ainsi que se son organisation interne.

1.3 Définition du CRBF³ :

Selon le règlement du CRBF n° 97-02 modifié par l'arrêté du 14 janvier 2009, Le risque opérationnel est :

« 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'événements de faible probabilité d'occurrence mais à fort risque de perte. Le risque opérationnel inclut les risque de fraude interne et externe ».

On constate que toutes ces définitions de risque opérationnel y ont inspirés de la définition de Bâle

¹ Mr.chiheb GHANMI, "GESTION DES RISQUES: LE RISQUE OPÉRATIONNEL", Avril 2016, Edition IAHEF, P5 Alger.

² Cet article n°20 du règlement n°14-01 du 16 février 2014, disponible sur le site : <http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist014.htm> . Consulter le 22 mars 2017 à 22h.

³ Le comité de la réglementation bancaire et financier.

II. Ce dernier qui constitue le cadre de référence permet de tirer les conclusions suivantes¹ :

- La définition retient la notion de risque de perte, donc, il s'agit des pertes probables pouvant se produire dans le futur,
- ces pertes résultent de défaillance ou de l'inadéquation, c'est-à-dire d'erreurs de conception, de mauvaise suivi ou de dégradation dans le temps. Sont touchent à des aspects interne (le système d'organisation, le système d'information, ou le personnel), et à des aspects externe (fraude externe, sinistre, pénalité, réglementation et terrorismes),
- le risque stratégique est souvent associé à des prises des décisions par les managers (lancement d'un nouvel produit ou nouvel activité, une fusion,...), ainsi, le risque de réputation correspond à l'impact que peut avoir une erreur de gestion ou erreur opérationnel, une fraude, etc.... sur l'image de la banque.

2. Les principaux enjeux du risque opérationnel :

Le premier enjeu qui apparaît dans la mise en œuvre d'un dispositif de maîtrise des risques opérationnels est bien sur la nécessité de se mettre en conformité avec la réglementation et par là, même d'optimiser le montant de fonds propres (non lié à des activités rémunératrices) à allouer aux risques de cette nature.

La plupart des acteurs ont désormais en vue d'autre enjeux comme² :

- ✓ La sécurisation des résultants en évitant ou en couvrant des risques qui entraînent des pertes nettes,
- ✓ Une plus grande compétitive du fait des améliorations de tarif possibles si les pertes constatées sur les événements à fréquence diminuées,
- ✓ Une sécurisation de la notion en évitant des « aléas » non souhaités qui peuvent avoir des répercussions sur la solvabilité ou la notoriété (avec derrière un coût supplémentaire lié à la dégradation du rating),
- ✓ Éviter la chute brutale du cours de bourse lorsque l'établissement bancaire ou une de ces filiales sont cotés,
- ✓ Amélioration la productivité en identifiant les processus « à risque » et en menant les plans

¹ Mr. Chiheb GHANMI, op.cit. P8.

² C.JIMENEZ et P. MERLIER et D. CHELL, op.cit. P21.

d'action nécessaires à leur amélioration.

3. Classification des risques opérationnels :

Le comité de Bâle a adopté une classification assez précise des différentes catégories d'événements opérationnels. Et elle a défini une segmentation de risque de huit (8) lignes métiers et sept (7) catégories d'événements permettent d'avoir une matrice à cinquante-six cases représentatives de chaque métier bancaire avec la typologie de risque associé¹. Ces dernier constituant la principale source de valeur ajouté et sont classifié comme suit :

3.1 Classification par type d'activité :

❖ Les lignes métiers de Bâle :

- Financement des entreprises ;
- Négociation et vente institutionnelle ;
- Banque de détail ;
- Banque commerciale ;
- Paiement et règlement ;
- Service d'agence ;
- Gestion d'actif ;
- Courtage de détail.

¹ Document de comité de Bâle sur le contrôle bancaire, «Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel », P4. Disponible sur le site : www.bis.org. Consulter le 10 avril 2017 à 18h.

Tableau 2.1: présentatifs des lignes métiers définis par Bâle II.

Ligne métier (Niveau 1)	Activité
Financement des entreprises	Fusion/acquisition, émissions, privatisation, dettes publique, syndication, titrisation.
Négociation et vente institutionnelle	Négociation sur marchés de capitaux, marché monétaire...
Banque de détail	Paiement domestique, transfert de fonds, règlement interbancaire, compensation, correspondant Banking.
Banque commerciale	Conservation de titres, services aux émetteurs, prêt de titres.
Paiements et règlements	Effet de commerce, financement export, commerce international, financement de projets, leasing, factoring.
Services d'agences	Gestion de fonds sous toutes ses formes (public, privée, institutionnel...)
Gestion d'actif	Traitement des ordres et services associées.
Courtage de détail	Dépôts, prêts, cartes bancaires, services bancaires, conseils financiers, banque privée, gestion de fortune, garanties.

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

3.2 Classification par type d'événements :

Selon le législateur, la classification des risques opérationnels est de sept (7) risques.

Les catégories des risques opérationnels sont les suivants ¹:

- **Risque de Fraude interne** : perte liées à des actes commis à l'intérieure de l'entreprise visant à commettre une fraude ou un détournement d'actif ou à enfreindre une disposition législative ou réglementaire, ou à des règles de l'entreprise, à l'exclusion des cas de pratique discriminatoires ou contraire aux règles en matières d'égalité professionnelle, et impliquant au moins un membre de l'entreprise.
- **Risque de Fraude externe** : pertes liées à des actes de tiers visant à commettre une fraude

¹ Christian Jimenez, Patrick Merlier et Dan Chelly« Risque opérationnel de la mise en place à son audit », Edition Banque Edition, Paris 2008, P75.

ou un détournement d'actif ou à enfreindre une disposition législative ou réglementaire.

- **Insuffisance des pratiques interne concernant les ressources humaines et la sécurité du lieu de travail** : pertes liées à des actes contraires aux dispositions législatives ou réglementaires, ou aux conventions en matière d'emploi, de santé ou de sécurité, à la réparation de préjudice personnels ou à des pratiques discriminatoires ou contraires aux règles en matières d'égalité professionnels.
- **Client, produit et pratiques commerciales** : pertes liées à un manquement, délibéré ou non, à une obligation professionnelle envers un client (y compris les exigences en matière de confiance et d'adéquation du service), à la nature ou aux caractéristiques d'un produit.
- **Dompage aux actifs physiques** : pertes liées à la perte ou à l'endommagement d'actif physique résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autre événements.
- **Interruption d'activité et dysfonctionnements des systèmes** : par exemple des pertes liées à des pannes de matériel ou de logiciel informatique, panne d'électricité et d'autre.
- **Dysfonctionnement des processus de traitement** (exécution, passation d'ordre, livraison, gestion de processus) : perte liées aux lacunes du traitement des transactions ou de la gestion des processus et aux relations avec les contreparties commerciales et les fournisseurs.

4. Risques spécifiques et les caractéristiques du risque opérationnel :

4.1 Risques spécifiques :

Il s'agit en particulier des risques qui sont exclus de la nomenclature de Bâle du fait de la difficulté de mesure qui y est associée, tels que les risques suivants :

- **Le risque d'image** : le risque d'image se rattache à l'ensemble des risques de type Baloise. Il correspond à l'impact que peuvent avoir certaines actions sur l'image de l'établissement bancaire en produisant une impression négative durable sur l'ensemble de ses activités.¹ Cela conduit à la perte des ressources de financement de la banque et nuit à ses relations avec les clients.
- **Les 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 suit à des causes humaines provenant d'un environnement propice qui regroupait plusieurs facteurs personnels ou associés au contexte de l'entreprise (stress permanent, surcharges, pression, insuffisance de formation

¹ Eric LAMARQUE : « management des banques : risque, relation client, organisation », op.cit. p.10.

de l'encadrement,...).¹

- Les risques systémiques :

« Il peut être définie comme le risque que l'incapacité d'un acteur de marché à faire face à ses obligations, entraîne une réaction en chaîne impliquant l'incapacité de la plupart des acteurs à assurer le bon dénouement de leur opération, entraînant la faillite de tout le système ». ²

Donc, le risque systémique est le risque qui peut mettre en danger la survie du système financier.

4.2 les caractéristiques des risques opérationnels :

Le principale caractéristique du risque opérationnel est qu'il n'est pas concentré dans un seul secteur d'activité particulier, il est exister partout. Une perte peut avoir causé la défaillance d'une personne, mais aussi une cause opérationnelle : fraude, erreur, négligence...etc.

Nous pouvons résumer les caractéristiques du risque opérationnel comme suit ³:

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

¹ Idem.

² Christian JIMENEZ, Patrick MERLIER et Dan CHELLY. « Risque Opérationnel, de la mise en place du dispositif à son audit ». Op.cit, P.89.

³ Séminaire « risque opérationnel et contrôle interne », avril 2008- serge DRABCZUK.

Section 2 : les outils d'identification et de gestion des risques opérationnels.

Contrairement aux risques de marché et aux risques de crédit, le risque opérationnel est un risque interne à l'entreprise. Aussi, il a parfois tendance à être minimisé et il est donc essentiel d'avoir une certaine mesure quantitative de ce risque.

Parmi les outils qui peuvent utiliser les banques pour identifier et évaluer le risque opérationnel on peut citer :

1. L'auto-évaluation des risques opérationnels (RCSA : Risk Control Self Assessment):

L'auto-évaluation des risques (RCSA) est la plus ancienne des méthodes d'identification et de gestion des risques opérationnels, mais elle reste tout de même la plus dynamique et celle assurant une gestion prospective des risques auxquels peuvent être confrontés les différents départements de la banque.¹

Cet exercice d'auto-évaluation peut se faire en suivant les types d'approche notant :

1.1 l'approche de type Bottom-up:

D'après l'IFACI², l'approche Bottom-up dit l'approche ascendante traite un domaine particulier des risques en procédant à une analyse détaillée sur les terrains et en sollicitant des décisions sur les risques insuffisamment maîtrisés. De ce fait, les risques opérationnels qui sont au terrain et sont identifiés et évalués par les unités opérationnelles avant d'être portés à la connaissance de la direction.

Donc, ici l'information remonte des opérationnels vers les auditeurs responsable.

1.2 l'approche de type Top-Down :

Cette méthode descendante consiste à désagréger une information mesurée sur la totalité des risques opérationnels de la banque et de l'allouer ensuite ces fonds propre à des niveaux de plus en plus décentralisés.

Selon l'IFACI, cette méthode est recommandée lorsque l'objectif est d'obtenir une vue d'ensemble, hiérarchisée les risques par les auditeurs ou « Risk Manager » qui détectent les risques et les soumet pour avis aux collaborateurs opérationnels.

Donc, ici les informations descendent des auditeurs vers les opérationnels.

¹ Ariane CHAPELLE et Georges HÜBNER et Jean-Philippe PETERS, « le risque opérationnel implication de l'accord de Bâle pour le secteur financier », Edition Larcier, Bruxelles 2005, P.178.

² Institut Français d'Audit et de Contrôle.

1.3 L'approche combinée :

L'approche Top-Down permet de cerner les principaux risques sans se perdre dans une profusion de cas. Cependant, en deuxième approche, elle doit être complétée par une approche détaillée, Bottom-Up, qui associe les gestionnaires de risque du terrain à l'évaluation de leurs risques. Cette approche combine les deux approches sus présentées. Selon cette approche, l'identification des risques est faite parallèlement par la hiérarchie et les opérationnels ce qui permet d'avoir une base assez complète des risques¹.

1.4 L'approche de Benchmarking :

Cette approche consiste à étudier et analyser les meilleures pratiques d'établissement d'une identification des risques des entreprises exerçant des métiers similaires et ayant les mêmes processus afin de s'en inspirer et d'en tirer le meilleur².

2. La cartographie des Risques Opérationnels :

La gestion du risque opérationnel implique l'identification et la mise en place la liste (nomenclature) des risques existants, viennent ensuite l'évaluation, la surveillance, le contrôle et l'atténuation de ces risques. Il est donc nécessaire de développer une solution de traitement et de recensement des risques pouvant être déployée à l'ensemble des activités.

Donc, La première étape de la démarche de suivi du risque opérationnel consiste à établir une cartographie des risques. Cette cartographie s'appuie sur une analyse de processus métier, à laquelle on croise la typologie des risques opérationnel.

2.1 Définition de la cartographie des risques :

Elle se définit comme étant le positionnement des risques majeurs selon différents axes, tels que l'impact financier potentiel, la probabilité d'occurrence ou le niveau actuel de maîtrise des risques.³ La carte des risques est un document permettant de recenser les principaux risques d'une organisation et de le présenter synthétiquement sous une forme hiérarchisée pour assurer une démarche global d'évaluation et de gestion des risques.

Donc, la cartographie des risques est un outil de bonne gestion qui répond aux besoins

¹ J. Christian & P. MERLIER & D. CHELLY. Op.cit. P. 103

² Idem.

³ KPMG, Cartographie des Risques, Institut Algérien des hauts Etudes Financiers, 22 mai 2014, à Alger. P.24.

d'identification, d'évaluation et de suivi des risques. Ainsi, elle est devenue un outil de réglementation de premier plan suite à des diverses réglementations bancaires.

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

Les objectifs de l'élaboration d'une cartographie des risques peuvent être de différentes natures aussi importantes les uns que les autres¹ :

- ✓ Identifier et hiérarchiser les facteurs clés de risque et dresser un état de lieux complet des vulnérabilités,
- ✓ Orienter le plan d'audit interne en mettant en lumière les processus au niveau desquels se concentrent les risques majeurs,
- ✓ Aider le management dans l'établissement de son plan stratégique et de sa prise de décision,
- ✓ Veiller à la bonne image de l'établissement.

2.3 Les étapes de la démarche globale d'une cartographie des risques :

La démarche méthodologique pour l'élaboration d'une cartographie des risques passe par les étapes suivantes :

2.3.1 Représentation du processus d'activité et risque associé :

La première étape d'élaboration d'une cartographie des risques est consistée à établir une nomenclature des risques adoptée à la banque, en la découpant en ses lignes métiers et ses différents processus.

L'identification des processus est importante, parce qu'il permet d'appréhender le risque avec assez de détail, à partir d'une vision complète et cohérente tout au long d'une chaîne d'activité relative aux processus en question.

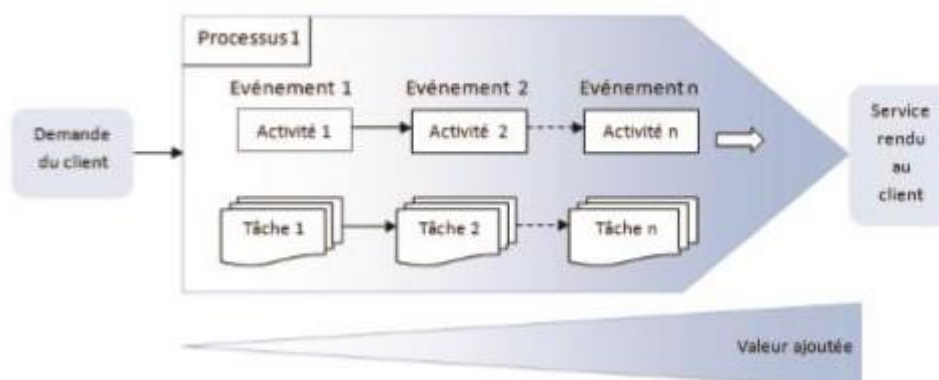
Le processus peut être défini comme étant : « un processus est un ensemble de ressources et d'activités liées qui transforment des éléments entrants en éléments sortants. Autrement dit, c'est une boîte noire qui a une finalité (les données de sortie) et qui, pour atteindre cette finalité, utilise des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

Donc, le processus est un regroupement cohérent d'activités, disposant des ressources, alimenté par des entrées qui sont transformées en sortie en y apportant une valeur ajoutée pour le client.

¹ Ibid.P26.

² Y.MOUGIN, « la cartographie des processus », 2004. P.37.

Figure 2.1: schéma illustratif d'un processus



Source : Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER, « prévention et Gestion des risques opérationnels », Edition Revue Banque, paris, 2004, P27.

On distingue trois types de processus qui sont les suivants :

- Les processus opérationnel (processus métier ou réalisation) : ceux sont les processus dont l'objectif est de fournir des produits/services aux clients externe à la banque.
- Les processus de pilotage (processus de direction) : les clients de ces processus sont le management, les organismes de tutelle et les actionnaires, ils servent à fixer des orientations, à évaluer la situation et de définir les actions correctives.
- Les processus de support (de soutien) : processus dont la finalité est de gérer les ressources de l'établissement, de tenir à jours sa situation ainsi que de fournir des éléments aux acteurs de processus opérationnel et de pilotage.

Après mieux comprendre les activités de la banque, Il sera possible dans cette étape de réaliser une auto-évaluation des risques, afin de pouvoir identifier les risques opérationnels.

Tableau 2.2: Exemple d'association des risques à l'un des processus.

Métiers : Banque des entreprises	
Processus : cash management pour compte de tiers	
RISQUES	
Indisponibilité systèmes	Indisponibilité des applicatifs de traitement des ordres / liaison clientèle.
	Indisponibilité des serveurs locaux.
	Indisponibilité de communication avec les systèmes de place (TRAGET/PNS/ABE...).
	Indisponibilité des applicatifs de gestion des flux et soldes.
Indisponibilité ou mauvaise qualité des données	Erreur d'imputation des données externes pour calculs automatiques d'intérêts sur soldes.
	Indisponibilité des données clients, traitement des données en double, erreurs manuelles ayant une influence sur les soldes clients.
	Absence de contrôle de la qualité et de l'intégrité des données, des résultats des interfaces des intégrations.

Source : Christian JIMENEZ, Patrick MERLIER et Dan Chelly : « Risque opérationnel de la mise en place du dispositif à son audit » Edition revue banque, paris 2008 ; P65.

2.3.2 Identification et évaluation des risques bruts :

Le risque brut appelé aussi risque intrinsèque, est définie par Gilbert et Michelle comme étant le risque brut considéré sans éventuels moyens de protection ou de contrôle mis en place par l'organisation.

La notion de risque brut permet d'évaluer le montant à couvrir des risques, de classifier ces derniers, ainsi que de valider les facteurs de réduction.¹

Chaque événement de risque identifié est soumis à une première évaluation fondée sur l'appréciation de ² :

¹ C.JIMENEZ, P.MERLIER, D.CHELLY. op.cit. P.68.

² KPMG, « cartographie des risques, Institut Algérien des Hauts Etudes Financiers », Mai 2014, Alger. p.33.

- Sa fréquence (probabilité) d'occurrence,
- Son impact financier,
- Son impact image.

Cette appréciation est faite avant toute prise en compte du dispositif de maîtrise des risques existant.

Une échelle de cotation est établie pour l'évaluation de l'impact que pour la fréquence de survenance, le tableau suivant présente un exemple de cotations des risques :

Tableau 2.3 : exemple des échelles de cotations d'évaluation de l'impact :

Critère d'impact	Très faible	Faible	Moyen	Fort
Financier : charge financière ou manque à gagner (en milliers d'euro).	<20.	20<x<200.	200<x<1000	>1000.
Image : impact sur les tiers (clients, public, partenaires, actionnaires...).	Pas de conséquence s induites.	Pourrait entraîner des réclamations.	Risques de perte d'image et de confiance.	Risques de pertes de clients ou de partenaires

Source : Christian JIMENEZ, Patrick MERLIER, « prévention et gestion des risques opérationnels » Edition Revue Banque, Paris 2004. P36.

2.3.3 Appréciation du dispositif de maîtrise des risques (DMR) et évaluation du risque net :

Suite à l'identification et l'évaluation du risque brut, nous identifierons le dispositif de maîtrise de risque (DMR) existant, en l'occurrence le contrôle mise en place pour parer à l'éventualité de survenance du risque.

Le DMR peut concerner plusieurs éléments¹ :

- Les procédures et l'organisation,
- Le dispositif de contrôle mise en place (manuel, visuel, hiérarchique,...),

¹ C.JIMENEZ, P.MERLIER, « Prévention et Gestion des risques opérationnels », Edition Revue Banque, 2004 , P.37.

- Les outils de suivi de l'activité et son bon déroulement (états d'alerte, reportings, comité de suivi,...),
- Les éléments de réduction ou de transfert de risque (assurance, garantie, clause contractuelle,...).

Dans cette étape ce sont les opérationnels eux-mêmes qui vont porter le jugement sur le degré de maîtrise des risques ainsi que l'influence de ce dispositif sur l'impact et/ou la fréquence associés au risque par un ensemble d'analyse descriptive de ce dernier.¹

L'efficacité du DMR réduit le risque brut et l'impact procurant une mauvaise image de la banque induit par ce dernier. Et pour déterminer cette efficacité, il y'a lieu de l'apprécier à l'aide d'une échelle de cotation qui évaluer la disponibilité des contrôles et leur degrés de couverture des risques sous la forme suivante :

Tableau 2.4 : critères d'appréciations du dispositif de maitrise des risques.

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

Source : Christian JIMENZ et Patrick MERLIER, « Prévention et Gestion des risques opérationnels », Edition Revue Banque, Paris 2004, P38.

Sur la base de la confrontation des risques bruts aux contrôles mise en place (à l'aide d'une double cotation) seront déterminé les risques nets.

2.3.4 Classification des risques :

Dès que le risque net est déterminé selon son impact et sa fréquence, une nouvelle classification et hiérarchie sera établie afin de permettre d'étudier le degré d'acceptation du risque résiduel après prise en compte des mesure de prévention des risques

Cette classification va permettre de déterminer les priorités de traitement des risques afin d'améliorer les dispositifs.²

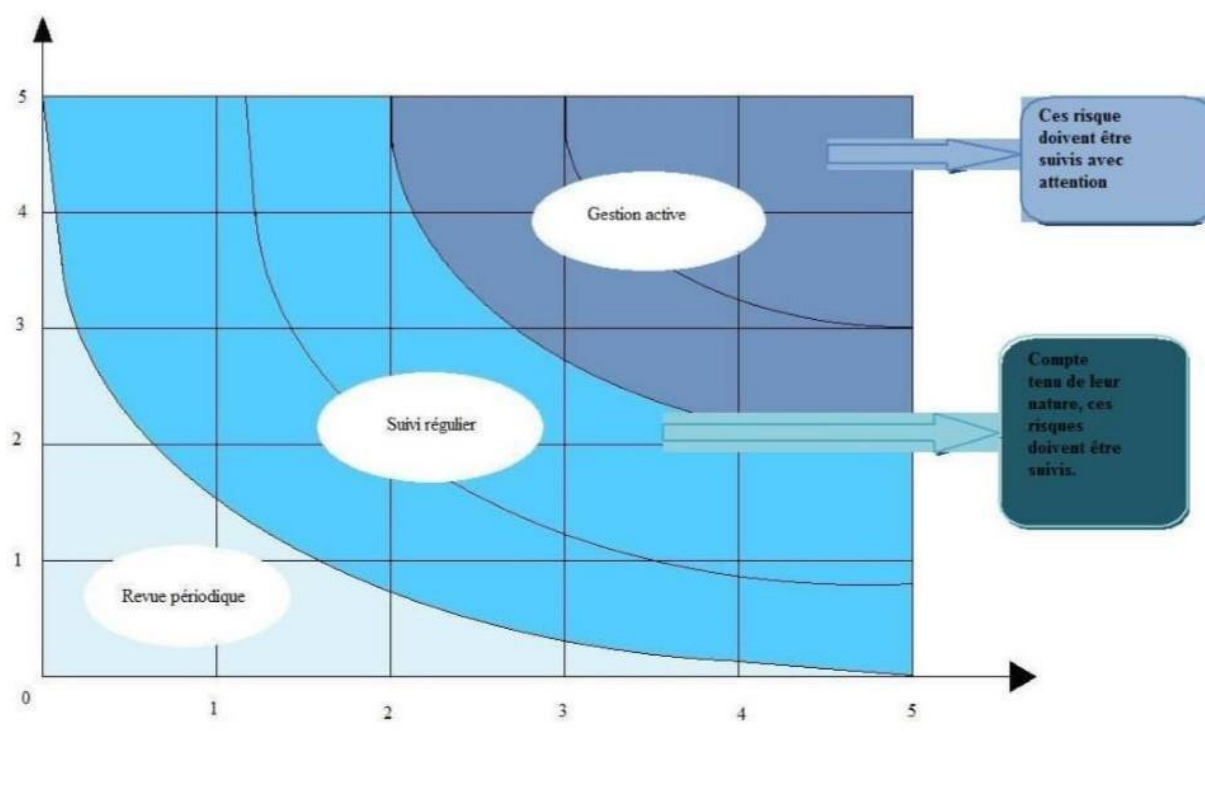
De ce fait, des représentations graphiques doivent être faites pour identifier les zones à traiter prioritairement par rapport à l'appétence aux risques des entités.

¹ C.JIMENEZ et P.MERLIER. Op.cit. P.37.

²C.JIMENEZ et P.MERLIER. Op.cit. P40.

Ce graphique montre le positionnement des risques et la fréquence des contrôles nécessaire :

Figure 2.2 : Matrice de Classification des risques selon les couples (fréquence/impact).



Source : Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER, « prévention et gestion des risques opérationnels », Edition Revue Banque, paris 2004. P45.

3. La constitution et l'exploitation d'une base de données opérationnelles :

Pour la constituions de la base de données opérationnel, Il s'agit de la collecte des données des pertes internes (PI) survenus au titre du risque opérationnel, au niveau des différentes entités, départements et réseaux de la banque¹.

Chaque perte fait l'objet d'un reporting de la structure en cause à destination de la direction en charge du risque opérationnel, des dirigeants et des fonctions de contrôle permanent et périodique.

Ainsi, la collecte des données des pertes interne constitue une étape absolument cruciale pour une bonne gestion des risques.

Les risques sont mesurés à travers deux paramètres à savoir : la fréquence de survenance et la

¹ Ariane CHAPELLE, George HUBNER et Jean-Philippe Peter, « le risque opérationnel : implication de l'accord de Bâle pour le secteur financier », .2 février 2005. P.163.

sévérité de l'événement, afin de pouvoir faire la distinction entre les risques majeurs et les risques négligeables.¹

Pour ce qui concerne l'exploitation de la base de données des incidents opérationnels, elle est exploitée pour deux buts possibles² :

- Soit pour déterminer l'exigence en fonds propre, et dans ce cas les incidents seraient répertoriés par type d'événements et par lignes d'activité.
- Soit pour la gestion des risques, et dans ce cas le découpage serait plutôt par département et entité organisationnelle. Ce qui facilite l'intervention sur les incidents sur lesquels il est possible d'agir.

Ensuite, le but final de l'analyse de base de donnée, est de pouvoir identifier des plans d'actions pour les risques le plus important, afin d'éviter la reproduction de ces événements à l'avenir.

Les enseignements tiré de l'analyse des incidents, ainsi que la mise en place des indicateurs de risque et des RCSA, seront diffusé à travers tous les établissements et doivent permettre aux responsables du risque opérationnel de l'appréhender sous plusieurs angles et ainsi renforcer les contrôles.³

4. Les indicateurs clé des risques (KRI : Key Risk Indicator) :

Les indicateurs clé des risques constituent des indices possibles de perte ou des dangers futurs qui peuvent menacer l'activité de l'établissement⁴.

De ce fait, ces indicateurs sont des composants du processus de surveillance des risques, utilisés pour fournir des indicateurs avancé ou retardé des conditions des risques potentiels.

Les indicateurs clé des risques sont des statistiques et/ou diverses mesures souvent d'ordre financier qui peuvent donner une idée de l'exposition d'une banque aux risques, ils sont généralement revus de façon périodique (chaque mois ou chaque trimestre) pour alerter les banques pour des opérations

¹ Ibid.

² Inspirée d'un article : « Gestion et Exploitation de Base de Donnée », 16 juillet 2013, approbation de la gouvernance de la communauté française. Disponible sur le site :

http://www.isfce.org/public/Bacheliers/Informatique/dossiers_peda/igeb.pdf consulter le 20 avril 2017 à 17h.

³ Idem.

⁴ A.CHAPELLE, G.HUBNER, JP.PETER, op.cit. P.169.

porteuse des risques¹.

Pour chaque activité on retrouve un ensemble d'indicateurs bien spécifiques et qui dépend de la nature des tâches effectuées, du mode d'organisation des fonctions, du niveau d'automatisation des opérations, du niveau des flux financiers impliqués, ou encore de la législation en vigueur².

Indicateurs mesurable ayant pour objectif de suivre l'évolution d'un risque, afin d'être efficace (son évolution est suivi des décisions opérationnel).

Y'a trois types d'indicateurs peuvent utilisées³ :

- 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.

5. Les Tableaux de Bord des risques opérationnels:

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

Il reflète la qualité de la politique des risques mise en œuvre et donne une vision consolidée du risque aux différents niveaux de l'établissement et en particulier, aux instances dirigeants.

De ce fait, il doit permettre essentiellement⁴ :

- communiquer efficacement les causes des événements opérationnels au sein de l'organisation,
- d'appréhender la nature et l'ampleur des risques encourus,
- désigner un moyen primordial pour impliquer le management des différents départements dans la gestion quotidienne des risques opérationnels,
- piloter les actions préventives et leur état d'avancement,
- assurer l'adéquation des dispositifs de gestion des risques opérationnels avec le profil de

¹ Comité de Bâle sur le contrôle bancaire : « saine pratique pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel », Février 2003, P.7.

² A.CHAPELLE, G.HUBNER, JP.PETER, op.cit. p.175.

³ C.JIMENEZ, P.MERLIER, et D.CHELLY, op.cit. P.110.

⁴ C.JIMENEZ, P.MERLIER, JP.PETER, op.cit.P.117.

risque et le plan de l'activité de l'établissement ;

- effectuer les arbitrages nécessaires afin de limiter et couvrir les risques et de piloter les actions correctives.

6. Quantification du risque :

Suite à l'accord de Bâle, les banques sont invitées à développer leur propre méthode de mesure de capital pour le risque opérationnel. Dont, les établissements ont commencé à quantifier leur exposition au risque opérationnel, en intégrant des données interne et externe des pertes.¹

Il existe plusieurs approches de quantification de l'exposition de l'établissement au risque opérationnel tels que² :

- L'analyse des données historique des cas de perte enregistrées par la banque et qui lui permettent d'élaborer une politique de maîtrise et d'atténuation des risques,
- L'analyse des scénarios et des facteurs d'évaluation du risque dans le cas où les données historique sont difficiles à obtenir.

¹ Inspiré de l'article : « la quantification du risque opérationnel des institutions bancaire », par HELA DAHEN, HEC Montréal, décembre 2006.

² A.CHAPELLE, G.HUBNER, JP.PETERS, op.cit. P.169.

Section 3 : Détermination des exigences en fonds propres et la couverture des risques opérationnels.

1. les méthodes d'évaluation du risque opérationnel :

Après avoir identifié et évalué les risques opérationnels, il apparaît nécessaire de mesurer ces risques en suivant des approches dictées par le comité de Bâle.

Les banques ont la possibilité de choisir celle qui leur paraît correspondre à la spécificité de leur activité, et à leur capacité globale d'action.

Le comité de Bâle dans son accord de Bâle II, s'est clairement intéressé au risque opérationnel et son intégration dans le calcul du capital réglementaire. Le premier pilier exige que le risque opérationnel soit mesuré.

De ce fait, trois méthodes de calcul d'exigence en fonds propres peuvent être utilisées, à savoir :

1.1 Approche Indicateur de base (BIA) :

C'est l'approche la plus simple, car elle ne nécessite aucun critère d'éligibilité pour son application. Voir aussi fruste, en ce qu'elle n'intègre aucun raffinement du type « indicateur de perte », mais se borne à constituer des fonds propres contre les risques opérationnels sur un mode forfaitaire.¹

Cette méthode de base consiste en l'application d'un pourcentage fixe α à un indicateur qui représente l'exposition potentielle aux risques opérationnels, cet indicateur représente le produit annuel brut moyen (PB) sur les trois dernières années²

Donc, le facteur d'exposition sur lequel elle repose est le PNB, assorti d'un facteur de pondération « α » dont le calibrage est fixé par le comité de Bâle à 15%, de la moyenne annuel des trois dernières années du revenu brut positif, Un revenus négatif ou égal à zéro est exclu.

La formule est la suivante :

¹ Inspiré de l'étude du rapport annule de la commission bancaire, 2003, P145.

² A.CHAPELLE, G.HUBNER, JP.PETERS, op.cit. P.170.

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

Où:

- K_{IB} est 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.
- PB_i : produit annuel brut, s'il est positif, sur les trois années écoulées.

Cette méthode est destinée essentiellement à être appliquée par les établissements de très petite taille ou alors ceux qui ont des activités réduites, qui ne possèdent pas d'un niveau élevé de technicité pour procéder à une mise en place de mesures complexes ni de la capacité d'élaborer des modèles internes de mesure.

1.2 L'approche standard (SA) :

Cette approche représente un prolongement plus fin de l'approche de base, où elle se base sur le revenu annuel brut, elle le détaille par lignes d'activité qui sont pondérées par des coefficients, ces coefficients ont été fixés par le comité de Bâle selon différentes études d'impact.

Dans cette approche, le capital réglementaire est calculé en fonction d'un pourcentage du revenu annuel brut appelé facteur Bêta (β)

La formule est la suivante :

$$K_{sa} = \sum \beta_j \times PB_j \quad \text{avec : } j= 1, \dots, 8.$$

Où :

- K_{sa} : est le capital réglementaire ou l'exigence en fonds propres selon l'approche standard ;
- β_j : pourcentage fixe pour chacune des huit lignes de métiers ;
- PB_j : produit annuel brut, positif pour les trois dernières années pour chacune des huit lignes de métiers.

Tableau 2.5: facteur Bêta pour chaque ligne d'activité.

Ligne d'activité	Activité	Coefficient β_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	Paievements 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 détails	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 : Christian JIMNEZ et Patrick MERLIER et Dan CHELLY, « Risques opérationnels de la mise en place du dispositif a son audit », Revue banque Edition, Paris 2004, P29.

Pour le calcul d'une ligne métiers, si l'une est négative elle pourra être compensé avec d'autre lignes dont le calcul est positif, mais si le total est négatif la consommation de fonds propres retenus sera pris Zéro.¹

1.3 l'approche des mesures avancées AMA :

Le comité de Bâle propose plusieurs alternatives au sein des mesures AMA à savoir : une méthode

¹ C.JIMENEZ, P.MERLIER, D.CHELLY. op.ci. P29.

basée sur les paramètres interne, la méthode SCORECARD, l'analyse des scénarios, et enfin la méthode LDA (Loss Distribution Approach), la plus sophistiquée sur le plan technique.

L'approche par les méthodes avancées se base sur la mise en place de modèle interne permettent la collecte des incidents et des données de perte liée au risque opérationnel, ces données conduit au calcul d'exigence en fonds propres réglementaire correspondants, en respectant la décomposition 8 lignes d'activité et 7 catégories des risque soit 56 couple possible.

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

De ce fait, le calcul d'exigence en fonds propres dans cette méthode nécessite un calcul de la mesure de la perte attendue (EL : Expected Loss) pour chaque couple et aussi un facteur multiplicateur tels que :

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

Où :

- PE : probabilité de l'événement,
- LGE : perte en cas d'événement,
- E : Exposition au risque opérationnel.

PE et LGE sont déterminés par la banque d'après ses modèles interne, alors que le facteur d'exposition E est donné par le régulateur.

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

$$K = \sum_{ij} (Y_{ij} \times EL_{ij})$$

[Catégorie d'activité (i)* type de risque (j)]

Le choix entre ces trois approches n'est pas neutre, et le dispositif inciter les établissements à opter pour la méthode avancé qui est moins consommatrice des fonds propres réglementaire à condition de disposer de meilleur contrôle des risques opérationnels qui vont diminuer à terme les pertes

issues de ces risques¹

Une banque qui choisit la méthode standard induit une véritable gestion des risques opérationnels, mais aussi une gestion de ces risques en amont par la mise en place des plans d'actions de diminution et contrôle des risques. Par ailleurs, le choix de la méthode de base n'entre pas dans un processus de changement intègre la notion du risque opérationnel et son sein. Enfin, le choix de la méthode avancée suppose la création d'une entité indépendante de politique de gestion des risques opérationnels.

2. les principales exigences des méthodes :

2.1 Critères qualitatifs pour la méthode « l'indicateur de base » :

L'approche de l'indicateur de base jugée forfaitaire, et ne disposant d'aucun critère d'éligibilité. Elle ne donne pas une véritable gestion des risques, mais elle sert au même temps pour les petits établissements qui l'appliquent, d'éviter à déployer un dispositif qui serait disproportionné à leur activité.

Cependant, les banques appliquant cette méthode, sont appelées à respecter les recommandations du comité de Bâle figurent dans le document « saine pratique pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel »².

2.2 Critère d'éligibilité pour la méthode standard:

Le comité de Bâle a établi des critères qualitatifs pour la méthode standard, tels que³ :

- ✓ La disposition d'une fonction de gestion des risques opérationnels avec des responsabilités bien déterminées,
- ✓ L'enregistrement systématique des données relatives au risque opérationnel, notamment les pertes significatifs par lignes de métiers,
- ✓ La mise en place de procédure permet d'assurer le respect d'un ensemble documenté de politique, contrôles et procédures interne concernant le système de gestion du risque opérationnel,
- ✓ L'exposition au risque opérationnel doit faire l'objet de reporting (rapports) adressées à la

¹ Inspiré de : DAVID OSPITAL, « le risque opérationnel ou l'opportunité unique pour les banques de s'approprier une véritable culture de risque », juin 2006, P7.

² C.JIMENEZ et P.MERLIER, op.cit. P11.

³ C.JIMENEZ, P.MERLIER, op.cit. p.80.

direction générale et au conseil d'administration,

- ✓ Le dispositif d'évaluation des risques opérationnels doit faire l'objet de contrôles réguliers de la part de l'autorité de tutelle et/ou des auditeurs externes.

2.3 Critère pour l'usage des méthodes avancées :

2.3.1 les critères qualitatifs¹ :

- a. la banque doit avoir une fonction de gestion du risque opérationnel indépendante, qui aura pour responsabilité :
 - de codifier les politiques et les procédures de management du risque opérationnel et de contrôler au niveau de l'établissement,
 - développer des stratégies pour identifier, mesurer, surveiller, et réduire le risque opérationnel,
 - concevoir et mettre en œuvre le système de reporting.
- b. La banque doit disposer de processus de gestion et d'évaluation des risques au jour le jour.
- c. Une documentation et un manuel de procédures relatives au dispositif de gestion du risque opérationnel.
- d. Les auditeurs interne et/ou externe doivent effectuer des revues périodiques des processus de gestion et d'évaluation du risque opérationnel et doivent couvrir les activités de la fonction de gestion des risques opérationnels.
- e. La validation du système d'évaluation du risque opérationnel par les auditeurs externes et/ou l'autorité de supervision.

2.3.2 les critères quantitatifs :

Les critères quantitatifs adoptés pour la méthode avancée (AMA) sont les suivantes² :

- l'utilisation des données interne : utilisé sous une base de données historique de perte d'au moins de cinq ans, cette collecte des événements de pertes permet de faire le lien entre les estimations et les pertes réels.
- l'utilisation des données externe : ce type de données est généralement utilisé pour les événements dont l'impact est grave et la fréquence faible.

Les données sont : le montant de perte, la taille de l'activité, où l'événement s'est produit, les causes et les circonstances de la perte et autres informations utiles pour évaluer la

¹ Antoine SARDI, op.cit. P234.

² Maxime PENNEQUIN, « la mise en place d'un modèle risque opérationnel AMA au sein d'un groupe bancaire international », juin 2006, P1

pertinence de l'événement.

- Analyse de scénarios : les scénarios permettent soit d'estimer les fonds propres relatifs aux domaines de risque pour lesquels l'historique interne est insuffisant, soit de valider les résultats des calculs sur les données interne dans des secteurs en évolution.

Comme les données externes, ces scénarios sont utilisés pour les risques à faible probabilité et forte impact. Ils sont établis par les experts en gestion des risques en collaboration avec les experts métiers.

- L'évaluation du système de contrôle interne des risques considérer.

3. Les couvertures des Risques Opérationnels :

3.1 La couverture interne des risques opérationnels :

La couverture interne des risques opérationnels comprend l'ensemble des actions d'amélioration des processus, des outils et des mesures internes de contrôle et de prévention visant à réduire l'impact des risques opérationnels. Ces outils internes servent à absorber les pertes attendues.

Les outils de couvertures internes sont les suivantes :

3.1.1 La continuité des activités :

Le comité de la réglementation bancaire et financière (CRBF)¹ a défini le plan de la continuité d'activité comme un « ensemble de mesure visant à assurer, selon divers scénarios de crise, y compris face à des chocs extrême, le maintien, le cas échéant de façon temporaire selon un mode dégradé, des prestations des services essentiel de l'entreprise puis la reprise planifiée des activités ». Cette définition à été reprise par le règlement n° 11-08 relatif au contrôle interne de la banque d'Algérie.

Donc, d'après cette définition de CRBF, le plan de continuité d'activité devant faire en sort que quels que soient la survenance d'événements et leur gravité, la banque soit à même d'assurer au mieux les prestations de service attendus par ses clients, en garantissant d'un niveau minimal de services, et de mettre en place des programmes de reprise de continuité de l'activité , où elle pourra assurer cette continuité quels que soient la gravité de la situations.

Les banques devraient revoir périodiquement ces programmes afin d'assurer qu'elle reste dans le

¹ Le règlement n° 97-02 du 21 février 1997 relative au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement.

même niveau d'activité. Ces programmes devraient faire tester périodiquement pour vérifier leur capacité à résoudre les problèmes engendrés suite à la survenance des risques.

Les étapes de la mise en place du plan de continuité d'activité sont¹ :

- Etudes des risques et besoins en métiers de continuité,
- Dispositif des préventions et solution envisageable en cas de crise,
- Mise en place du dispositif de continuité,
- Maintien en condition opérationnel.

3.1.2 la délégation de pouvoir :

C'est une acte de gestion qui à pour objet de responsabiliser les acteurs de l'entreprise et définir clairement les responsabilités. Elle a 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,..).²

Donc, la délégation de pouvoir étant une partie des éléments de gestion des risques opérationnels, participe énormément dans l'instauration d'une culture de responsabilité du management et de la culture de l'entreprise.

3.1.3 Les chartes d'éthique :

C'est un document interne largement répandu au sein des établissements financiers, qui sert à lutter contre les actes illégaux et le fraude interne et externe. Elle peut matérialisée sous forme d'annexe au contrat de travail ou une partie de règlement intérieur.

Elle représente un élément du management des risques opérationnels, car elle participe à la sensibilisation du personnel au règlement à respecter et aux règles de bonne conduite.

3.1.4 La couverture budgétaire :

Le financement des risques opérationnels faisant partie de la gestion courante de la banque, généralement sont des risques à faible impact. Et l'objectif à atteindre dans ce cas, sera la réduction de l'impact du risque et les budgets dédiés.

La couverture budgétaire peut se faire à travers la rétention, le provisionnement, et par le recours à l'emprunt.

¹ C.JIMENEZ, P.MERLIER, D.CHELLY, op.cit. P130.

² C.JIMENEZ, P.MERLIER, D.CHELLY. op.cit. p.140.

3.2 La couverture externe :

La banque ne peut pas toujours couvrir ses risques opérationnels par ses seuls moyens internes, elle préfère dans plusieurs cas les endosser à un tiers plus spécialisés qui dispose des moyens mieux adaptés à sa gestion et qui accepte de les assumer (externalisation), ou de modifier l'impact qui sera partiellement ou totalement assumée par un tiers contre rémunération (assurance).

Cette couverture peut se faire par différents outils, tels que :

3.2.1 Le contrat d'assurance :

La première approche de couverture externe des risques opérationnels est de s'orienter vers les sociétés d'assurance ayant pour but l'atténuation de l'impact des risques contre rémunération, et cette orientation s'avère très efficace et avantageux dans le sens où le risque est supporté par des organismes spécialisés. Ces sociétés peuvent, elle-même, recourir à des sociétés dites « sociétés de réassurance » quand le risque à supporter est constaté important.

a) L'assurance traditionnelle ou classique :

Il s'agit du recours de la banque aux services des assurances, ayant pour but de bénéficier de la compétence et du savoir faire de l'assureur en métiers de prévention et de gestion des risques.

Ainsi, les services des assurances gèrent les conséquences d'une survenance d'un risque aléatoire et involontaire. Les risques sélectionnées par l'assureur pour la couverture sont en fonction de :

- o Ces historiques en la matière,
- o Son analyse de la probabilité de survenance,
- o Les impacts potentiels de tarification acceptable par le client.

b) La captive :

Une captive est une filiale de société d'assurance ou de réassurance dotée d'un capital, elle est créée pour assurer exclusivement les risques supportées par le groupe auquel elle appartient. Elle perçoit des primes du groupe et verse des indemnités en cas de sinistre.

c) L'Assurance à prime ajustable ou rétro plan :

Il s'agit d'un contrat d'assurance qui couvre les risques à forte fréquence mais à faible impact, dont les coûts sont ajustés à la fin d'une période d'observations en fonction des sinistres constatés sur la période.

Pour cela, elle se fait à la base d'un contrat négocié avec l'assureur qui prévoira une couverture cible avec paiement d'une prime, puis procédera à l'ajustement du programme de couverture et de montant de la prime en fonction de la sinistralité constaté périodiquement.

d) Les contrats pluriannuels avec participation au bénéfice :

Elle de négocier des contrats pour les risques auxquels la banque pense avoir une anticipation assez précise sur une base pluriannuelle.

Le principe est de fixer un seuil de risque maximum lors de l'établissement du contrat entre l'assureur et l'assuré qui servira un plafond de couverture, pendant toute la période de contrat ou sur une base annuel de sinistre.

A la fin de contrat, la situation sera en faveur de l'assuré si les sinistres constatés sont faible. Dans la mesure où il pourra bénéficier d'une partie de ses primes augmentées des produits financiers accumulés pendant la période.

3.2.2 L'externalisation de l'activité :

La banque n'arrive pas à maîtriser les processus et les coûts des certaines activités qui ne sont pas au cœur de son métier mais qui lui quand même utile pour la réalisation des autre processus.

Dans ce cas, les banques peut recourir à « l'externalisation des activités », afin d'éviter les risques opérationnels ou le surcoût résultant de leur réalisation au niveau interne.

Les moteurs d'une externalisation sont le plus souvent économiques. La banque souhaite déléguer à un prestataire des travaux qui ne sont pas considérés comme son cœur de métier, tout en bénéficiant d'un rapport prix/prestation intéressant, ou des fonctions qui nécessitent des investissements et une technicité dont on considère qu'ils peuvent être avantageusement assumés par un prestataire externe, qui va mutualiser ses investissements sur un portefeuille des clients¹.

Le gestionnaire des risques opérationnels doit être intégré à la démarche afin de déduire l'impact des changements engendrés de cette externalisation sur le profil du risque de la banque².

4. Le rôle de contrôle interne dans la gestion des risques opérationnels :

Il existe plusieurs techniques utilisent pour atténuer ou contenir le risque opérationnel, mais la plus utilisé pratiquement pour toute les banques c'est bien les contrôles et l'audit interne, où ce dernier occupe une place primordiale dans la gestion des risques opérationnels.³

De ce fait, plusieurs définitions ont été attribuées au contrôle interne par les divers organismes

¹C.JIMENEZ et P.MERLIER, OP.CIT. P135.

² Idem.

³ Inspiré de l'article de comité de Bâle sur le contrôle bancaire : « gestion du risque opérationnel », P7.disponible sur le site de comité de Bâle : www.bis.org.

professionnels d'auditeurs. Nous allons présenter la définition de C.O.S.O¹ demeure celle qui jugée une définition international :

« Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation destiné à fournir une assurance raisonnable quant-à la réalisation des trois catégories d'objectifs suivants :

- ❖ La réalisation et l'optimisation des opérations,
- ❖ La fiabilité des informations financières,
- ❖ La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur».²

4.1 La Réglementation régissant le contrôle interne :

Au niveau international :

Le règlement 97/02 : Du 21 Février 1997, mis en œuvre par le comité de la Réglementation bancaire et financière (CRBF), modifié par plusieurs arrêtés, le dernier étant celui de 31 décembre 2010. Ce règlement impose aux établissements de crédit et aux entreprises d'investissement de se doter d'un système de contrôle interne et définit avec précision les objectifs visées par ce système.

Au niveau national selon la Banque d'Algérie:

Il s'agit de règlement n°11-08 qui définit globalement le contrôle interne et précis qu'il se traduit par un ensemble des processus, méthodes et mesures visant notamment à assurer en permanence ³:

- la maîtrise des activités,
- le bon fonctionnement des processus interne,
- la prise en compte de manière appropriée de l'ensemble des risques, y compris les risques opérationnels,
- le respect des procédures interne,
- la conformité aux lois et règlements,
- la transparence et la traçabilité des opérations bancaire,
- la fiabilité de l'information financière,

¹ C.O.S.O: Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission.

² Traduit par C.O.S.O " Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission", décembre 2011, P1

³ Règlement N°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers qui abroge et remplace le règlement 02/03 du 14 novembre 2002.

- la sauvegarde des actifs,
- l'utilisation efficiente des ressources.

Ce règlement de la banque d'Algérie est l'unique référence en la matière existant en Algérie, à pour but de mettre en pratique les recommandations de comité de Bâle édictées en 1998 et relative à la mise en place l'évolution de contrôle interne.

4.2 Les niveaux du contrôle interne :

Les deux fonctions du contrôle interne à savoir : le contrôle permanent et le contrôle périodique désignent les trois niveaux du contrôle interne qu'il faut mettre en place pour mener à bien l'activité de la banque.

1. Le contrôle de premier niveau :

Il est assuré quotidiennement par les opérationnels, et par l'ensemble du personnel de la structure de la banque qui doivent veiller au bon fonctionnement du dispositif du contrôle interne et à la réalisation des objectifs qui lui ont été assigné.

Ainsi, selon le comité de Bâle « un système de contrôle interne efficace nécessite des voies de communication performante pour garantir que l'ensemble du personnel comprend et respecte parfaitement les politiques et procédures affectent ses taches et responsabilité et que les autres informations importante parviennent à leur destinataire »¹.

Ce niveau de contrôle sont les contrôles à priori qui vont compléter par les contrôles a posteriori réalisé soit par les collaborateurs, soit par le responsable hiérarchique.

2. Le contrôle de deuxième niveau :

C'est un contrôle à posteriori systématique, permanent mais suivant une périodicité adaptée, des opérations regroupé selon leur nature. Il vise à assurer en permanence du respect de procédures et des contrôles à effectuer soit par les collaborateurs, soit par le responsable hiérarchique.

3. Le contrôle de troisième niveau :

Il correspond à des missions d'audit qui contribuent à l'élaboration d'une cartographie des risques et évaluent, régulièrement l'efficacité du dispositif du contrôle interne et le processus de gestion des risques.

¹ Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « cadre pour les systèmes de contrôle dans les organisations bancaire », septembre 2012, principe fondamentaux pour un contrôle interne efficace, principe N°9. P19.

Ainsi, il existe un niveau quatrième de contrôle, qui est désigné par l'inspection générale qui est rattachée directement à la direction générale. Où ces inspecteurs peuvent intervenir dans toute les domaines des banques y'a compris le contrôle permanent.

Conclusion

Le risque opérationnel tel que nous le définissons aujourd'hui n'est pas né avec la réforme réglementaire de Bâle II. Le comité de Bâle avec ces travaux et ces recommandations visant à assurer la stabilité et la résilience des banques face aux crises de plus en plus fréquent.

Le comité de Bâle, à travers les accords de Bâle a défini les risques opérationnels et proposé des recommandations pour améliorer leur gestion en vue de les maîtriser.

La mise en place d'un système viable de gestion des risques opérationnels devrait se traduire par une maîtrise de zone de vulnérabilité de la banque, la constitution des meilleurs distributions de perte qui permettront de mesurer le niveau de risque et de perte réellement encourus et une couverture des risques y associés avec les outils adéquats.

La gestion des risques opérationnels passe obligatoirement par une étape d'identification qui permettra à la banque de bien définir son profil de risques afin de pouvoir le gérer.

La mesure du risque opérationnel, quant à elle, permet une couverture efficace contre le risque en question, et c'est pour cela que le comité de Bâle a proposé aux banques différentes méthodes qu'elles peuvent utiliser pour l'évaluation de leurs risques opérationnels, et ainsi la détermination des fonds propres nécessaires pour la couverture des risques résiduels.

Ces méthodes diverses d'une méthode qui est jugée simple la BIA allant jusqu'à celle qui est considérée comme la plus complexe AMA en passant par celle qui peut être adoptée par la plupart des banques qui est la méthode standard.

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 banque ou tout du moins sa sensibilité en cas de survenance d'événement non souhaité.

La couverture des risques opérationnels se fait par deux types de contrôle, entre autre, le contrôle interne et le contrôle externe de la banque.

Dans le chapitre suivant nous traiterons une étude de cas pratique sur la démarche d'une gestion des risques opérationnels afin d'élaborer une cartographie de ces risques au niveau d'une banque algérien.

A decorative graphic of a scroll with a black outline and rounded corners. The scroll is partially unrolled, with the top and bottom edges curving upwards. The text is centered within the scroll.

Chapitre 3 :

La Gestion des Risques Opérationnels au sein de la Banque Natixis Algérie

Introduction

Afin de se conformer aux pratiques internationales de gestion des risques opérationnels, l'environnement bancaire Algérien ne fait qu'évoluer.

Cette évolution nécessite de revoir le règlement 11/08 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers afin de s'aligner aux pratiques internationales en matière de gestion des risques opérationnels. Ce règlement incite désormais les banques algériennes à se doter d'outils et de maîtrise des risques inhérents à leur activité en mettant en place une cartographie des risques.

Récemment et suite à l'apparence et la fréquence de présence des risques opérationnels, les banques algériennes se sont trouvées obligées d'intégrer ces derniers dans l'exigence de calcul des fonds propres réglementaires suite au nouveau règlement 14-01 du 16 février 2014 portant coefficient de solvabilité applicable aux banques et aux établissements financiers.

A cet effet, Natixis Algérie 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 la maîtrise de ces risques.

A travers ce cas pratique, nous allons présenter ce que Natixis Algérie utilise comme outils de pilotage de ces risques opérationnels. Et dans ce cas nous allons traiter le dispositif pour élaborer la cartographie des risques opérationnels liée au processus « crédit documentaire » au sein de Natixis Algérie.

Pour ce faire, nous avons subdivisé notre travail en trois sections, à savoir :

- **Section 1** : Présentation de la structure d'accueil,
- **Section 2** : la démarche d'une gestion des risques opérationnels au sein de Natixis Algérie,
- **Section 3** : la mise en place d'une cartographie des risques opérationnels liée au processus « Crédit documentaire » au sein de Natixis Algérie.

Section 1 : Présentation de la structure d'accueil.

1. Présentation du groupe Natixis:

Natixis est la banque internationale de financement, de gestion, d'assurance et de service financiers du groupe BPCE, issue de la fusion des groupes Caisses d'Epargne et Banque Populaire. Ses clients sont des grandes entreprises, des institutions financières, des investisseurs, ou les clients de groupe BPCE.

Natixis compte plus de 16000 collaborateurs dans 36 pays, elle développe ses activités principalement dans trois zones géographiques : Amérique, Asie-Océanie, et EMOE (Europe, Moyen-Orient, Afrique).

Ses clients bénéficient de l'expertise de ses trois métiers :

- ✓ Banque de grande clientèle ;
- ✓ Epargne & assurance ;
- ✓ Services financiers spécialisés.

2. Présentation de la filiale Natixis Algérie :

La libéralisation du secteur d'activité bancaire est intervenue avec la promulgation de la loi N° 90-14 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et le crédit, Natixis Algérie est la filiale du groupe BPCE adossée à Natixis (pôle service financier spécialisé) installé en Algérie depuis 1999.

Natixis Algérie est la première banque française à être implantée en Algérie, elle a mis en œuvre une stratégie du développement de son portefeuille initié auprès de la clientèle corporate pour s'entendre aux professionnels et aux particuliers.

Elle offre une gamme de produits et services financiers étendus aux grandes entreprises, PME-PMI, professionnels et particuliers, avec plus de 750 collaborateurs et 28 agences opérationnels, répartie sur le territoire algérien.

Natixis Algérie banque intégrée au groupe BPCE via Natixis France, et assure également des

prestations de service pour le compte de Natixis SA (connaissance client « KYC » et Trade).

2.1 L'implantation des agences :

A ce jour, son réseau comprend 28 agences opérationnelles réparties sur les régions ouest, Centre et Est, ainsi que trois directions régionales.

Ces agences sont installées dans les régions :

Tableau 3.1 : implantation des agences

Les régions	Les agences
Ouest	Chelf, Mascara, Mostaganem, Oran(Larbi Ben M'hidi, Emir Abd-el-Kader, Djamel Usto, El Othmnia, Rélizane, Sidi Bel Abbes, Tlemcen)
Centre	Cheraga, Larbi Ben M'hidi, Hydra, Gué de Constantine, Rouïba, Tizi-Ouzou, BabEzzouar, Blida, Médéa.
Est	Annaba, Akbou, Batna, Bejaia, Borj Bou Arreridj, Constantine, Sétif , Said Boukhrissa, Sétif Larbi Ben M'hidi.

Source : Documents interne de Natixis Algérie.

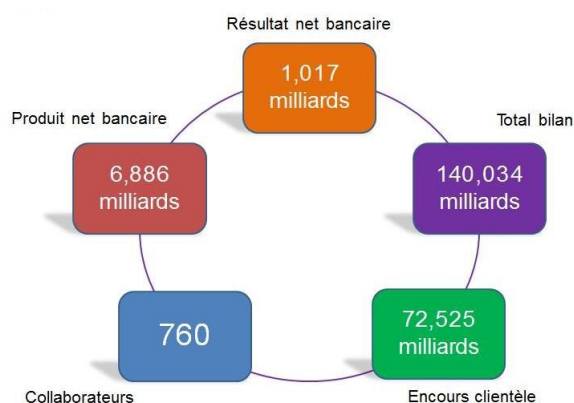
2.2 Les missions de Natixis Algérie :

- ❖ Elle offre à ses clients les services d'une banque commerciale tels que :
 - L'ouverture des comptes ;
 - La gestion des moyens de paiement et Les opérations des changes ;
 - La mise en place des crédits à moyens et à long terme.
- ❖ Elle exerce également la fonction de banque d'affaire :
 - Le conseil et le soutien au financement d'investissement des sociétés locales et des programmes de privatisation ;
 - La mise en relation des partenaires commerciaux et réalisées par PRAMEX (filiale de Natixis Paris).
- ❖ Elle s'engage à exercer la fonction de banque en détail, en lançant l'activité détail qui est un nouveau créancier qu'elle compte développer au profit des particuliers à partir de juin 2007.

2.3 Natixis Algérie en chiffre :

Chiffres clés de Natixis Algérie en DZD au 31/12/2016 :

Figure 3.1 : schéma qui illustre les chiffres clés de Natixis Algérie en DZD



Source : le site officiel de Natixis Algérie¹.

2.4 Historique de Natixis Algérie :

-1999 : Création de Natexis AL Amana.

-2002 : Développement de la banque via une unique agence à Alger Hydra dédiés au financement des entreprises.

-2003 : Natexis AL Amana change de nom et devient Natixis 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'agence en Algérie.

-2007 : Natexis Algérie change de nom et devient Natixis Algérie avec une capital porté à 3.5 milliards de DZD.

¹ Site officiel de Natixis Algérie : http://www.natixis.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=80:natixis-algerie-en-chiffres&catid=79&Itemid=515&lang=fr Consulter le 12 mai 2017 à 18 :30h.

-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 professions et les particuliers. 20 agences opérationnelles & 8 en projets.

-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.

2.5 Organigramme des Directions de Natixis Algérie :

L'organigramme des directions de Natixis Algérie est présenté dans l'annexe N°1.

3 Présentation du Département des Risques Opérationnels :

3.1 les missions du département des Risques Opérationnel :

Il est chargé de l'animation du dispositif risques opérationnels et a pour principales tâches de :

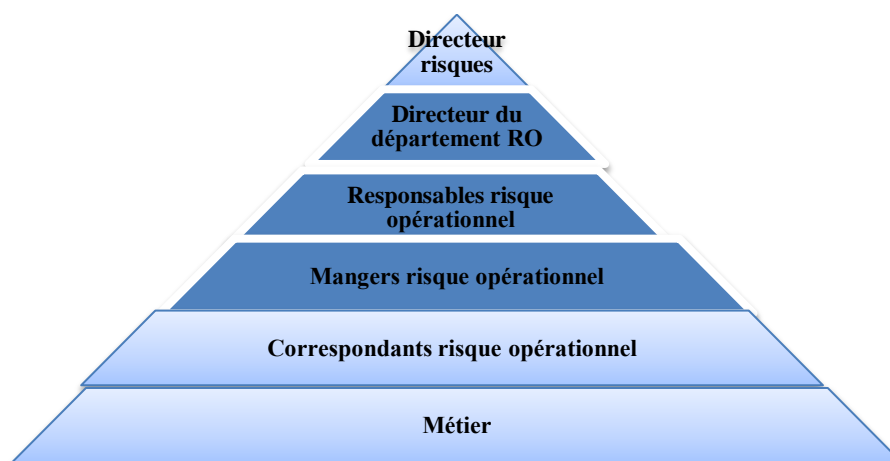
- ✓ Renseigner une base d'incidents commune au groupe Natixis (OSIRISK) collectant l'ensemble des incidents opérationnels, leur analyses et plans d'actions,
- ✓ Faire vivre une cartographie des risques opérationnels,
- ✓ Assurer la mise en place des indicateurs avancés clés (KRI),
- ✓ Animer un comité trimestriel des risques opérationnels autour de la Direction générale, des membres du codir, du Directeur de la conformité et d'un représentant de la Direction des Risques de Natixis SA,
- ✓ Animer un réseau de correspondants (CMRO), répartis au sein de tous les métiers et fonctions de la banque, dont la finalité est de détecter les incidents opérationnels et surtout de les corriger (plans 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.

3.2 Définition des rôles de l'organisation de la filière :

Le département risques opérationnels est communes 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.¹

Les intervenants dans le département risques opérationnels, sont illustrés dans le schéma ci-dessous :

Figure3.2 : organisation de la filière risque opérationnel :



Source : Document interne de la banque.

Métier* : Représente toutes les structures d'accueil.

3.3 Organigramme du département Risques Opérationnels :

L'organigramme du département des risques opérationnel est présenté dans l'annexe N°2.

¹ Document interne de Natixis Algérie.

Section 2 : la démarche d'une Gestion des risques opérationnels au sein de Natixis Algérie.

Afin de se conformer aux nouvelles dispositions réglementaires, Natixis Algérie procède à la mise en place du dispositif de gestion des risques opérationnels au cours de l'année 2011.

La stratégie de gestion des risques opérationnels au niveau de la banque est axée essentiellement sur l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels.

Le groupe Natixis a défini la notion de cartographie des risques comme suit :

« 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 ou est réalisée la cartographie. Cette photographie représente le fonctionnement pérenne de la banque pour l'année prochaine¹ ».

La banque a constitué une base d'incident en se base sur tous les incidents relevés par les différents rapports de contrôle.

Pour ce qui concerne la méthode de calcul des exigences en fonds propres, Natixis Algérie a adopté l'approche des indicateurs de base, contrairement aux groupes Natixis qui a adopté l'approche de mesure standard.

Quant- à la couverture des risques opérationnels, la banque a mise en place les couvertures adéquates afin d'assurer les risques opérationnels. Elle est assurée par le dispositif de contrôle interne par la mise en place d'un plan de continuité de l'activité, ainsi, par le contrôle externe, les assurances.

Dans ce sens, et avant d'entamer le dispositif de cartographie des risques opérationnels au niveau de Natixis Algérie, le conseil d'administration du groupe Natixis a opté tout d'abord à un ensemble des pré-requis qui peuvent être présentés comme suit :

1. Les pré-requis des risques opérationnels au sein de Natixis Algérie :

¹ Document interne à Natixis.

1. Définition du risque opérationnel selon Natixis :

Natixis Algérie a adopté la définition du groupe Natixis en tant que filiale. Le risque opérationnel y est défini comme : « le risque de perte découlant d'une inadéquation ou d'une défaillance de processus, du personnel, des systèmes d'information ou des événements extérieures, ayant des impacts financiers, réglementaires, juridiques, ou d'image ».

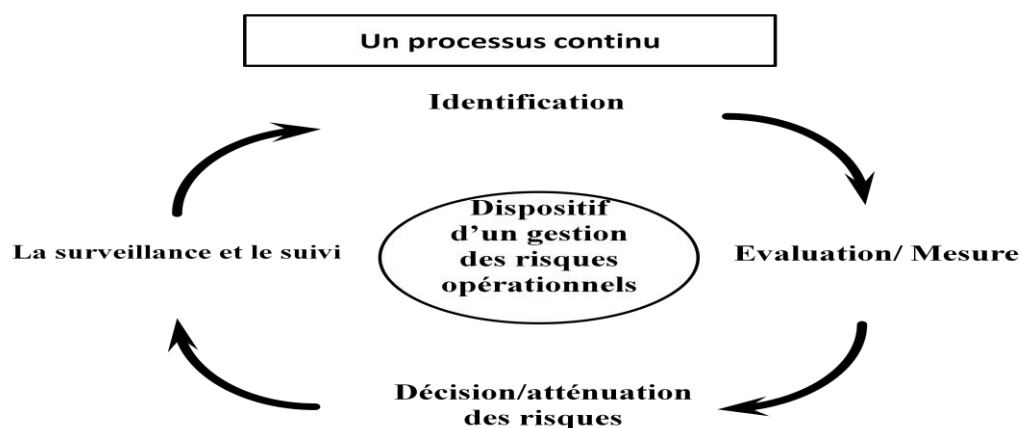
Cette définition s'inspire largement des normes du comité de Bâle, mais ajoute une précision concernant les types d'impacts qui sont au niveau de Natixis Algérie conformément aux normes du groupe, quatre ; financier, réglementaire, juridique et impact d'image.

Natixis Algérie s'est influencé par la classification du comité de Bâle en ce qui concerne le classement des risques opérationnels par risque lié à chaque processus, cela représente un avantage du moment où ce classement est élargie selon sa nature d'activité permettent de mieux cerner les risques opérationnels inhérents à son activité et une meilleure gestion de ces derniers.

Pour gérer le risque opérationnel, le département des risques opérationnels au niveau de Natixis Algérie, s'est doté d'un dispositif de gestion des risques opérationnels. Ce dispositif repose sur quatre étapes essentielles conformes aux normes de groupe :

L'identification, l'évaluation/ mesure, décision/atténuation des risques et la surveillance ainsi que le suivi des risques opérationnels. Comme le montre le schéma ci-dessous :

Figure 3.3 : Dispositif de gestion des risques opérationnels :



Source : Document interne de Natixis Algérie.

Pour que ce dispositif soit efficace et conforme aux normes du groupe, Natixis adopte trois mécanismes essentiels, entres autres :

- Corpus complet de norme et procédure du groupe ;
- Outils de Diffusion d'une culture Risque Opérationnel;
- Les référentiels du risque opérationnel.

1.2 Elaboration des normes et procédures :

Natixis Algérie dispose d'un corpus des normes et procédures conformément aux normes du groupe Natixis, comprennent les documents suivants qui sont mis à jour régulièrement :

- ✚ Dispositif risque opérationnel ;
- ✚ Incidents avérés ;
- ✚ Cartographie des risques ;
- ✚ Réduction des risques ;
- ✚ Indicateurs de risques clés (KRI) ;
- ✚ Pilotage des risques ;
- ✚ Quantification des risques et calcul de Var ;
- ✚ ...etc.

1.3 Diffusion d'une culture risque opérationnel :

C'est la section la plus importante que la banque doit mettre en valeur, l'élaboration d'un environnement adéquat pour la gestion, en mettant l'accent sur des critères élevés des 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 compte trois outils de diffusion d'une culture risque opérationnel :

- ✚ Sensibilisation et formation sur le risque opérationnel :

Le département de risque opérationnel et les collaborateurs de la banque portent sur :

- ✓ Le rappel des mesures internes et le dispositif existant de déclaration des incidents,
- ✓ La communication des chiffres de collecte, nombre d'incidents par rapport aux pertes subies (nombre d'incidents/pertes subies),
- ✓ La présentation des cas réels des incidents risques opérationnels.

Des outils de communication :

Les sessions de sensibilisation sont relayées par types des supports. Où, le département de risque opérationnel au niveau de Natixis Algérie a élaboré un ensemble d'affiches dont deux ont été mis en circulation :

- ✓ La 1ère affiche est intitulée « **Le risque opérationnel et vous...** » qui incluse plusieurs notions de base telles que, la définition du risque opérationnel faite par la structure de la gestion des risques de Natixis Algérie.

La notion de modalité de déclaration d'un incident et cela à travers la communication 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.

- ✓ La 2ème affiche s'intitule « **Les 7 règles d'or du risque opérationnel** », qui appuyant sur la posture à adopter face aux risques opérationnels:
 - Réactivité : les correspondants signalent aussitôt, en veillant à en limiter les impacts immédiats ;
 - Pertinence : ils donnent des informations fiables, concises, exhaustives, pour leurs collaborateurs ;
 - Confidentialité : ils ne divulguent aucun noms des personnes physiques, que ce soit des personnes internes ou des personnes externes ;
 - Coopération : les correspondants participent à l'amélioration des processus, ainsi

au renforcement des contrôles ;

- Engagement : afin de contribuer aux actions correctives, ils s'impliquent dans la mise en œuvre de ces actions dans les délais impératifs ;
- Transparence : les correspondants lors de la participation au processus des cartographies, contribuent à identifier ces risques forts avec la filière risque opérationnel ;
- Pro activité : les correspondants risque opérationnel définissent tout d'abord les indicateurs clés de risque (KRI), afin de anticiper et pilotent les risques de ces métiers.

E-Learning :

Le groupe Natixis a inséré le E-Learning sur son système d'information, qui est un ensemble d'animation vidéo, obligatoires contenant deux parties :

- La 1^{er} 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^{ème} 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.

1.4 Les Référentiel du risque opérationnel :

Natixis Algérie a adopté la méthodologie du groupe Natixis pour modéliser le risque opérationnel par un arbre de défaillance, qui est un enchaînement de cause (s) et de conséquence (s) conduisant à une défaillance de processus, initié « au sommet de l'arbre » par au moins un événement générateur de perte.

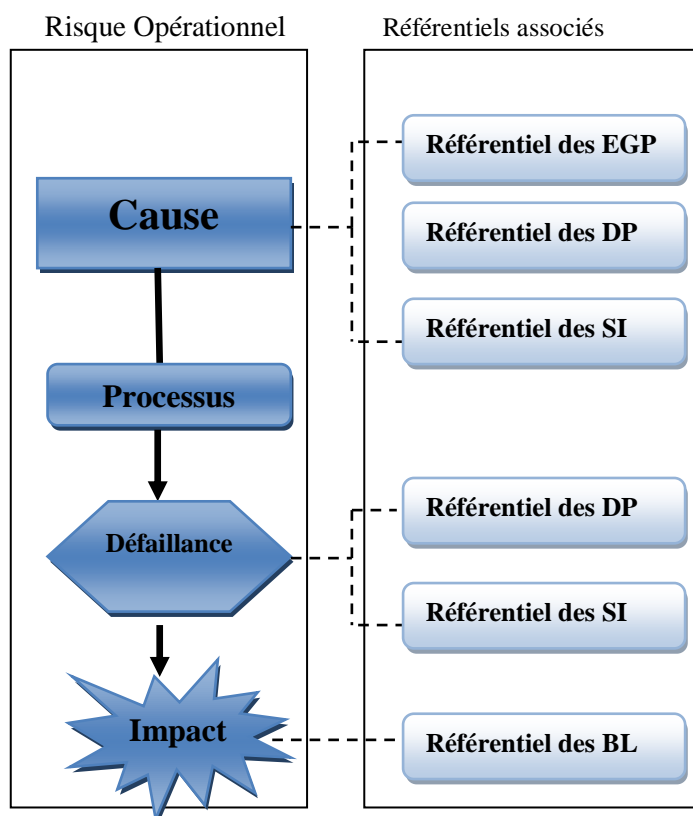
Cette modélisation du risque opérationnel nécessite l'utilisation de référentiels communs et partagés par toutes les entités du groupe Natixis.

Natixis Algérie conformément au groupe Natixis, dispose de cinq (5) référentiels :

- ✚ L'ensemble des causes premières ;
- ✚ L'ensemble des unités organisationnelles (UO) ;
- ✚ L'ensemble des processus et de leurs défaillances ;
- ✚ L'ensemble des événements générateurs des pertes ;
- ✚ L'ensemble des systèmes d'information.

Le schéma ci- dessous clarifier l'utilisation des cinq référentiels :

Tableau 3.2: utilisation des cinq référentiels



Source : Document interne de Natixis Algérie

Tableau 3.2 : les référentiels des risques opérationnels par niveau.

Famille de perte	Evénement de perte	Sous Evénement de perte
Référentiel EGP :	-les événements extérieurs à la banque : dus à des hommes ou à la nature et perturbent le fonctionnement de la banque	-Catastrophes naturelles ; -Attentats ; -Interruption généralisée d'un service public ; -Fraude de la part d'un tiers externe à la banque.
	-les pannes technologiques internes à la banque	-Sur le matériel informatique ; -Sur les applications ; -Sur les moyens de communication internes (messagerie, téléphone).
	-les actes attribuables à un collaborateur de la banque : consiste à des actes volontaires ou involontaires, engagé par des employés de la banque et contraire aux intérêts de la banque.	- les actes volontaires : appartenant à de la fraude : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fraude de la part d'un employé (délit d'initié, blanchiment d'argent,...) ; ✓ Pratique d'une activité non autorisée par un employé de la banque (manipulation de marché, ...). -les actes involontaires : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Erreur de saisie ; ✓ Oubli de saisie d'une transaction ; ✓ Retard dans le traitement d'une opération ; ✓ Mauvaise compréhension des termes de l'opération.
Référentiel DP	-dû au non respect de procédure ; - aux erreurs provenant de l'enregistrement de l'opération ; -La saisie ; -Les rapprochements et les confirmations.	-Dysfonctionnement dû à la capacité de stockage de système ; -Dysfonctionnement dû à une mise à niveau non faite ; -Dysfonctionnement dû à l'insuffisance du système d'architecture ; -Dysfonctionnement dû à une maintenance insuffisance ; -Dysfonctionnement dû à un double encaissement de chèque.
Référentiel UO	- perte liée à l'organisation de personnel :	-perte de service ; -perte de donnée ; -défaut de personnel.
Référentiel SI	-Inclut les défaillances de système d'information ; -les dispositifs de sécurité logique ou physique ; - les défaillances relatives aux projets informatiques.	-problème technique ou fonctionnel dans les installations informatiques (hardware) ; -problème dans les installations de logiciels (software) ; -mauvaise adaptation aux besoins ; -manque de maintenance ; -Procédures d'accès.

Source : élaboré par l'étudiante.

R1 : le référentiel des événements générateurs de perte (EGP) : Natixis Algérie regroupe sur ce référentiel sous forme d'un arbre hiérarchique, à partir de niveau 3 (les niveaux les plus bas de l'arborescence), se divise en quatre grandes familles, dont les niveaux 1 et 2 reprennent la nomenclature des catégories des pertes de Bâle II.

- ❖ Classification détaillée des événements générateurs de pertes opérationnelles selon Bâle II repris dans l'annexe N°3.

Remarque :

Lorsqu'on déclare on utilise le dernier maillon (3ème niveau) des événements car c'est le plus détaillé.

R2 : le référentiel des défaillances de processus (DP): regroupe l'ensemble des défaillances de processus utilisées dans la cartographie des risques.

R3 : le référentiel des unités organisationnelles (UO) : il s'agit de l'organigramme de la banque, il permet de définir les différentes entités organisationnelles du groupe Natixis de façon structurée, hiérarchique et exhaustive.

R4 : le référentiel des Business lines (BL) : le groupe Natixis possède 8 lignes de métiers qui sont identique à celle de la réglementation bâloise :

- ✓ Financement des entreprises ;
- ✓ Négociation et vente institutionnelle ;
- ✓ Banque de détail ;
- ✓ Banque commerciale ;
- ✓ Paiement et règlement ;
- ✓ Service d'agence ;
- ✓ Gestion d'actifs ;
- ✓ Courtage de détail.

Remarque :

- Natixis Algérie rentre dans la ligne quatre : banque commerciale.

R5 : le référentiel de système d'information (SI): ce dernier référentiel contient l'ensemble des SI que possède le groupe Natixis sur le territoire mondial.

2. Les étapes d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels de Natixis Algérie :

Après avoir présenté les pré-requis des risques opérationnels au niveau de la banque, qui permettent la mise en place d'une piste solide sur laquelle va poser son dispositif de gestion des risques opérationnels. Nous allons nous présenter les étapes d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels au sein de cette banque comme suit :

2.1 La classification des risques opérationnels :

La classification des risques opérationnels au niveau de la banque est inspirée fortement de la nomenclature des risques proposés par l'accord de Bâle II qui est considérée comme étant la référence de toutes les banques et se conforme à la réglementation en vigueur dans le règlement 11-08 et le règlement 14-01.

2.2 L'identification des risques opérationnels :

L'élaboration de la cartographie des risques opérationnels de Natixis Algérie a été faite par le département des risques opérationnels en se basant sur une méthode d'identification des risques à dire d'experts, qui consiste à l'approche « Top-down ».

En effet, cette méthode consiste à la collecte des informations sur les risques au niveau du chaque structure de la banque, et cela à travers des questionnaires élaborés par les experts métiers, les résultats de ces questionnaires sont jugés la base de l'identification au sein de Natixis Algérie.

Par la suite, le manager risque opérationnel analyse, et enregistre les incidents de risque opérationnel dans un logiciel « OSIRISK » qui est un outil de collecte des incidents des risques opérationnels de Natixis.

Nous présentons dans (l'annexe N°4) un extrait des résultats obtenus par cette identification, nous avons choisis les opérations de commerce extérieur.

2.3 Evaluation des risques opérationnels :

Une fois les différents risques potentiels inhérents aux structures (agence et direction des opérations de commerce extérieur) identifiés, le manager risques opérationnels procède à l'évaluation de ces risques sur la base de restitution des métiers afin d'élaborer une cartographie des risques opérationnels qui se déroule en trois étapes entre autre : l'évaluation des risques bruts, l'évaluation du dispositif de maîtrise des risques (DMR), et enfin l'évaluation des risques nets.

➤ La phase d'évaluation du risque brut :

La première étape consiste à l'évaluation du risque brut qui se fait suivant deux paramètres à savoir : la probabilité de survenance du risque et son impact. En se basant sur des tables de cotations arrêtées par le comité risque de Natixis Algérie pour ces deux paramètres.

▪ La fréquence d'occurrence :

On distingue entre deux types de fréquences :

- Fréquence élevée : ces données en nombre suffisant, fournies par l'expert métier en cohérence avec la base d'incidents internes ;

- Fréquence rare : est utilisée dans le cas d'absence de dire d'expert, la fréquence est jugée rare en présence d'un ou deux incidents dans la base.

Tableau 3.4 : Table de cotation de fréquence d'occurrence des risques.

Cotation	Description
Très Rare	Une fois tous le 25 ans
Rare	Une fois tous les 10 ans
Fréquent	Une fois par an
Très fréquent	Plusieurs fois par an

Source : Document interne de Natixis Algérie.

▪ **L'impact potentiel :**

La situation des risques comporte des impacts qui sont quantifiés en montant unitaire suivant les incidents dans la base.

En cas d'absence d'incident sur processus donné, le chiffrage de l'impact se fait à dire d'expert, c'est-à-dire la restitution de l'expérience de l'expert métier donné le processus.

❖ **L'impact financier :**

Tableau 3.5: Table de cotation de l'impact financier :

Cotation	Description (KDA)
Faible	Moins de 2000
Moyen	Entre 2000 et 6000
Fort	Entre 6000 et 10000
Critique	Plus de 10000

Source : Document interne de Natixis Algérie.

Le niveau financier de chaque cotation a été défini par le comité risque de la banque sur la base de son capital social Natixis Algérie qui est de 10 milliards de DA.

Ainsi, le comité estime que si l'impact financier d'un risque dépasse 10% du capital social de la banque, le risque pourra être classé dans la catégorie « critique ».

Après l'évaluation de ces cotations, l'évaluation du risque brut se fait par la combinaison de ces deux paramètres en suivant la formule suivante :

$$\text{Le risque brut} = \text{Fréquence} \times \text{Impact}$$

Tableau 3.6 : Evaluation finale des risques bruts

Fréquence \ Impact	Très Rare	Rare	Fréquent	Critique
Faible	Faible	Faible	Moyen	Fort
Moyen	Faible	Moyen	Moyen	Fort
Fort	Moyen	Fort	Fort	Critique
Critique	Fort	Fort	Fort	Critique
Hiérarchisation des cotations du risque Brut				

Source : Document interne de Natixis Algérie

Ce tableau représente les différents cas d'évaluation des risques selon la combinaison des deux paramètres, prenant à titre d'exemple : quand la fréquence est rare et l'impact critique, le risque est jugé fort (en orange) ainsi de suit.

❖ L'impact d'image :

- ✚ Après avoir évalué le risque brut, il convient d'évaluer l'impact d'image qui est une donnée qui correspond à une dégradation d'image et se mesure à l'aide d'une échelle (impact faible, moyen, fort, très fort).

Ce risque image est fonction de plusieurs paramètres qualitatifs que Natixis Algérie a synthétisés comme suit :

Tableau 3.7 :L'ampleur de la dégradation est évaluée selon l'échelle suivante :

Impact image	Appréciation
Faible	Rumeur de marché, ou Peu des clients impactés ou peu de réclamation.
Moyenne	Nombreux clients impactées n'occasionne pas la perte de client ou pas de publication dans les média de grand public.
Fort	Citation dans les médias grand public ou perte de client ou article de fond dans les journaux spécialisés.
Très forte	Ayant une incidence durable sur l'image de la banque, ou publication plusieurs jours durant dans les journaux grands publics.

Source : Document interne de la banque.

Selon ce tableau, le risque dont l'impact est très fort (en rouge) peut mener Natixis Algérie à des situations de danger, surtout en ce qui concerne la confiance des clients, et donc le manager risques

opérationnels donne une importance primordiale par rapport à la gestion des autres risques.

Les autres risques peuvent mener à des soucis des réputations à posteriori, si l'impact est fort (en orange), ainsi qu'à des rumeurs si l'impact est faible (en vert) etc.

➤ **La phase d'évaluation du dispositif de maîtrise des risques (DMR) :**

Après avoir évalué les risques bruts, il est nécessaire de recenser les dispositifs de maîtrise des risques dits de prévention qui permet de réduire la fréquence d'apparition des événements générateurs de perte.

Le dispositif de maîtrise des risques est comme une barrière entre l'événement générateur de perte et la défaillance, il est efficace s'il permet de réduire la fréquence des événements générateurs de perte ou de réduire l'impact de défaillance de processus.

La cotation du DMR peut être déterminée en fonction des trois critères :

- Humain ;
- Contrôle ;
- Procédure.

Les pourcentages sont calculés comme suit :

Tableau 3.8 : Critères d'évaluation du dispositif de maîtrise des risques (DMR) :

Critère contrôle		Critère Procédure		Critère Humain	
Non définie 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, mais résultats non formalisé	50%	A jour, compléter, diffusés mais appliquer partiellement	8%	A parfaire	8%
Résultats formalisés, et risques associés sous contrôle par rapport à l'objectif de réduction fixé pour ce risque	75%	A jour, compléter, diffusés et appliqués.	12%	Efficient	12%

Source : document interne de Natixis Algérie.

Natixis Algérie applique la méthode de cotation des DMR afin d'élaborer la cartographie des risques, qu'il s'agit d'utiliser la méthode d'évaluation du risque résiduel.

✚ **Méthode de cotation du DMR d'EGP par le risque résiduel :**

La filière Risque Opérationnel de Natixis Algérie opte pour la méthode d'évaluation du risque résiduel pour plafonner le % d'efficacité du dispositif de maîtrise des risques.

L'efficacité du dispositif de maîtrise des risques sur l'événement générateur de perte peut faire l'objet d'une contre-évaluation et d'un plafonnement par une seconde approche d'analyse, à savoir l'approche par le risque résiduel perçue par le métier propriétaire du risque.

Au niveau de Natixis Algérie l'expert métier évalue la gravité du risque résiduel par l'évaluation des événements qui pourraient survenir et ne pas être arrêtés par le dispositif de contrôle en place. Et en déduit par conséquent, une cotation du niveau de perméabilité du dispositif de maîtrise des risques (DMR).

Le niveau de perméabilité est sur 4 niveaux et induit un plafonnement de l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques d'événement générateur de perte de la façon suivante :

Tableau 3.9 : Table de correspondance risque résiduel- cotation % efficacité DMR

Niveau de perméabilité au risque	Risque Résiduel	Plafond % DMR
Très forte	Très forte	50%
Forte	Forte	65%
Moyenne	Moyen	80%
Basse	Faible	95%

Source : Document interne de la banque.

➤ **La phase d'évaluation des risques nets :**

La dernière étape de l'évaluation concerne les risques nets. Elle est effectuée en combinant les évolutions des risques bruts et de Dispositif de Maîtrise associé.

La matrice suivante illustre les combinaisons possibles suivant les données du DMR et de risque brut.

Tableau 3.10 : Matrice de classification des Risques Nets.

Risque Brut \ Efficacités DMR	Faible	Moyen	Fort	Critique
] 80% ,95%]	Faible	Faible	Faible	Moyen
] 65% ,80%]	Faible	Moyen	Moyen	Fort
] 50% ,65%]	Faible	Moyen	Fort	Critique
] 0% ,50%]	Moyen	Fort	Critique	Critique
Risque Net				

Source : Document interne de Natixis Algérie.

L'évaluation de chaque risque a été défini en positionnant la note du risque brut sur l'axe des abscisses et celle du dispositif de maîtrise des risques y associés sur l'axe des ordonnées.

La matrice démontre le calcul de cotation du risque net. A titre d'exemple lorsque le risque brut est critique et l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques est élevé (de]80%,95%]), le risque net est jugé acceptable vu le niveau de DMR. Une progression marginale de DMR permettrait de réduire l'impact de ce risque.

2.4 Elaboration et mise à jour de la cartographie des risques opérationnels :

Après la réalisation de toutes les étapes, la cartographie des risques est prête à être élaborée en consistant un outil d'identification et de pilotage de l'ensemble des risques opérationnels.

La cartographie des risques opérationnels représente le fonctionnement attendu sur les activités actuelles de la banque pour la prochaine année et l'exposition aux risques opérationnels à l'horizon un an.

Cette cartographie est réalisée ou mise à jour une fois par an, pour tenir compte des évolutions de l'activité, de l'environnement, des changements organisationnels et réglementaires.

2.5 La Surveillance des risques opérationnels :

Suite à la finalisation de la cartographie des risques opérationnels, Natixis Algérie et conformément aux normes du groupe, s'est dotée d'un dispositif de suivi des actions correctives afin de réduire son exposition aux risques opérationnels. Ces actions correctives font l'objet d'un suivi au niveau de comité des risques opérationnels métier.

De ce fait, Natixis Algérie a mis en place des indicateurs clés des risques (KRI) visant à détecter l'évolution de l'exposition au risque opérationnel. Ils sont commandables et permettent donc aux métiers de réagir de façon proactive avant qu'un événement générateur de perte ne se produise.

Exemple d'indicateur mis en place :

- nombre d'intervention manuel sur les comptes clients ;
- montant et nombre des dépassements des seuils d'encaisse ;
- les excédents de règlement des importations de marchandises.













Ces indicateurs des risques sont soumis au comité des risques opérationnels pour validation et détermination des seuils qui sont ensuite saisies en centrale dans l'outil :

- seuil d'attention : facultatif ;
- limite : obligatoire à minima dans le cas où une limite a été détectée ;
- seuil critique : facultatif.

Le dépassement des limites est indiqué par une pastille de couleur, comme le montre l'exemple

suivant :

Tableau 3.11: le dépassement des limites

	Seuil d'attention		Limite		Seuil critique	
	20		40		60	
	20		40		Vide	
	Vide		40		60	
	Vide		40		Vide	

Source : Document interne de la banque.

D'après le tableau au-dessus, la couleur verte signifie que le niveau est normal, c'est-à-dire pas de dépassement constaté. Si le seuil dépasse le 20 on rentre dans le seuil d'attention où le risque augmente sans être grave. Mais s'il dépasse la limite 40 et rentre dans le seuil critique (couleur rouge) ; le comité risque opérationnel informé du dépassement et une action de réduction des risques est proposée aux membres du comité.

 Un exemple d'une surveillance du risque opérationnel est repris dans l'annexe N°5

2.6 Les tableaux de bord des risques opérationnels :

Les principaux tableaux de bord dans le pilotage des risques opérationnels, sont:

- Les incidents avérés : comprenant par mois, les impacts nets incidents par événements générateurs de perte à travers la banque,
- Les dépassements de seuils des indicateurs de risque clé : qui reprennent l'ensemble des périmètres de la banque sur lequel les indicateurs sont positionnés. Les résultats des indicateurs sont repris selon chaque couleur de seuil (rouge, orange, vert, et noir),
- Les actions de réduction des risques : contenant l'avancement des actions correctives suite aux incidents significatifs et aux résultats de la cartographie faisons apparaître les risques potentiels dans le DMR doit être améliorés,
- Une fois par an, les résultats de la cartographie reprennent le top 10 des grandes situations des risques potentiels détaillées des risques opérationnels par métiers.

2.7 Le calcul de location des exigences en fonds propres :

Le groupe Natixis a opté pour la méthode standard pour le calcul des exigences en fond propre pour le risque opérationnel. Natixis Algérie applique quant à elle la méthode de base conformément au règlement N°14-01.

Cette méthode consiste en l'application d'un pourcentage Alpha fixé par le comité de Bâle de 15% à un indicateur qui est le produit net bancaire positif sur les trois dernières années, représente l'exposition potentielle aux risques opérationnels.

On calcul l'exigence en fond propre de l'année 2015 sur la moyenne des produits nets bancaire positifs des années 2012, 2013, 2014 d'après la formule suivante :

Exigence en fond propre = $(\sum \text{PNB} \times 15\%) / 3$

Les montants des trois années sont repris dans l'annexe N°6.

Exigence en fond propre = $(\sum (7783234+7553120+7001593) \times 0.15) / 3 = 1116897$.

2.8 Décision d'atténuation des risques opérationnels :

Le comité des risques opérationnels décide de l'atténuation de tel ou tel risques sur la base des informations suivants :

Dans le cas des incidents avérés, chaque incidents grave doit être couvert par une actions correctives pour cela un seuil de 3000 euros est défini pour les incidents graves ainsi que l'événement de fraude interne sans limitation de seuil, la décision est prise aussi selon la part significative des événements générateurs de perte

2.9 La couverture des risques opérationnels :

La couverture des risques opérationnels au sein de Natixis Algérie se fait par le département assurance, qui met en place les couvertures adéquates pour y faire face.

Les principaux risques analysés au niveau de Natixis Algérie, concernent :

- ✓ Les risques de mise en cause de responsabilité (responsabilité civil d'exploitation/ professionnelle / et de dirigeant) ;
- ✓ Les dommages aux biens d'exploitation (immeuble et contenu, matériels et données informatiques).

Natixis Algérie est actuellement couverte de la manière suivante :

- Au niveau de la protection du patrimoine, par les assurances suivantes :
 - o Police principale « incendie risques annexes » ;
 - o Police « CAT NAT ».
- Au niveau de la protection de l'activité, par la police d'assurance « Global banque » ;
- Au niveau de la responsabilité civile, par un policier « RC chef d'entreprise »

3. Quelques notions relatives à l'activité de crédit documentaire au sein de Natixis Algérie :

Natixis Algérie dispose des trois (3) processus distincts, dans chacun d'entre eux on trouve un ensemble des sous processus, ces derniers sont :

Tableau 3.12 : Processus de management

Processus de management		
Pilotage stratégique	Contrôle de gestion	Maîtrise des risques

Source : Document interne à Natixis.

Tableau 3.13 : Processus de réalisation

Processus réalisation									
commercial	crédit	Moyens de paiement domestiques				Opération Internationales			
		Le chèque	Les opérations en espèces	Les cartes bancaires	Les virements bancaires ...	Flux	Credoc	Export et réconciliation	Garantie internationale

Source : idem.

Tableau 3.14 : Processus Support

Processus Support	
Gérer le réseau	Système d'information
Gérer les ressources humaines	Organisation
Finance et comptabilité	Informatique
Communication	Juridique
Animation commerciale	Logistique
Marketing	Réglementation

Source : idem.

Notre étude sera basée sur l'un des processus des opérations internationales à savoir le crédit documentaire, qui comme d'autre processus peut enregistrer des risques opérationnels.

Nous avons choisi de travailler sur le processus de crédit documentaire, à cause de l'importance fulgurante qu'a pris son application par les banques algérienne ces dernières années, suite à la promulgation de la loi de finance de 2009 qui l'impose comme unique moyen de paiement des opérations de commerce extérieur.

Pour le cas de Natixis Algérie les activités de commerce extérieur se trouvent fortement représentées. Ainsi, les contraintes imposées par l'environnement réglementaire Algérienne, ont encouragé le développement de l'activité de crédit documentaire au sein de la banque.

Malgré les dispositions récentes de la loi de finance de 2014 qui introduisent la remise documentaire comme second moyen de règlement des transactions à l'étranger, le crédit documentaire reste le moyen le plus utilisé au niveau de Natixis Algérie, car il assure plus de sécurité pour toute les parties contractantes.

On se basant dans notre étude sur les informations recueillies et les différents documents internes

mis à disposition, ainsi que les entretiens effectués avec les responsables métiers et les responsables au niveau de la direction générale, dans les deux entités : risques opérationnel et crédit documentaire.

Dans un premier lieu nous allons présenter quelques notions relatives au crédit documentaire objet de notre étude :

3.1 Définition de crédit documentaire :

Le crédit documentaire est l'opération par laquelle la banque, sur instruction de son client « importateur », s'engage par l'intermédiaire d'une banque correspondante en faveur de l'exportateur d'effectuer le paiement contre remise des documents attestant l'expédition, reconnue conformément aux conditions émises par l'importateur lors de sa demande d'ouverture de crédit documentaire.¹

La conformité des documents prescrits dans un crédit documentaire se vérifie sur la base des règles et usances relatives aux crédits documentaires – R U U – éditées par la chambre de commerce internationale – C C I – brochure 500.

L'opération de crédit documentaire fait intervenir :

- Le donneur d'ordre (importateur / acheteur) ;
- La banque émettrice (banque de l'acheteur agissant sur ordre de son client) ;
- La banque notificatrice ou confirmatrice (banque du bénéficiaire) ;
- Le bénéficiaire (exportateur ou fournisseur).

3.2 Les modalités du crédit documentaire :

Les crédits documentaires se classent en trois modalités selon le degré de sécurité qu'ils présentent pour l'exportateur et le coût plus élevé pour l'importateur.

- **Crédit documentaire révocable** : la banque émettrice agissant sur l'ordre de l'acheteur est en droit de le modifier ou de l'annuler sans que le bénéficiaire n'en soit averti au préalable. Cependant, l'annulation ne peut être valable que si le paiement n'est pas encore effectué ou que les documents n'ont pas encore été reconnus conforme².

Il est à noter que la forme révocable a été exclue par le RUU 600.

- **Crédit documentaire irrévocable non confirmé** : ce crédit constitue pour la banque émettrice, pour autant que les documents stipulés soient remis et les conditions de crédit respectées un engagement ferme. Il ne peut être modifié ou annulé par la banque émettrice sans l'accord conjoint de l'importateur et de l'exportateur tant que la validité n'a

¹ Document interne de Natixis.

² Document interne de Natixis Algérie.

pas expiré.¹

- **Crédit documentaire irrévocable et confirmé** : il est irrévocable et sa conformation ajoute à l'engagement de la banque émettrice, la confirmation de la banque notificatrice, cette dernière garantit le paiement même en cas de la faillite de la banque.²

3.3 Les différentes étapes identifiées dans le processus crédit documentaire sont :

- La demande d'ouverture de crédit documentaire ;
- L'ouverture de crédit documentaire ;
- La notification du crédit documentaire ;
- Expédition / Embarquement des marchandises ;
- Emission des documents de transport ;
- Remise des documents à la banque notificatrice ;
- Paiement des documents au bénéficiaire ;
- Transmission des documents à la banque émettrice ;
- Remboursement de la banque notificatrice ;
- Levée des documents ;
- Enregistrement du débit au compte du client ;
- Réclamation des marchandises ;
- Remise des marchandises.

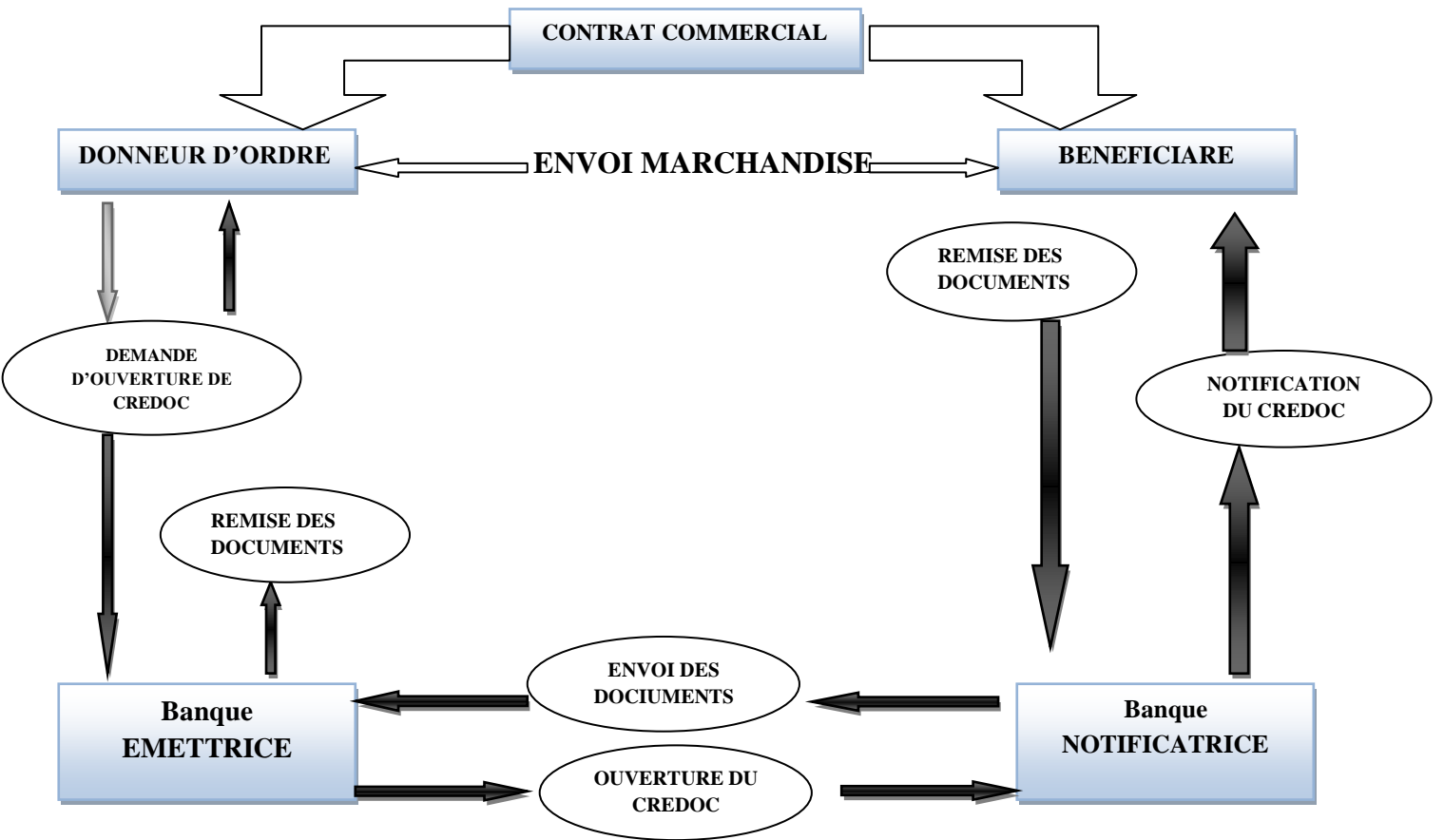
3.4 Le circuit du crédit documentaire au sein de Natixis Algérie :

Le schéma ci-après explique le circuit du crédit documentaire au niveau de Natixis Algérie :

¹ Idem.

² Idem.

Figure 3.4 : le circuit de crédit documentaire



Source : Document interne de Natixis Algérie.

Section 3 : la mise en place d'une cartographie des risques opérationnels pour le processus « crédit documentaire » au sein de Natixis Algérie.

Après avoir présenté les étapes d'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels en générale au sein de Natixis Algérie. Nous allons traiter cette fois l'une des processus des opérations internationales qu'on va traiter l'un de ses domaines à savoir le crédit documentaire.

N.B : au niveau de Natixis Algérie nous n'avons pas été autorisés à accéder au module de calcul des cartographies des risques opérationnels. Pour cette raison, notre travail a été réalisé via une simulation simplifiée d'une cartographie thématique sur le « processus crédit documentaire ».

1. identification des risques liés à chaque étape du processus « crédit documentaire » :

C'est une étape primordiale pour l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels du fait qu'elle conditionne les autres étapes. Nous avons suivi l'approche TOP-DOWN qui est adoptée par Natixis Algérie, qui nous permettra d'identifier, de manière exhaustive tous les risques inhérents au processus crédit documentaire.

Pour ce faire, Nous avons préparé dans un premier lieu une grille des questions concernant le degré de conformité de la pratique avec les règles de la chambre de commerce international (RUU600), ainsi qu'avec les procédures internes de la banque. Les questions étaient également fondées sur les scénarios pouvant affecter chaque opération du processus. (Annexe N°7)

En passant par les deux structures au niveau desquelles se déroule le processus de crédit documentaire, à savoir : l'agence de Natixis Algérie à BAB-EZOUAR et la direction des opérations avec l'étranger (Département crédit documentaire), nous avons réalisé des réunions avec les opérationnels, pour avoir des réponses à nos questions.

Ceci nous a permis de mettre en exergue les phases à risques majeurs de la banque et d'identifier vers la fin les risques que peuvent supportées chacune de ces phases.

Après avoir suivi ces étapes, nous avons réussi à identifier les risques relatifs au processus de crédit documentaire. Les résultats sont résumés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3.15 : résultats de l'identification des risques liés au processus de crédit documentaire

Code Risque	Etape de processus	Description du risque	Sous catégorie selon la nomenclature de Bâle II
1	Domiciliation des opérations	Fausse domiciliation : c'est de la complicité entre l'opérationnel et le client.	Fraude interne (vol et Fraude)
2		Fausse domiciliation	Fraude externe

3		Falsification des documents	Fraude externe (vol et fraude)
4		Erreur de saisi des informations	Saisie, exécution et suivi des transactions
5		Dysfonctionnement du système	Interruption de l'activité et dysfonctionnement de système
6		Non consultation du fichier des interdits de domiciliation diffusé par la BA.	Exécution, livraison et gestion de processus
7		Numéro de domiciliation repris avec erreur sur la facture (erreur dans la monnaie, l'année, le trimestre,...etc.)	Client, produit et pratique commercial
8		Domiciliation d'un contrat de produit prohibés, interdits ou faisant l'objet d'une quelconque restriction.	Activité non autorisé
9	Ouverture Credoc	Divulgateion d'information confidentielle	Conformité diffusion d'information et devoir fiduciaire.
10		Non blocage de la provision sur un compte PREG	Fraude interne
11		Panne du système informatique	Interruption de l'activité et dysfonctionnement des systèmes
12		Panne d'électricité	Interruption de l'activité et dysfonctionnement des systèmes
13		Ouverture frauduleuse d'une LC (complicité entre l'opérationnel et le client)	Fraude interne (vol et fraude)
14		Erreur de saisi	Saisie, exécution et suivi des transactions
15		Indisponibilité Swift	Interruption de l'activité et dysfonctionnement des systèmes
16		Fraude au pli cartable	Fraude externe.
17		Violation de la confidentialité de la clientèle.	Conformité, diffusion d'information et devoir fiduciaire.
18	Réalisation et règlement Credoc	Erreur lors des contrôles des documents	Exécution, livraison et suivi des transactions.
19		Non déclaration d'une irrégularité portant atteinte à la réglementation de change.	Fraude interne
20		Présentation des faux documents	Fraude externe
21		Insuffisance dans le contrôle des documents.	Clients, produits et pratique commerciale.
22		Violation de la confidentialité des informations d'un client.	Conformité, diffusion d'information et devoir fiduciaire.

23		Non respect des délais de vérification des documents.	Saisie, exécution et suivi des transactions.
24		Application des incoterms interdits en Algérie. (le CIF par exemple).	Pratique commerciale/ de place incorrect
25		Perte ou détérioration des documents originaux.	Domage occasionné aux actifs physique
26		Non respect du délai d'envoi des réserves à la banque notificatrice.	Saisie, exécutions et suivi des transactions.
27		Erreur dans le report de domiciliation.	Erreur dans la saisie, le suivi et le changement.
28		Défaut de programmation d'un règlement.	Exécution, livraison et gestion des processus.
29	Annulation d'un Credoc	Défaut de restitution PREG.	Fraude interne.
30		Erreur de saisie lors de l'annulation d'un Credoc.	Fraude interne.
31	Apurement de l'opération	Erreur sur la déclaration	Saisie, exécution et suivi des transactions
32		Défaut des documents	Exécution, livraison et gestion des processus.
33		Déclaration tardive	Exécution, livraison et gestion des processus.
34		Défaut de déclaration	Exécution, livraison et gestion des processus.

Source : tableau élaboré par l'étudiante.

2. Evaluation qualitatifs des risques opérationnels liés au processus « crédit documentaire » :

L'évaluation des risques effectuée portera sur l'impact et la fréquence des événements générateurs de perte retenue.

Pour effectuer l'évaluation, nous avons établi un sondage¹ avec les responsables des deux structures concernés par le processus crédit documentaire, il comporte trois cases pour chaque risque identifié, l'une pour la fréquence de survenance, l'autre pour l'impact de risque, et la dernière case pour le dispositif de maîtrise des risques (DMR). Nous avons travaillé avec un échantillon de 20 personnes, où nous avons tenté de l'expliquer chaque risque énuméré et dans quelle phase de processus ce risque a été détecté afin qu'ils puissent nous donner une évaluation réelles des paramètres le composant.

L'évaluation finale du risque brut se fait par la combinaison de ces deux paramètres (fréquence et

¹ Un modèle de sondage sera joint en annexe N°8.

impact) en suivant la formule suivante :

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

Les étapes d'évaluations des risques bruts et nets liés au processus « crédit documentaire » sont celles qui étaient présentées dans la section précédente.

2.1 Présentation des résultats :

D'après les réunions effectuées avec les responsables des deux structures, nous avons pu ressortir les résultats suivants :

- en matière de nombre, nous avons compté 74 risques opérationnels pour 34 risques de processus.
- nous avons utilisé les mêmes échelles des cotations de fréquence et d'impacts (financiers et image) présenté dans la section précédente pour l'activité de crédit documentaire, les résultats de ces cotations se présentent comme suit :

Tableau 3.16 : les taux de répartition des risques selon les cotations :

Risque	Risque brut	%	Risque net	%
Faible	8	10.81%	25	33.78%
Moyen	23	31.08%	35	47.30%
Fort	40	54.05%	13	17.57%
Critique	3	4.06%	1	1.35%
	74	100%	74	100%

Source : élaboré par l'étudiante.

-Avec une efficacité de DMR de 95%, une telle croissance dans l'efficacité des DMR a permis de mieux gérer certains risques au sein de Natixis Algérie.

Pour ce qui concerne les degrés d'efficience des DMR existants, nous avons tenté d'effectuer une analyse basée sur de sondage auprès des structures concernées. On a effectué des calculs des nombre des DMR existants selon des intervalles de degrés d'efficience. Notre évaluation a été faite en utilisant la même échelle de cotation de DMR présenté dans la section précédente. Les résultats achèves se présentent comme suit :

Tableau 3.17 : calcul de l'efficacité des Dispositifs de Maîtrise des Risques (DMR)

Intervalle d'efficacité DMR	Nombre de DMR existants	Moyenne	Total
[0%,50% [20	25%	500%
[50%,65% [35	57.5%	2012.5%
[65%,80% [10	72.5%	725%
[80% ,95% [9	87.5%	787.5%
	74	95% %	7030%

Source : élaboré par l'étudiante.

2.2 Présentation de la cartographie finale lié au processus « crédit documentaire » :

- La cartographie présentée tout d’abord est celle des risques bruts afin de pouvoir déduire leur cotation pour le calcul des risques nets supportés par Natixis Algérie :

Tableau 3.18 : la cartographie des risques bruts

Processus	Code risque	Catégorie des risques niveau 1 (typologie baloise)	Catégorie des risques niveau 2 (typologie baloise)	Description de l'événement de risque	Risque bruts			
					Impact financier		Cotation du Risque brut	Impact d'image
					Fréquence	Impact		
Domiciliation des opérations	1	Fraude interne	Vol et fraude	Fausse domiciliation le cas où il ya une complicité entre l'opérationnel et le client	Rare	Fort	Fort	Moyen
	2	Fraude externe	Vol et fraude	Fausse domiciliation	Rare	Fort	Fort	Moyen
	3	Fraude externe	Vol et fraude	Falsification des documents (facture pro forma, demande de client)	Fréquent	Critique	Critique	Fort
	4	Exécution, livraison et gestion des processus.	Saisie, exécution et suivi des transactions.	Erreur de saisi d'information	Fréquent	Faible	Moyen	Fort
	5	Interruption d'activité et dysfonctionnement des systèmes.	Système	Dysfonctionnement du système	Rare	Critique	Critique	Moyen
	6	Exécution, livraison et gestion des processus.	Surveillance et informations financière.	Non consultation du fichier interdit de domiciliation diffusé par la BA	Très rare	Critique	Fort	Fort
	7	Clients, produits et pratiques commerciales	Conformité, devoir d'information et devoir fiduciaire	Numéro de domiciliation repris avec erreur sur la facture.	Fréquent	Moyen	Moyen	Moyen

	8	Fraude interne	Activité non autorisée.	Domiciliation d'un contrat prohibés, interdit ou faisant l'objet d'une quelconque restriction.	Fréquent	Critique	Critique	Moyen
Ouverture de CREDO C	9	Clients, produits et pratiques commerciales	Conformité, devoir d'information et devoir fiduciaire	Divulgence d'information confidentielle	Rare	Fort	Fort	Fort
	10	Fraude interne	Vol et fraude	Non blocage de la provision sur un compte PREG	Rare	Critique	Fort	Moyen
	11	Interruptions d'activité et dysfonctionnements des systèmes.	Systèmes	Panne du système d'informatique	Rare	Critique	Critique	Moyen
	12	Interruptions d'activité et dysfonctionnements des systèmes.	Systèmes.	Panne d'électricité	Rare	Faible	Faible	Moyen
	13	Fraude interne	Vol et fraude.	Ouverture frauduleuse d'une LC (complicité entre l'opérationnel et le client)	Très rare	Critique	Fort	Fort
	14	Interruptions d'activité et dysfonctionnements des systèmes.	Systèmes	Indisponibilité Swift	Rare	Critique	Fort	Fort
	15	Fraude externe	Vol et fraude	Fraude au pli cartable	Fréquent	Critique	Critique	Moyen
	16	Clients, produits et pratiques commerciales	Conformité, devoir d'information et devoir fiduciaire.	Violation de la confidentialité de la clientèle.	Rare	Fort	Fort	Critique

Réalisation et règlement Credoc	17	Exécution ; livraison et gestion des processus.	Saisie, exécution et suivi des transactions .	Erreur lors du contrôle des documents	Fréquent	Critique	Critique	Moyen
	18	Fraude interne	Activité non autorisée.	Non déclaration d'une irrégularité portant atteinte à la réglementation de change	Rare	Fort	Moyen	Moyen
	19	Fraude externe	Vol et fraude	Présentation des faux documents	Très rare	Critique	Fort	Fort
	20	Clients, produits et pratiques commerciales .	Conformité ; devoir d'information et devoir fiduciaire.	Insuffisance dans le contrôle des documents	Très rare	Critique	Fort	Moyen
	21	Clients, produits et pratiques commerciales .	Conformité ; devoir d'information et devoir fiduciaire.	Violation de la confidentialité d'une clientèle	Rare	Fort	Moyen	Fort
	22	Exécution, livraison et gestion des processus.	Saisie, exécution et suivi des transactions .	Non respect des délais de vérification des documents.	Très rare	Critique	Fort	Fort
	23	Exécution, livraison et gestion des processus.	Saisie, exécution et suivi des transactions .	Erreur de saisie	Fréquent	Moyen	Moyen	Faible
	24	Clients, produits et pratiques commerciales .	Pratiques commerciales/ de marché incorrectes.	Application des incoterms interdits en Algérie (par exemple le CIF).	Très rare	critique	Fort	Moyen
	25	Dommages aux actifs corporels.	Dommages occasionnés aux actifs physiques.	Perte de détérioration des documents originaux.	Très rare	Critique	Fort	Moyen
	26	Exécutions, livraison et gestion des processus.	saisie, exécution et suivi des transactions .	Non respect des délais d'envoi des réserves à la banque notificatrice.	Rare	Fort	Fort	Moyen

	27	Exécutions, livraison et gestion des processus.	Erreur dans la saisie, le suivi et le changement .	Erreur dans le report de domiciliation.	Critique	Fort	Critique	Fort
	28	Exécution, livraison et gestion des processus.	Saisie, exécution et suivi des transactions .	Défaut de programmation d'un règlement.	Rare	Critique	Fort	Moyen
Annulation d'un Credoc	29	Fraude interne.	Vol et fraude.	Défaut de restitution PREG.	Fréquent	Critique	Critique	Moyen
	30	Exécutions, livraison et gestion des processus.	Saisie, exécution et suivi des transactions .	Erreur de saisie lors de l'annulation d'un Credoc	Critique	Fort	Critique	Fort
Apurement de l'opération	31	Exécutions, livraison et gestion des processus.	Saisie, exécution et suivi des transactions .	Erreur sur la déclaration	Fréquent	Critique	Critique	Moyen
	32	Exécutions, livraison et gestion des processus.	Saisie, exécution et suivi des transactions .	Défaut des documents	Rare	Fort	Fort	Moyen
	33	Exécutions, livraison et gestion des processus.	Saisie, exécution et suivi des transactions .	Déclaration tardive	Rare	Critique	Fort	Fort
	34	Exécutions, livraison et gestion des processus.	Saisie, exécution et suivi des transactions .	Défaut de déclaration	Très rare	Critique	Fort	Moyen

Source : élaboré par l'étudiante.

Cette cartographie des risques bruts expose les risques potentiels liés au processus « crédit documentaire » auxquelles fait face Natixis Algérie, ces risques ont un enjeu global qui concerne toute la place bancaire ces dernières années. Dans ce cadre Natixis Algérie a pris les devants en intégrant dans sa cartographie des risque opérationnel les risque cités ci-dessous et ont prévu des actions de réduction des risques afin d'améliorer les niveaux de dispositif de maîtrise des risques y relatifs.

➤ Les résultats de l'évaluation qualitative du risque net :

La confrontation des risques bruts avec le dispositif de maîtrise des risques, suivant la matrice présentée dans la section précédente, nous a permis de déduire les niveaux des risques opérationnels nets liés au processus « crédit documentaire ».

Les résultats sont illustrés dans le tableau ci-après :

Tableau 3.19 : la cartographie des risques nets.

Etape de processus	Code risques	Description de l'événement de risque	Dispositif de Maîtrise des Risques				Efficacités DMR existant	Cotation des risques nets
			DMR existant			Descriptif		
			Contrôle	Procédure	Humain			
Domiciliation des opérations	1	Fausse domiciliation (complicité entre opérationnel et clients)	50%	4%	8%	Assurer un deuxième contrôle par le supérieur et confirmer la relation.	62%	Fort
	2	Fausse domiciliation	50%	8%	8%	Contacteur le client	61%	Moyen
	3	Falsification des documents	75%	4%	8%	Le système fait la comparaison entre les signatures dans les documents.	87%	Moyen
	4	Erreur de saisie des informations	75%	4%	8%	Assurer un 2 ^{ème} contrôle par le supérieur, et possibilité de rectification	87%	Faible
	5	Dysfonctionnement du système	25%	8%	4%	Assurer un contrôle permanent	37%	Moyen
	6	Non consultation du fichier des interdits de domiciliation diffusé par la BA	50%	4%	8%	Liste des fichiers interdits doit être mise à jour et transmettre à tous les staffs du service CREDOC (agence et direction)	62%	Moyen
	7	Numéro de domiciliation repris avec erreur sur la facture	50%	8%	8%	Mention du nom du numéro de client sur la demande	66%	Moyen
	8	Domiciliation d'un contrat du produits prohibés, interdit ou faisant l'objet d'une quelconque restriction.	50%	8%	4%	Mise à jour de la liste des produits interdits sur le système.	62%	Fort
	9	Divulgaration d'information confidentielle	50%	4%	8%	Signer à la banque à laquelle des renseignements confidentiels seront	62%	Fort

Ouverture CREDOC						dévoilés un accord de confidentialité, parfois appelé accord de non-divulagation.		
	10	Non blocage de la provision sur un compte PREG	50%	8%	4%	Faut contacter le client et paramètre le système pour ne pas donner la main à la saisie de l'ouverture.	62%	Fort
	11	Panne du système informatique	75%	8%	4%	Assurer un contrôle permanent. Et disponibilité d'autres moyens fiables	87%	Moyen
	12	Panne d'électricité	50%	4%	0%	Groupe électrogènes, onduleur.	54%	Faible
	13	Ouverture frauduleuse d'une LC	50%	12%	4%	Séparation des tâches, et confirmer la relation.	66%	Moyen
	14	Indisponibilité SWIT	75%	8%	0%	Relance de la banque en cas de retard.	84%	Moyen
	15	Fraude au pli cartable	50%	12%	4%	Assurer un deuxième contrôle par le supérieur (contrôle hiérarchique), et existence d'une liste des clients autorisés à utiliser le pli cartable.	66%	Fort
	16	Violation de la confidentialité de la clientèle	50%	12%	8%	Veille déontologique permanente.	70%	Moyen
	17	Erreur lors de contrôle des documents	50%	12%	4%	Assurer un 2ème contrôle par le supérieur (contrôle hiérarchique).	66%	Fort
	18	Non déclaration d'une irrégularité portant atteinte à la réglementation de change	50%	4%	4%	Multiple contrôle par le supérieur (contrôle hiérarchique) sur les documents.	66%	Moyen
	19	Présentation des faux documents	75%	4%	4%	Multiple contrôle par le supérieur (contrôle hiérarchique) sur les documents.	83%	Faible
	20	Insuffisance dans le contrôle des documents	50%	12%	4%	Multiple contrôle par le supérieur (contrôle hiérarchique) sur	66%	Moyen

Réalisation et Règlement CREDOC						les documents.		
	21	Violation de la confidentialité des informations d'un client	75%	4%	8%	Charte déontologique et Sensibiliser l'effectif	87%	Faible
	22	Non respect des délais de vérification des documents	50%	8%	0%	Vérification organisée et obligatoire sur le système ou vérification de la saisie par une deuxième personne.	58%	Moyen
	23	Erreur de saisie	50%	4%	8%	Vérification et validation hiérarchique.	62%	Moyen
	24	Application des incoterms interdits en Algérie	75%	8%	8%	Mise à jours la liste des incoterms interdits sur le système et transmettre à tous les staffs de Comex. Et Assurer un 2ème contrôle par le supérieur hiérarchique.	91%	Faible
	25	Perte ou détérioration des documents originaux	50%	4%	8%	Rangement alphabétique des dossiers. S'assurer que les dossiers soit existant en fichiers numérique et physique.	66%	Moyen
	26	Non respect de délai d'envoi des réserves à la banque notificatrice	50%	8%	4%	Assurer un contrôle permanent.	62%	Fort
	27	Erreur dans le report de domiciliation	50%	4%	4%	Sensibilisation du personnel Comex et assurer un contrôle hiérarchique.	58%	Fort
Annulation d'un CREDOC	28	Défaut de programmation d'un règlement	50%	8%	0%	assurer un contrôle permanent.	58%	Fort
	29	Défaut de restitution PREG	75%	4%	4%	Paramétrer le système pour ne pas donner la main à la saisie de l'ouverture.	83%	Moyen
	30	Erreur de saisie lors de l'annulation d'un CREDOC	75%	4%	8%	Vérification de la saisie par un supérieur avant envoi.	87%	Moyen
Apurement	31	Erreur sur la	50%	4%	8%	Assurer un contrôle	62%	Fort

nt de l'opération		déclaration				permanent.		
	32	Défauts des documents	50%	8%	8%	Enregistrement des documents la réception, et assurer un contrôle hiérarchique.	66%	Moyen
	33	Déclaration tardive	50%	12%	4%	Assurer un contrôle hiérarchique manuel et centralisation de direction opérationnelle.	66%	Moyen
	34	Défauts de déclaration	25%	4%	8%	Assurer un deuxième contrôle par le supérieur hiérarchique.	29%	Fort

Source : élaboré par l'étudiante.

Afin d'améliorer le dispositif de maîtrise des risques des événements de risque (par exemple le risque de falsification des documents), les activités de processus « crédit documentaire » sont centralisées au niveau centrale.

Pour pouvoir interprétés les résultats obtenus, il serait préférable pour la banque de transformer les évaluations qualitatives obtenus à des évaluations quantitatives afin d'en déduire les risques qui menacent le plus cette dernière.

Et cela permettent de manipuler des chiffres et de ce fait de représenter les résultats sous formes de graphiques qui facilitent leur compréhensions.

3. Quantification des évaluations qualitatives :

Afin de transformer les évaluations qualitatives obtenues à des évaluations quantitatives, nous nous somme basés sur les résultats du questionnaire établi au préalable.

Nous avons effectué la quantification des résultats obtenus à travers les étapes suivantes :

3.1 Quantification des combinaisons (fréquence/impact) :

On a tenté tout d'abord de changer les échelles de cotations des risques bruts et des risques nets afin de pouvoir les quantifier.

Le tableau ci-dessous présente les nouvelles échelles de cotations « les notes » des deux facteurs (fréquences/ impacts) :

Tableau 3.20 : les nouvelles échelles de cotations des fréquences/impacts.

Note	1	2	3	4
Fréquence	Très rare	Rare	Fréquent	Très fréquent
Impact	Faible	Moyen	Fort	Critique

Source : élaboré par l'étudiante.

3.2 Quantification des risques Bruts :

Cette étape nécessite tout d'abord l'adaptation de l'échelle de la note globale du risque brut présenté précédemment avec les règles statistique de quantification des risques.

Ainsi, nous proposons l'utilisation de cette méthode qui se base sur une démarche statistique plus valable et plus cohérent que nous avons tiré de livre de Jimenez et Merlier « Prévention et gestion des risques opérationnels ».

L'application de cette méthode a donné les résultats suivants :

Tableau 3.21 : Echelle de notation des risques bruts.

Faible	Moyen	Fort	Critique
1×1=1	1×4=4	2×4=8	3×4=12
1×2=2	2×2=4	3×3=9	4×3=12
1×3=3	2×3=6	4×2=8	4×4=16
2×1=2	3×2=6		
3×1=3	4×1=4		

Source : élaboré par l'étudiante.

Afin de rendre ces combinaisons faciles à exploiter, nous avons opté pour un changement de notation en appliquant le principe du sinistre maximum possible, qui nous a permis de choisir pour chaque risque la notation la plus important dans une classe d'évaluation.

- Faible : 1, 2,3 seront changés par 3 ;
- Moyen : 4, 5 seront changés par 6 ;
- Fort : 6, 8, 9 seront changés par 9 ;
- Critique : 12, 16 seront changés par 16.

La matrice désignant ces combinaisons illustrera mieux les notations :

Tableau 3.22 : Matrice de quantification des risques bruts.

Impact		Fréquence			
		1	2	3	4
		Très rare	Rare	Fréquent	Très fréquent
1	Faible	1	2	3	4
2	Moyen	2	4	6	8
3	Fort	3	6	9	12
4	Critique	4	8	12	16

Source : élaboré par l'étudiante.

3.3 Quantification des risques nets :

La combinaison des risques bruts avec l'efficacité des DMR nous permettra par la suite d'attribuer une note aux risques nets.

Nous avons adopté les mêmes notations données aux risques bruts afin de pouvoir comparer les résultats. Ces notations sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 33 : changement des notations des risques nets.

Notation des risques nets	3	6	9	16
cotation des risques nets	Faible	Moyen	Fort	Critique

Source : élaboré par l'étudiante.

La matrice suivante montrera les notes attribuées à chaque combinaison (risques bruts/ efficacité DMR :

Tableau 44 : Matrice de changement des notations des risques nets.

Efficacités DMR		Risques bruts			
		3	6	9	16
		Faible	Moyen	Fort	Critique
1	[80%,95% [3	3	3	6
2	[65%,80% [3	6	6	9
3	[50%,65% [3	6	9	16
4	[0%,50% [6	9	16	16

Source : élaboré par l'étudiante.

3.4 Quantification finale des risques :

La quantification finale des risques est présentée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 55 : Quantification finales des risques liée au processus CREDOC :

Etape de processus	Code Risque	Risques opérationnels	Note de la fréquence	Note de l'impact	Note du risque brut	Changement des notations des risques bruts	Note du risque net
Domiciliation des opérations	1	Fausse domiciliation (complicité entre le client et l'opérationnel)	2	3	6	9	9
	2	Fausse domiciliation	2	3	6	9	6
	3	Falsification des documents	3	4	12	16	9
	4	Erreur de saisie des informations	3	1	3	3	3
	5	Dysfonctionnement du système	2	4	8	9	6
	6	Non consultation du fichier des interdits de domiciliation diffusé par la BA	1	4	4	6	6
	7	Numéro de domiciliation repris avec erreur sur la facture.	3	2	6	9	6
	8	Domiciliation d'un contrat de produits prohibés.	3	4	12	16	9
Ouverture CREDOC	9	Divulgence d'informations confidentielles.	2	3	6	9	9
	10	Non blocage de la provision sur un compte PREG	2	4	8	9	9
	11	Panne du système d'information	3	4	12	16	6
	12	Panne de l'électricité	2	1	2	3	3
	13	Ouverture frauduleuse d'un LC	1	4	4	6	6
	14	Indisponibilité SWIFT	2	4	8	9	6
	15	Fraude au pli cartable	3	4	12	16	9
Réalisation et règlement CREDOC	16	Violation de la confidentialité de la clientèle	2	3	6	9	6
	17	Erreur lors du contrôle des documents	3	4	12	16	9
	18	Non déclaration d'une irrégularité portant atteinte à la réglementation de change.	2	3	6	9	6
	19	Présentation des faux documents	1	4	4	6	3
	20	Insuffisance dans le contrôle des documents.	2	3	6	9	6
	21	Violation de la confidentialité des informations d'un client.	2	3	6	9	3
	22	Non respect des délais de vérification des documents	1	4	4	6	6
	23	Erreur de saisie	3	2	6	9	6
	24	Application des incoterms interdits en Algérie.	1	4	4	6	3
	25	Perte ou détérioration des documents originaux	2	3	6	9	6

	26	Non respect du délai d'envoi des réserves à la banque notificatrice.	4	3	12	16	9
	27	Erreur dans le report de domiciliation	2	4	8	9	9
	28	Défaut de programmation d'un règlement	3	4	12	16	9
Annulation d'un CREDOC	29	Défaut de restitution PREG	4	3	12	16	6
	30	Erreur de saisie lors de l'annulation de CREDOC	3	4	12	16	6
Apurement de l'opération	31	Erreur sur la déclaration	2	3	6	9	9
	32	Défauts des documents	2	4	8	9	6
	33	Déclaration tardive	1	4	4	6	6
	34	Défaut de déclaration	3	3	9	9	9

Source : élaboré par l'étudiante.

✚ Commentaire :

Le tableau ci-dessus 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 risques « Majeurs » qu'encourt la banque Natixis Algérie selon cette simulation sont :

- ✓ Falsification des documents ;
- ✓ Domiciliation d'un produit prohibé ;
- ✓ Panne du système informatique ;
- ✓ Fraude au pli cartable ;
- ✓ Non respect des délais d'envoi des réserves à la banque notificatrice ;
- ✓ Défaut de programmation d'un règlement ;
- ✓ Défaut d'une restitution PREG ;
- ✓ Erreur de saisie lors de l'annulation CREDOC ;
- ✓ Erreur dans le contrôle des documents.

4. Représentation graphique et interprétation des résultats :

Les résultats présentés ci-dessous vont nous permettre de calculer les taux de couverture des risques et de concentration, ainsi de les interpréter afin de mieux comprendre la situation de la banque, et de faciliter la mise en place des plans d'action visant à améliorer cette situation.

De ce fait, la représentation graphique des résultats obtenus s'avère le meilleur moyen pour l'interprétation des résultats.

Pour ce faire nous avons procédé comme suit :

4.1 Représentation des résultats consolidés :

Nous avons effectué dans un premier lieu une consolidation des risques identifiées par phase dans le but de montrer les étapes les plus risquées du processus.

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 :

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

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

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

Les résultats sont exposés dans le tableau ci-après :

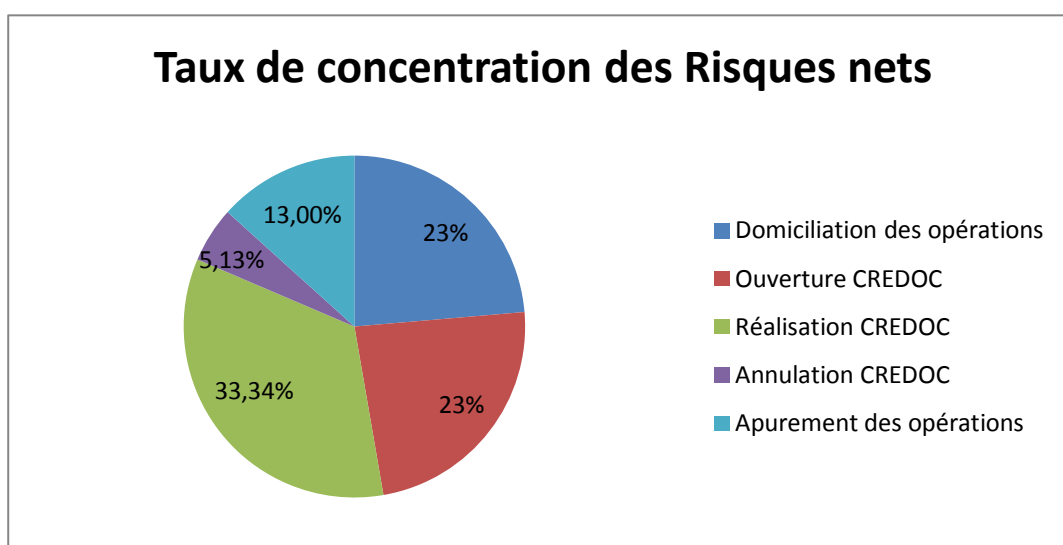
Tableau 6.26 : Grille de consolidation des notes des risques par étape.

Etape du processus	Risque brut	Risque net	Taux de couverture des risques	Taux de concentration du risque net
Domiciliation des opérations	77	54	29%	23.08%
Ouverture CREDOC	77	54	29%	23.08%
Réalisation CREDOC	120	75	37.5%	33.34%
Annulation CREDOC	32	12	62.5%	5.13%
Apurement des opérations	33	30	10%	13%
Total	339	225	33.63%	1

Source : élaboré par l'étudiante.

Pour faciliter la lecture de ce tableau nous avons opté pour une représentation sous forme de secteur afin de montrer les phases les plus exposées au risque.

Graphique n°3.1 : Représentation schématique de la contribution des risques nets dans chaque étape de processus.

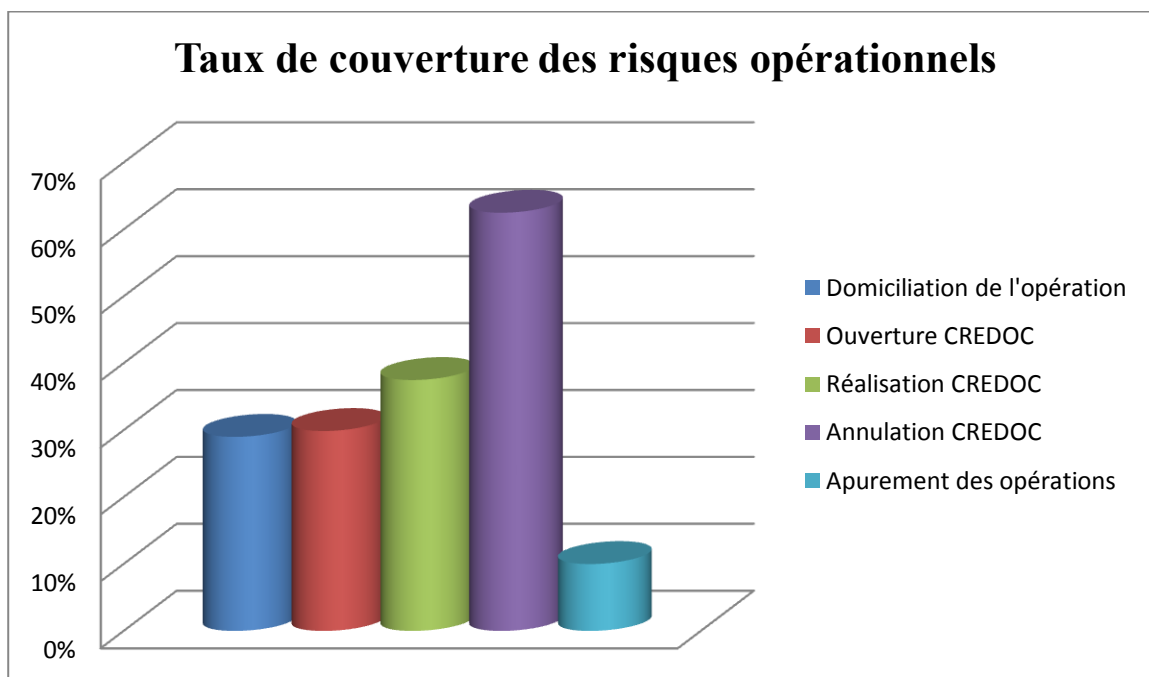


Source : élaboré par l'étudiante.

Le schéma ci-dessus montre que la phase la plus risquée du processus CREDOC est la réalisation du CREDOC avec un taux de concentration des risques nets de 33.34%, alors que le DMR arrive à couvrir seulement 37.5% de ces derniers. Cependant les autres processus sont jugés moins risqués comparés au processus de réalisation avec des taux de concentration qui varient de 5% à 23.

Pour mieux visualiser le degré de maîtrise du risque par les contrôles dans chaque étape du processus nous avons représentés les taux de couverture des risques comme suit :

Graphique n°3.2 : Représentation schématique du taux de couverture des risques dans chaque étape du processus CREDOC.



Source : élaboré par l'étudiante.

D'après ce graphique on peut constater que les contrôles sont les plus performants dans la phase d'annulation CREDOC avec un taux de couverture de 62.5%.

La couverture des risques liés aux phases de domiciliation des opérations et d'ouverture et réalisation CREDOC s'élève à 29%, 29%, 30% respectivement.

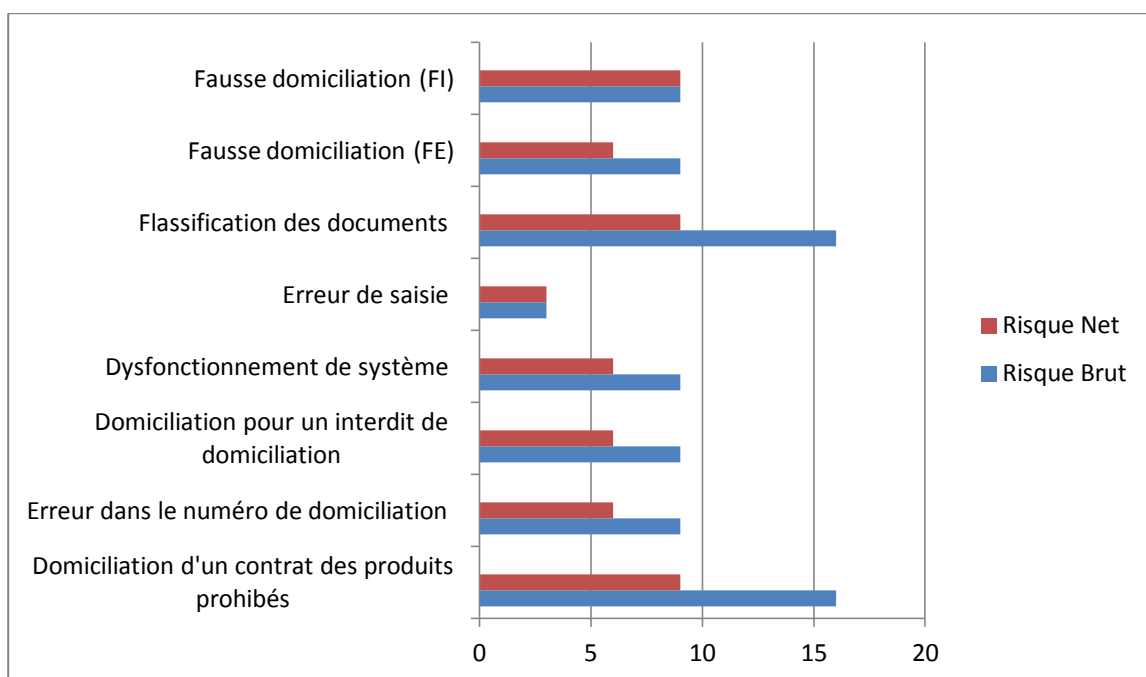
Le contrôle s'avère très pauvre concernant la phase d'apurement.

4.2 Représentation des résultats par étape du processus CREDOC :

Cette méthode qu'on a élaborée ne permet pas seulement de déduire les risques bruts et nets réellement supportés par la banque en matière de domaine mais on peut aussi les détailler plus pour chaque étape du processus de ce dernier. Pour cela nous avons représenté les risques bruts et nets de chacune dans un graphique comme suit :

4.2.1 Etape de la domiciliation des opérations :

Graphique n°3.3 : Contribution des contrôles dans l'atténuation des risques bruts : étape de la domiciliation des opérations.

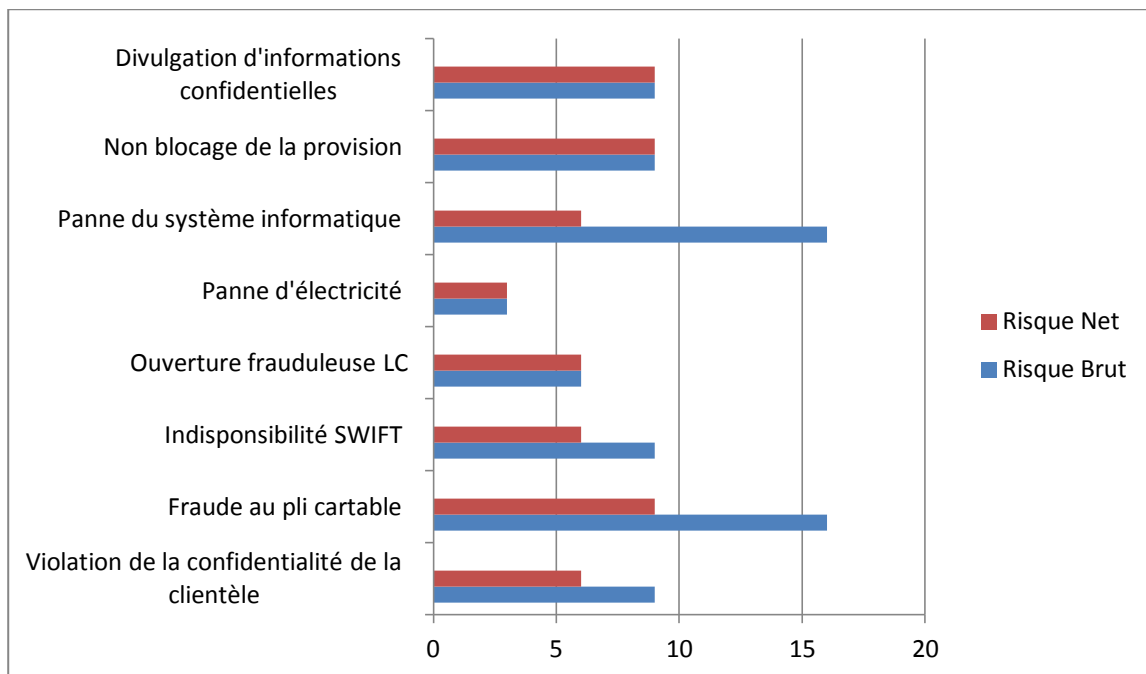


Source : élaboré par l'étudiante.

Dans la phase de la domiciliation des opérations tous les risques relevés ont un impact brut important, à l'exception des erreurs de saisie. On peut constater que les DMR ici couvrent partiellement les risques qui sont jugés significatifs en les rendant moins dangereux pour la banque, et diminuant leurs impacts.

4.2.2 Etape de l'ouverture CREDOC :

Graphique n°3.4 : Contribution des contrôles dans l'atténuation des risques bruts : étape de l'ouverture CREDOC.

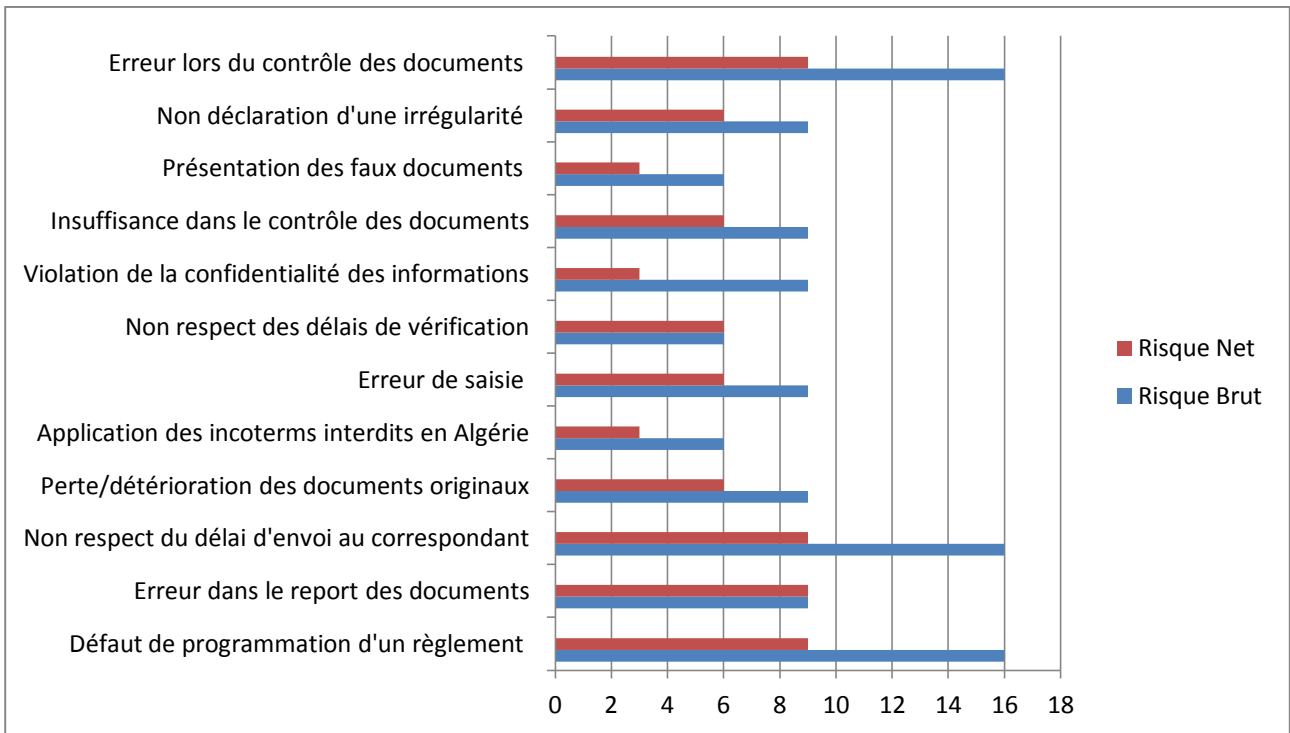


Cette figure montre que les risques bruts les plus importants liés à l'étape de l'ouverture CREDOC se manifestent à travers : les divulgations d'informations confidentielles, non blocage de la provision sur le compte PREG, panne du système informatique, indisponibilité SWIFT, fraude au pli cartable, et la violation de la confidentialité de la clientèle.

Le dispositif de contrôle arrivent à maîtriser les risques liés à : la panne du système informatique, indisponibilité SWIFT, et la violation de la confidentialité de la clientèle.

4.2.3 Etape de la Réalisation CREDOC :

Graphique n°3.5 : Contribution des contrôles dans l'atténuation des risques bruts : étape de la réalisation CREDOC.

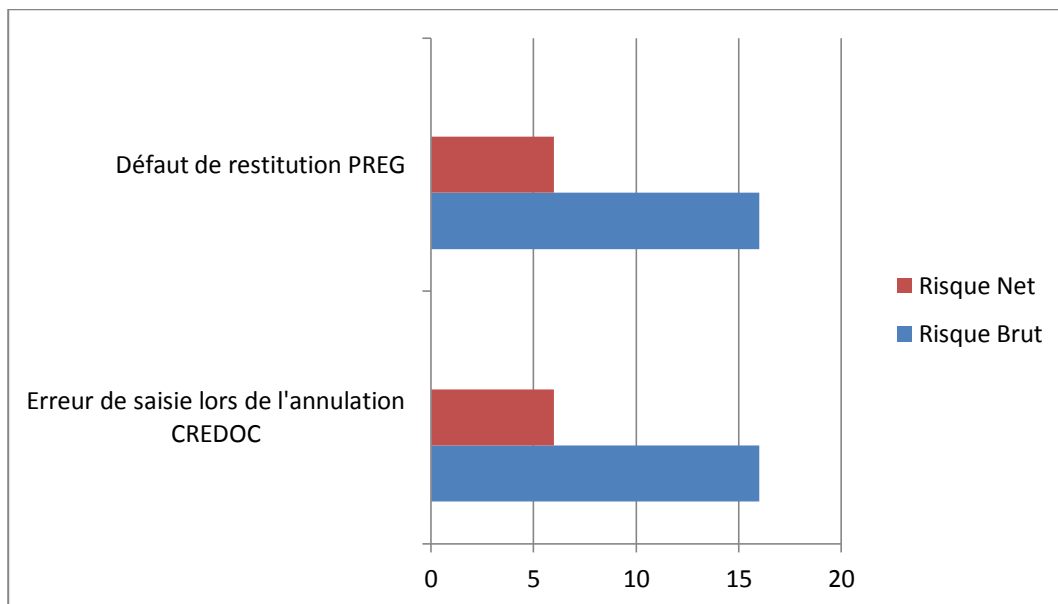


La figure ci-dessus montre que les risques bruts les plus importants auxquels Natixis Algérie peut être exposée lors de la réalisation des CREDOC sont liés : aux erreurs lors de contrôle des documents, au non déclaration d’une irrégularité, à l’insuffisance dans le contrôle des documents, à la violation de la confidentialité des informations d’un client, aux erreurs de saisie et aux erreurs dans le report des documents , aux pertes/détériorations des documents originaux, et enfin au défaut de programmation d’un règlement.

Au niveau de cette étape la qualité de DMR associés est bonne et permet de réduire les risques bruts afin de limiter les risques qui menacent réellement la banque. Si on prend à titre d’exemple les risques liés aux erreurs lors de contrôle des documents qu’ils étaient considérés élevés et ils peuvent entraîner des pertes financières directes pour la banque et se sont devenus moyens après la confrontation de contrôle.

4.2.4 Etape de l’annulation CREDOC :

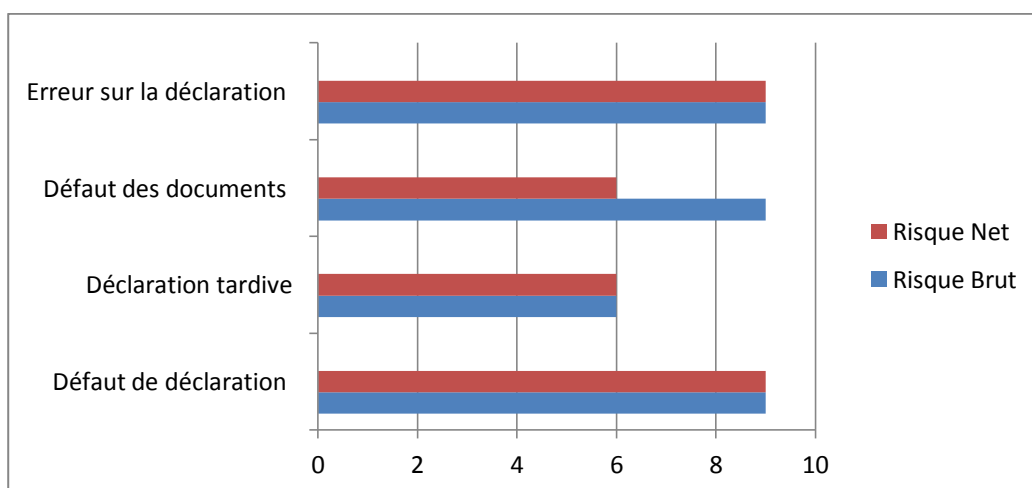
Graphique n°3.6 : Contribution des contrôles dans l'atténuation des risques bruts en cas d'annulation CREDOC.



Dans le cas où le crédit documentaire fait l'objet d'une annulation, il n'y a aucun risque majeur qui puisse être détecté.

4.2.5 Etape de l'apurement des opérations :

Graphique n° 3.7: Contribution des contrôles dans l'atténuation des risques bruts : étape de l'apurement.



Tous les risques liés à l'apurement des opérations sont importants, et les dispositifs de contrôle qui

y sont associés sont tous insatisfaisant, et ne font diminuer aucun de ces risques, à l'exception des défauts des documents.

Ce qui rend les risques relatifs aux retards, défauts des déclarations, et erreurs sur les déclarations graves sont les sanctions imposées par la banque d'Algérie dans le cas de survenance de ces risques. Ces sanctions peuvent atteindre parfois plusieurs millions de dinars de pénalité.

5. Proposition des plans d'action à mettre en place :

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

- ✓ Renforcement du dispositif de contrôle des documents.
- ✓ Intégrer dans le système des signaux d'alarme, attestant l'arrivée à échéance d'un règlement, des réserves, du délai d'envoi des documents....etc.
- ✓ Automatisation du blocage de la provision sur le compte PREG.
- ✓ Renforcement du contrôle sur les plis cartable, en ajoutant un contrôle automatique qui bloque toute utilisation frauduleuse des plis cartable.
- ✓ Création d'une fonction de contrôle indépendante qui aura pour charge la surveillance des apurements des opérations.
- ✓ Automatisation de blocage de toute domiciliation concernant des produits prohibés, interdits ou faisant l'objet d'une quelconque restriction.

6. L'utilisation des indicateurs clés des risques (KRI) :

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

Nous pouvons présentés dans le tableau suivant, le choix de ces indicateurs :

Tableau 3.27 : le choix des indicateurs

Couleur	Risques	Seuil	Action
	Faible	De 10 % à 40%	Pas de dispositions nécessaires
	Moyen	De 40% à 60%	Risques à suivre (vérifier la nécessité de disposition de réduction du risque)
	Fort	De 60% à 80%	Dispositions nécessaires pour le réduire le risque.
	Critique	Plus de 80%	Des dispositions d'urgence sont nécessaires pour le réduire.

Source : élaboré par l'étudiante.

Nous pouvons proposer dans ce cadre les indicateurs suivants :

Tableau 3.28 : Exemple d'indicateurs clés des risques processus « crédit documentaire ».

Risque	KRI	Périodicité	Seuil			Seuil
			Acceptable	D'alerte	De critique	
Falsification des documents	Nombre d'alerte aux opérations soupçonnées de fraude	Trimestrielle	30%	10%	20%	60%
Domiciliation d'un produit prohibé						
Fraude au pli cartable						
Erreur de saisie lors des contrôles des documents	Nombre d'erreur dans la réalisation d'un CREDOC .	Trimestrielle	15%	20%	35%	70%
Non respect du délai d'envoi des réserves à la banque notificatrice						
Panne du système informatique	Nombre d'interruption du système informatique.	Semestrielle	5%	10%	20%	35%

Source : élaboré par l'étudiante.

7. Recommandations complémentaires :

Dans le but de mener à bien le dispositif de gestion des risques opérationnels au sein de Natixis Algérie, et pour éviter la confrontation à certain obstacles et difficultés, il est nécessaire de

recommander certaines solutions, à savoir :

- ❖ Définir une nomenclature des risques qui soit plus adaptée à son environnement et à ses activités ;
- ❖ Formation des opérationnels sur le thème : la banque doit veiller à ce que son personnel maîtrise la notion du risque opérationnel, afin qu'il puisse s'auto contrôler et éviter de ce fait la survenance des différentes erreurs opérationnels liées à leurs opérations et pouvant causés des pertes pour la banque.

La formation concerne également les managers opérationnels, afin qu'ils puissent maîtriser les différents risques opérationnels qui peuvent survenir dans tous les départements de la banque.

- ❖ Favoriser le principe de la séparation des tâches et du contrôle à quatre yeux (deux niveaux de contrôle) et à six yeux (trois niveaux de contrôle).

Conclusion

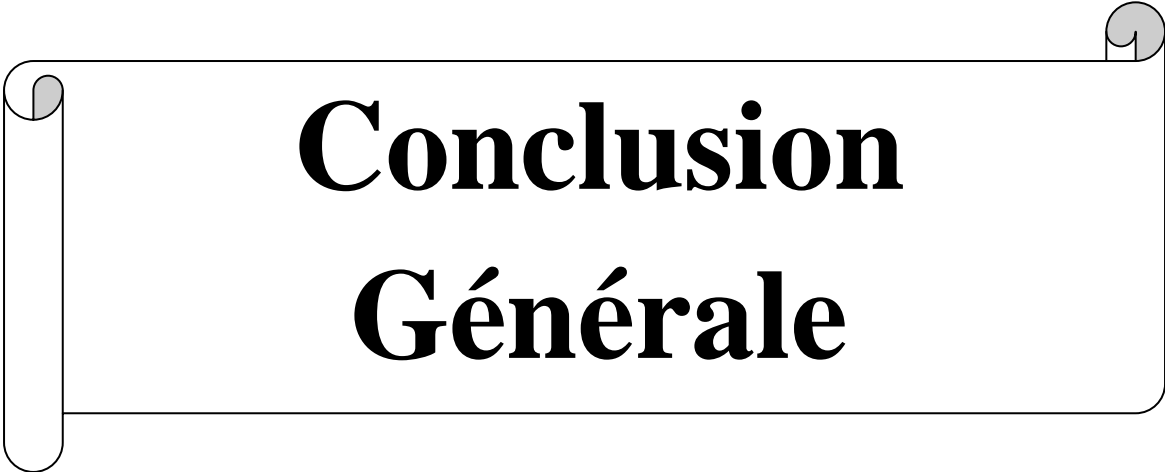
Ce chapitre nous a permis de mettre en pratique les différentes notions apportées dans les deux premiers chapitres théoriques.

A travers ce chapitre nous avons pu mettre en place une cartographie des risques opérationnels liée au processus « Crédit documentaire », qui se fait sur la base de l'identification et de l'analyse descriptive des risques, de la quantification de ces situations des risques et tenant compte du dispositif de maîtrise des risques existants.

Ce qui est de la couverture des risques opérationnels, elle est assurée implicitement par le dispositif de contrôle interne et la souscription de quelques polices auprès des sociétés d'assurances nationales.

Néanmoins, à notre avis le stade atteint par Natixis Algérie est assez satisfaisant, comparé aux autres banques de la place.

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 sa prise en compte et, transformer ce risque perçu comme un élément totalement aléatoire et non-mesurable, en un objet identifiable, mesurable et quantifiable qui peut même devenir un facteur de performance.



**Conclusion
Générale**

L'environnement économique aujourd'hui est devenu plus complexe et plus sophistiqué, ce qui rend les banques plus exposée aux divers risques, parmi eux les risques opérationnels.

Le risque opérationnel se caractérise d'une part par sa probabilité d'occurrence et d'autre part par son impact sur le fonctionnement d'une institution bancaire. Il résulte d'une éventuelle défaillance interne liée aux processus, au système d'information, à l'environnement de contrôle – y compris le niveau de compétence de la ressource humaine – ou encore d'événement externe.

Pour éviter les impacts négatifs de ces risques, ces derniers doivent être gérée efficacement, la réglementation prudentielle exige la bonne gestion des risques opérationnels qui est devenue une discipline nouvelle pour les banques, elle n'a été introduite qu'avec l'achèvement des travaux du dispositif de Bâle II en 2004 et appliqué en 2006.

Il est à noter que pour assurer une gestion optimale, les banques Algériennes doivent impérativement se conformer aux nouvelles dispositions de Bâle II (portant ratio de solvabilité Mc DONOUGH), et cela ne peut se faire qu'à travers la mise en place d'un dispositif efficace de maîtrise des risques opérationnels.

Il y a lieu de rappeler qu'un tel dispositif nécessite au préalable une identification rigoureuse et précise des risques. Pour y parvenir, la cartographie des risques s'impose comme un atout indispensable pour une gestion saine dans la mesure où cette dernière permet d'identifier, d'évaluer et de classifier l'ensemble des risques y afférents.

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

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

« Quel est l'importance de la Gestion des risques opérationnels sur le système de mesure et de surveillance au niveau de Natixis Algérie? ».

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

✚ Quels sont les types des risques existants au niveau des banques ? et est-ce- qu'ont un lien

avec les risques opérationnels ?

- ✚ Comment peut-on identifier, mesurer et évaluer les risques opérationnels ? et quels sont les outils de couvertures qui regroupent la gestion de ces risques ?
- ✚ Quelle est la démarche de gestion des risques opérationnels utilisés au sein de Natixis Algérie ?

Les tests des hypothèses :

Après une étude détaillée qui nous a permis de répondre aux questions secondaire à travers des résultats présentés aux chapitres théoriques concernant les questions théoriques mais aussi grâce au cas pratique, on peut maintenant confirmer ou infirmer les hypothèses préalables.

En effet, **la première hypothèse est confirmée**, L'activité bancaire est l'une des activités les plus risquées, les risques qui menacent le bon fonctionnement de cette dernière sont classés sous trois catégories à savoir : le risque de crédit, le risque de marché, les risques opérationnels qui ont été intégré en 2006 au dispositif de Bâle II, et incluent le risque juridique, mais excluent le risque stratégique et de réputation.

Concernant **la deuxième hypothèse elle est aussi confirmée**. Le comité de Bâle incite les banques à identifier les risques opérationnels inhérents à toutes leurs activités. Après avoir l'identifié, les banques ont le choix entre trois approches et méthodes mises en place par le comité de Bâle afin d'évaluer et mesurer ces risques. Quant à la couverture de ces risques elle se fait par le contrôle interne en mettant en place des plans de continuité d'activités, mais aussi par le contrôle externe qui peut se faire par l'assurance en prévenant la survenance de certains risques et se bénéficiaires des indemnités.

Tandis que **la troisième hypothèse est partiellement confirmée**. Car Natixis Algérie a mis en place un dispositif de gestion des risques opérationnels qui permet l'efficacité de cette dernière, ainsi leurs évaluation inhérents aux activités qu'elle exercées.

Perspective de l'étude :

Le risque opérationnel est un risque très vaste et qui se situe non seulement au niveau de chaque activité de la banque mais surtout un risque qui n'en parvient pas, c'est pour cela, on espère par ce

modeste travail encourager nos camarades à traiter ce sujet. De traiter également la conception et la mise en place d'une cartographie des risques opérationnels liée aux opérations de commerce extérieure au niveau d'une compagnie d'assurance. Et d'étudier la gestion et la maîtrise des risques opérationnels au niveau d'une entreprise. Ainsi de faire la comparaison de la gestion des risques opérationnels entre une banque privée et une banque publique.



Bibliographie

Bibliographie

Bibliographie :

▪ Ouvrage :

- Antoine SARDI, « audit et contrôle interne bancaire », Edition AFGES, paris2002.
- Antoine SARDI, « Bâle II », Edition AFGES, paris 2004.
- Ariane CHAPELLE et Georges HUBNER et Jan Philippe-PETERS, « le risque opérationnel implication de l'accord de Bâle pour le secteur financier », Edition Larcier, Bruxelles, 2005.
- Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER, « prévention et gestion des risques opérationnels », Edition Revue Banque, Paris 2004.
- Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER et Dan CHELLY, « Risques opérationnels de la mise en place du dispositif à son audit », Edition Banque Edition, Paris2008.
- Cheikh Ahmed BAMBE DIAGNE, « économie et gestion bancaire ; évolution du système bancaire et financier », Edition HAMATTAN, juin 2015.
- Dov OGIEN, « comptabilité et audit bancaire », 2eme édition, Edition DUNOD, Paris 2008.
- Eric LAMARQUE, « management des banques, risques, relation clients », 3eme édition, Edition PAERSON, 2006.
- Jacques DARMON « stratégie bancaire et gestion de bilan », Edition Economique, 1995.
- Joël BESSIS, « Gestion des risques et gestion actif-passif des banques », DALLOZ, 1995.
- Henri JACOB et Antoine SARDI, « management des risques bancaires », Edition AFGES, paris 2001.
- Laurence SCIALICOM, « Economie Bancaire », Edition : la découverte et Syros, paris 2004.

Bibliographie

- Sylvie COUSEGUES et Gaurtier Bourdeux, et Thomas Péran, « Gestion de la banque ; du diagnostique à la stratégie », 6^e édition, Edition : DUNOD, paris 2010.
- **Texte Réglementaire :**
 - Règlement N°03-011 du 26 aout 2003 relative sur la monnaie et au crédit.
 - Règlement N°11-08 portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers.
 - Règlement N°14-01 du 16 février 2014 portant coefficients des solvabilités applicables aux banques et aux établissements financiers.
- **Article et autre documents :**
 - BENHALIMA AMMOUR, « le système bancaire Algérien : texte et réalité », Edition : DAHLAB, 1996.
 - Dan CHELLY et Stéphane SEBLOUE, « les métiers des risques et du contrôle dans les banques », Banque.FR, mars2014.
 - Comité de Bâle et de contrôle bancaire, « Bâle III : dispositif réglementaire mondial visant à renforcer la résilience des établissements et système bancaire », traduit par : Banque des règlements internationales, 2010.
 - Comité de Bâle sur le contrôle bancaire : « saine pratique pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel », Banques des règlements internationaux, février 2003.
 - Lexique bourse « qu'est ce que la crise de subprime », juillet 2013.
 - Document KPMG, « Guide des banques et établissements financiers en Algérie », 2015.
 - Document Natixis Algérie, « cartographie des risques opérationnels », 2013.
 - Document Natixis Algérie, «gestion des risques : le risque opérationnel »,2016.
 - Document Natixis Algérie, « les incidents risques opérationnels », 2014.

Bibliographie

- **Sites internet :**

- [http:// www.bank-of-algeria.dz/html/present.htm](http://www.bank-of-algeria.dz/html/present.htm) .
- [http:// www.mf.gov.dz](http://www.mf.gov.dz)
- [http : http://www.natixis.dz](http://www.natixis.dz) .

- **Article universitaire :**

- Salima REKIBA, « le système bancaire algérien : Etat des lieux, degré de libéralisation et problème d'inadaptation avec les règles de l'aAGCS », université d'Oran 2, 2016, les accords de Bâle.
- Vivien BRUNEL, « Gestion des risques et risques crédit »,2009.
- Rachida HENANI LAMITA, « de Bâle I à Bâle II : les principales avancées des accords prudentiels pour un système financier plus résilient », université de Montpellier, mars2015.

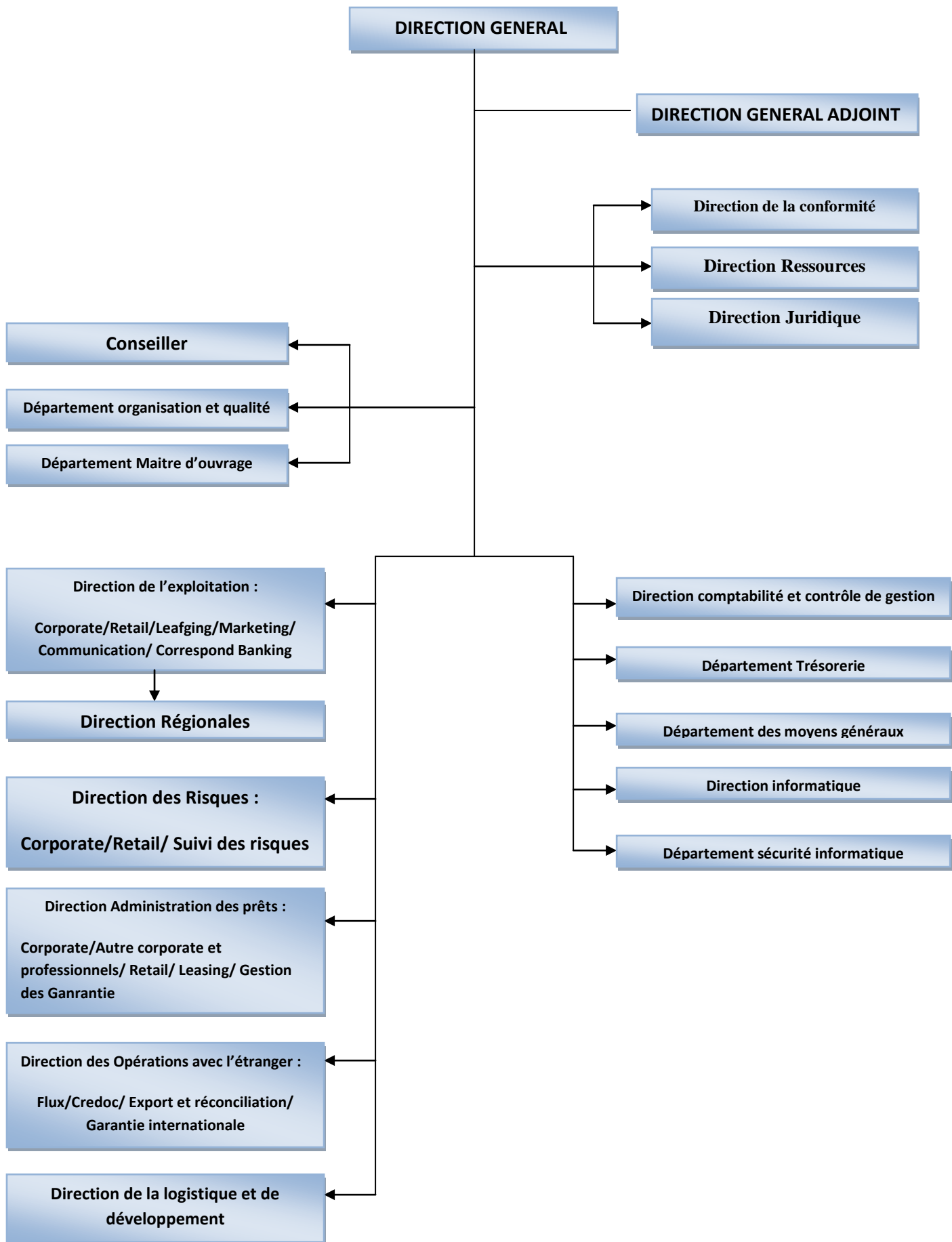
- **Revue :**

- ALBRAND Guy : « le risk assesement : quelques bonne pratique », revue français d'audit interne, 2013.
- IFACI : « cahier de la recherche, la cartographie des risques », 2013.

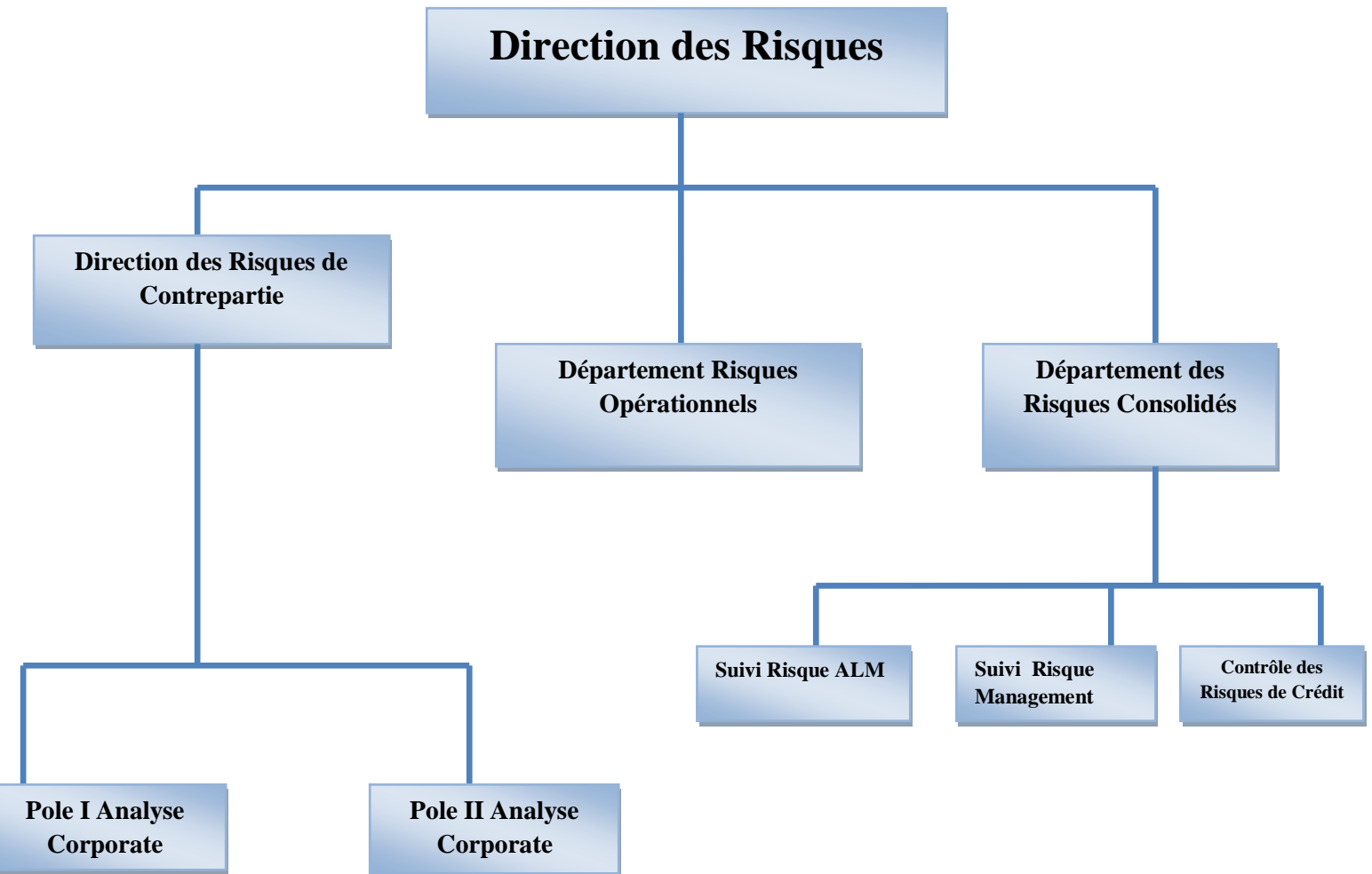


ANNEXES

Annexe N°1 : Organigramme générale de Natixis Algérie.



Annexe N°2 : Organigramme du département Risques Opérationnels.



**Annexe N°3 : classification détaillée des événements générateurs de pertes
opérationnelles :**

Catégorie d'événement (niveau1)	Sous – catégorie (niveau2)	Définition
Fraude interne	Activité non autorisé	Perte dues à des actions visant à frauder, à détourner des biens ou contourner les règlements
	Vol et fraude	
Fraude externe	Vol et fraude	Perte dues à des actions visant à frauder, à détourner des biens ou contourner les règlements
	Sécurité des systèmes	
Pratique en matière d'emplois et sécurité sur le lieu de travail	Relation de travail	Pertes résultant d'action non conformes à la législation ou aux conventions relatives à l'emploi, la santé ou la sécurité.
	Sécurité du lieu de travail	
	Egalité des droits et discrimination	
Client, produit et pratique commerciales	Conformité, devoir d'information et devoir fiduciaire	Pertes résultants d'un manquement à une obligation professionnelle envers un ou des clients.
	Pratique commerciales/ de marché incorrectes	
	Défauts d'un produit	
	Sélection, promotion et exposition au risque	
	Services de conseil	
Domage aux actifs corporels	Catastrophé et autres sinistres	Destruction ou dommage résultant d'une catastrophe naturelle
Interruption d'activité et dysfonctionnements des systèmes	Système	Pertes résultants d'interruptions de l'activité ou de dysfonctionnements des systèmes
	Saisie, excusions et suivi des transactions	Pertes résultants d'un suspens sur transaction ou d'un problème dans la
	Surveillance et information financiers	
	Acceptation et	

Exécution, livraison et gestion des processus	documentation clientèle	gestion des processus.
	Gestion des comptes clients	
	Contrepartie commerciales	
	Fournisseurs	

Source : document de Natixis Algérie.

**Annexe N°4 : identification des risques opérationnels liés aux opérations de commerce
extérieure.**

Code Risque	Risques Opérationnels	Sous catégorie selon la nomenclature de Bâle II
Processus de crédit documentaire		
1	Fausse domiciliation	Fraude externe
2	Falsification des documents	Fraude externe (vol et fraude)
3	Erreur de saisi des informations	Saisie, exécution et suivi des transactions
4	Dysfonctionnement du système	Interruption de l'activité et dysfonctionnement de système
5	Non consultation du fichier des interdits de domiciliation diffusé par la BA.	Exécution, livraison et gestion de processus
6	Numéro de domiciliation repris avec erreur sur la facture (erreur dans la monnaie, l'année, le trimestre,...etc.)	Client, produit et pratique commercial
7	Domiciliation d'un contrat de produit prohibés, interdits ou faisant l'objet d'une quelconque restriction.	Activité non autorisé
8	Divulgateion d'information confidentielle	Conformité diffusion d'information et devoir fiduciaire.
9	Non blocage de la provision sur un compte PREG	Fraude interne
10	Panne du système informatique	Interruption de l'activité et dysfonctionnement des systèmes
11	Panne d'électricité	Interruption de l'activité et dysfonctionnement des systèmes
12	Ouverture frauduleuse d'une LC (complicité entre l'opérationnel et le client)	Fraude interne (vol et fraude)
13	Erreur de saisi	Saisie, exécution et suivi des transactions
14	Indisponibilité Swift	Interruption de l'activité et dysfonctionnement des systèmes
15	Fraude au pli cartable	Fraude externe.
16	Violation de la confidentialité de la clientèle.	Conformité, diffusion d'information et devoir fiduciaire.
17	Erreur lors des contrôles des documents	Exécution, livraison et suivi des transactions.
18	Non déclaration d'une irrégularité portant atteinte à la réglementation de change.	Fraude interne
19	Présentation des faux documents	Fraude externe
20	Insuffisance dans le contrôle des documents.	Clients, produits et pratique commerciale.
21	Violation de la confidentialité des informations d'un client.	Conformité, diffusion d'information et devoir fiduciaire.
22	Non respect des délais de	Saisie, exécution et suivi des transactions.

	vérification des documents.	
23	Application des incoterms interdits en Algérie. (le CIF par exemple).	Pratique commerciale/ de place incorrect
24	Perte ou détérioration des documents originaux.	Domage occasionné aux actifs physique
25	Non respect du délai d'envoi des réserves à la banque notificatrice.	Saisie, exécutions et suivi des transactions.
26	Erreur dans le report de domiciliation.	Erreur dans la saisie, le suivi et le changement.
27	Défaut de programmation d'un règlement.	Exécution, livraison et gestion des processus.
28	Défaut de restitution PREG.	Fraude interne.
29	Erreur de saisie lors de l'annulation d'un Credoc.	Fraude interne.
30	Erreur sur la déclaration	Saisie, exécution et suivi des transactions
31	Défaut des documents	Exécution, livraison et gestion des processus.
32	Déclaration tardive	Exécution, livraison et gestion des processus.
33	Défaut de déclaration	Exécution, livraison et gestion des processus.
Processus de Remise documentaire		
34	Mauvaise vérification des documents	Exécution, livraison et gestion des processus.
35	Erreur de saisie	Saisie, exécution et suivi des transactions
36	Dysfonctionnement de système	Interruptions d'activité et dysfonctionnement des systèmes
37	Déclaration des fausses informations	Exécution, livraison et gestion des processus.
38	Panne du réseau	Exécution, livraison et gestion des processus.
39	Dossier incomplet	Exécution, livraison et gestion des processus.
40	Mauvaise vérification	Exécution, livraison et gestion des processus.
41	Documents falsifié	Fraude interne
42	Mauvaise identification du client	Exécution, livraison et gestion des processus.
43	Retard de domiciliation	Exécution, livraison et gestion des processus.
44	Dysfonctionnement du système	Interruptions d'activité et dysfonctionnement des systèmes.
45	Erreur de manipulation du système	Exécution, livraison et gestion des processus.
46	Non remise des documents au client omission	Exécution, livraison et gestion des processus.
47	Détérioration du dossier.	Domage occasionné aux actifs physique
Processus de Transfert Libre		
48	Mauvaise vérification du dossier	Exécution, livraison et gestion des processus.

49	Document falsifié	Fraude interne
50	Complicité avec le client	Fraude interne
51	Dysfonctionnement du système	Interruptions d'activité et dysfonctionnement des systèmes
52	Erreur de saisie	Exécution, livraison et gestion des processus.
53	Document falsifié	Fraude interne
54	Mauvaise vérification du D10	Exécution, livraison et gestion des processus.
55	Panne lié aux moyens de télécommunication	Interruptions d'activité et dysfonctionnement des systèmes
56	Documents mal scanné	Dompage occasionné aux actifs physique

Source : élaboré par l'étudiante.

Annexe N°5 : Exemple de la surveillance du risque opérationnel

Indicateurs des risques clés (KRI) locaux au 30/11/2016				
	LOCAL- dépassement du seuil d'encaisse	LOCAL- des dépassements des limites d'encaisse	LOCAL-niveau de sécurisation des comptes inactifs créditeurs	LOCAL- excédent des règlements des importations de marchandise
Seuils	0	4-8-12	90%	Par agence
Agence Didouche				
Agence Hydra				
Agence Annaba				
Agence Oran				
Agence Tizi-Ouzou				
Agence cheraga				
Agence Bejaia				
Agence Tlemcen				

Seuls les KRI munis des Seuils sont présentés :

Attention	Limite	Critique
-----------	--------	----------

Source : Document interne de Natixis Algérie.

Annexe N°6: Exposition pondérées au titre du risque opérationnel

Libellés	codes	Montant
Produit net bancaire positif de l'année 2015	3001	7783234
Produit net bancaire positif de l'année 2014	3002	7553120
Produit net bancaire positif de l'année 2013	3003	7001593
Moyenne des produits nets bancaires positifs	3004	7445982
Exigence en fonds propres	3005	1116897
Exposition pondérée au titre du risque opérationnel	3006	13961217

Source : Document interne de Natixis Algérie.

Annexe N°7 : Questionnaire relatives à l'identification et à l'évaluation des risques opérationnels.

Les Questions	Les Réponses
Des questions types utilisées lors de l'identification et l'évaluation du risque opérationnel.	
Comment est organisé les opérations de commerce extérieur ?	
quels sont les risques qui pourraient affectés ces opérations ?	
Comment est organisé le crédit documentaire ?	
Quels sont les acteurs intervenant dans l'opération de crédit documentaire ?	
Les procédures appliquées au crédit documentaire sont-elles formalisées ?	
En quoi consiste votre travail dans l'opération de crédit documentaire ?	
Quels sont les risques auxquels vous êtes confrontés dans l'accomplissement de vos tâches ?	
Dans quelle étape identifiez-vous ces risques ?	
Etes-vous, sur votre périmètre, exposé à ce type des risques ? pourquoi ?	
Quelles sont les circonstances dans lesquelles se matérialiserait ces risques ?	
Quelles actions sont prises pour limiter cette exposition ?	
Ces risques pourraient-ils être évités ? comment ?	
D'autres questions lors de l'entretien :	
Quelle est, selon vous, la situation de risque principale à laquelle vous êtes exposé, et comment jugés vous le dispositif actuel de maitrise de ce risque ?	
Etes-vous exposé aux risques de fraude interne et externe sur vos processus, et aux risques de rupture de confidentialité ?	
Y a-t-il d'autres risques auxquels vous seriez exposé et que nous ne vous avons pas présentés ?	
Quels indicateurs considérez-vous important de suivre ?	

Source : élaborer par l'étudiante.

Annexe N°8: le sondage pour l'évaluation des dispositifs et de contrôle.

processus	Risques Opérationnels	Fréquence	impact	Dispositif de maîtrise des risques				
				Existence de DMR				Non
				Oui				
				Faible	Moyen	Fort	Critique	
Domiciliation des opérations	Fausse domiciliation (FI)				X			
	Fausse domiciliation (FE)				X			
	Falsification des documents						X	
	Erreur de saisie des informations						X	
	Dysfonctionnement du système			X				
	Non consultation du fichier des interdits de domiciliation diffusés par la BA				X			
	Erreur dans le numéro de domiciliation					X		
	Domiciliation d'un produit prohibé				X			
Ouverture Credoc	Divulgence d'information confidentielle				X			
	Non blocage de la provision				X			
	Violation de la confidentialité de la clientèle						X	
	Panne d'électricité				X			
	Panne de système informatique					X		
	Ouverture frauduleuse LC						X	

	Indisponibilité SWIFT					X		
	Fraude au pli cartable					X		
Réalisation Credoc	Erreur sur le contrôle des documents					X		
	Non déclaration d'une irrégularité					X		
	Faux documents						X	
	Violation de la confidentialité						X	
	Insuffisance dans les contrôles des documents					X		
	Incoterms interdits						X	
	Perte des documents originaux					X		
	Non respect du délai d'envoi des réserves				X			
	Défaut de programmation d'un règlement				X			
Annulation Credoc	Défaut de restitution PREG						X	
	Erreur de saisie						X	
Apurement des opérations	Erreur sur la déclaration				X			
	Défaut des documents					X		
	Déclaration tardive					X		
	Défaut de déclaration			X				

Source : élaborer par l'étudiante.

1. Notion du Risque	10
2. La notion du risque bancaire	10
3. Typologie des principaux risques bancaires	11
3.1 Le risque de crédit.....	12
3.2 Le risque de marché	12
✓ Risque de taux d'intérêt	13
✓ Risque de change	13
✓ Risque de position sur action et produit de base.....	13
3.3 Le risque opérationnel.....	13
3.4 Les autres risques	14
3.4.1 Risque de liquidité	14
3.4.2 Risque de transformation	14
3.4.3 Risque stratégique.....	14
3.4.4 Risque juridique	14
3.4.5 Risque de la non-conformité.	15

Section 3 : Présentation des Accords de Bâle et la Réglementation prudentielle.....16

1. Présentation du comité de Bâle	16
2. Les Accords de Bâle	16
2.1 L'accord de Bâle I.....	16
2.2 Les Accords de Bâle II	17
➤ Pilier 1 : les exigences minimales des fonds propres.....	18
➤ Pilier 2 : la surveillance prudentielle.....	18
➤ Pilier 3 : la discipline de marché.....	18
2.2.1 Les pondérations des risques selon Bâle II.	19
2.3 Les Accords de Bâle III.	20
3. La Réglementation Prudentielle en Algérie	20
3.1 Disposition du règlement N°11-08 du 2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers.....	21
3.2 Disposition du règlement N°14-01 du 16 /02/2014 portant coefficient de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers.....	23

Conclusion du chapitre.....25

Chapitre2 : La Gestion des Risques opérationnels

Introduction du chapitre26

Section 1 : Généralité sur la notion des risques opérationnels27

1. Définition des risques opérationnels	27
1.1 Définition de « Bâle II »	27
1.2 Définition de la Banque d'Algérie	28
1.3 Définition du CRBF.....	28
2. Les principaux enjeux du risque opérationnel	29
3. Classification du risque opérationnel.....	30

3.1 Classification par type d'activité	30
3.2 Classification par type d'événements	31
4. Risques spécifiques et les caractéristiques du risque opérationnel	32
4.1 Risques spécifiques	32
4.2 Les caractéristiques du risque opérationnel	33
Section 2 : les outils d'identification et la gestion des risques opérationnels.....	34
1. l'auto-évaluation des risques opérationnels (RCSA : Risk Control Self Assessment)	
.....	34
1.1 L'approche Bottom-up.....	34
1.2 L'approche Top-Down.....	34
1.3 L'approche combine	35
1.4 L'approche de Benchmarking.....	35
2. La cartographie des Risques Opérationnels	35
2.1 Définition de la cartographie des risques	35
2.2 Objectifs de la mise en place d'une cartographie.....	36
2.3 Les étapes de la démarche globale d'une cartographie des risques.....	36
2.3.1 Représentation du processus d'activité et risque associé.....	36
2.3.2 Identification et évaluation des risques bruts	38
2.3.3 Appréciation du dispositif de maîtrise des risques (DMR) et évaluation du risque net	
.....	39
2.3.4 Classification des risques	40
3. La constitution et l'exploitation d'une base de données opérationnelles.....	41
4. Les indicateurs clé des risques (KRI : Key Risks Indicators).....	42
5. Les Tableaux de Bord risque opérationnel.....	43
6. Quantification du risque	44
Section 3 : Détermination des exigences en fonds propres et la couverture des risques	
opérationnels	45
1. les méthodes d'évaluation du risque opérationnel	45
1.1 Approche de base (BIA)	45
1.2 L'approche standard (SA).....	46
1.3 L'approche des mesures avancées (AMA)	47
2. les principales exigences des méthodes	49
2.1 Critères qualitatifs pour la méthode « l'indicateur de base ».....	49
2.2 Critère d'éligibilité pour la méthode standard	49
2.3 Critère pour l'usage des méthodes avancées	50

2.3.1 Les critères qualitatifs	50
2.3.2 Les critères quantitatifs	50
3. Les couvertures des Risques Opérationnels	51
3.1 La couverture interne des risques opérationnels	51
3.1.1 La continuité des activités	51
3.1.2 La délégation de pouvoir.....	52
3.1.3 Les chartes d'éthique	52
3.1.4 La couverture budgétaire.	52
3.2 La couverture externe	53
3.2.1 Le contrat d'assurance	53
a. L'assurance traditionnelle ou classique	53
b. La captive	53
c. L'Assurance à prime ajustable ou rétro plan	53
d. Les contrats pluriannuels avec participation au bénéfice.....	54
3.2.2 L'externalisation de l'activité	54
4. Le rôle de contrôle interne dans la gestion des risques opérationnels...	54
4.1 La Réglementation régissant le contrôle interne	55
4.2 Les niveaux du contrôle interne.....	56
✓ Le contrôle de premier niveau.....	56
✓ Le contrôle de deuxième niveau.....	56
✓ Le contrôle de troisième niveau	56

Conclusion.....	58
------------------------	-----------

Chapitre 3 : la Gestion des Risques Opérationnels au sein de la Banque Natixis Algérie

Introduction du chapitre.....	59
--------------------------------------	-----------

Section 1 : Présentation de la structure d'accueil	60
---	-----------

1. Présentation du groupe Natixis.....	60
2. Présentation de Natixis Algérie	60
2.1 L'implantation des agences	61
2.2 Les missions de Natixis Algérie	61
2.3 Natixis Algérie en chiffre	62
2.4 Historique de Natixis Algérie	62
2.5 Organigramme du la direction de Natixis Algérie.....	63
3. Présentation du département des risques opérationnels	63
3.1 Les missions du département risques opérationnels	63
3.2 Définition des Rôles de l'organisation de la filière	64

3.3 Organigramme du Département Risques Opérationnels	64
Section2 : la démarche d'une gestion des risques opérationnels au sein de Natixis Algérie.....	65
1. Les pré-requis des risques opérationnels au sein de Natixis Algérie.....	65
1.1 Définition du risque opérationnel selon Natixis	66
1.2 L'élaboration des normes et procédures	67
1.3 Diffusion d'une culture risque opérationnel	67
✓Sensibilisation et formation sur le risque opérationnel	67
✓Des outils de communication	68
✓E-Learning	69
1.4 Les Référentiels du Risque Opérationnel	69
2. Les étapes d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels au sein de Natixis Algérie	72
2.1 La classification des risques opérationnels	73
2.2 Identification des risques opérationnels	73
2.3 Evaluation des risques opérationnels	73
✓La phase d'évaluation des risques bruts.....	73
✓La phase d'évaluation du DMR.....	76
✓La phase d'évaluation des risques nets.....	77
2.4 Elaboration et mise à jour de la cartographie des risques Opérationnels.....	78
2.5 La surveillance des risques opérationnels.....	78
2.6 Les tableaux de bords des risques opérationnels	79
2.7 Le calcul de location des exigences en fonds propres	79
2.8 Décision d'atténuation des risques opérationnels	80
2.9 La couverture des risques opérationnels	80
3. Quelques notions relatives à l'activité de crédit documentaire au sein de Natixis Algérie.....	81
3.1 Définition de crédit documentaire.....	82
3.2 Les modalités de crédit documentaire	82

✓ Le crédit documentaire révocable	82
✓ Le crédit documentaire irrévocable et non confirmé	82
✓ Le crédit documentaire irrévocable et confirmé	83
3.3 Les différentes étapes identifiées dans le processus Credoc	83
3.4 Le circuit de crédit documentaire au sein de Natixis Algérie.....	84

Section 3 : la conception et la mise en place d'une cartographie des risques opérationnels pour le processus « crédit documentaire » au sein de Natixis Algérie85

1. Identification des risques liés à chaque étape du processus « crédit documentaire »	85
2. Evaluation qualitatifs des risques opérationnels liés au processus « crédit documentaire »	87
2.1 Présentation des résultats	88
2.2 Présentation de la cartographie finale lié au processus « crédit Documentaire »	89
3. Quantification des évaluations qualitatives	96
3.1 Quantification des combinaisons (fréquence/impacts)	96
3.2 Quantification des risques bruts.....	97
3.3 Quantification des risques nets	98
4. Présentation graphique et interprétation des résultats	100
4.1 Présentation des résultats consolidés	100
4.2 Représentation des résultats par étape du processus « crédit Documentaire »	102
4.2.1 Etape de la domiciliation des opérations.....	103
4.2.2 Etape de l'ouverture Credoc	104
4.2.3 Etape de la réalisation Credoc.....	105
4.2.4 Etape de l'annulation Credoc	106
4.2.5 Etape de l'apurement Credoc	106
5. Proposition des plans d'action à mettre en place	107
6. L'utilisation des indicateurs clés des risques KRI	107
7. Recommandation complémentaire	108

Conclusion du chapitre.....110

Conclusion Générale.....112

Bibliographie

Les Annexes

