

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**

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

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

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

**Spécialité : Monnaie Finance Et Banque**

**THEME :**

**LA GESTION DES RISQUES  
OPERATIONNELS**

**CAS : ABC BANK ALGERIE**

Elaboré par :

NEGGAR Imene

Encadré par :

**Dr. AZZAOUI Khaled**

Lieu du stage : ABC BANK Algérie

Période du stage : du 01/05/2017 au 10/06/2017

Année universitaire : 2016/2017

## *Dédicaces*

*Je dédie ce mémoire à,*

*Mon exemple de courage, de volonté et de persévérance .Merci PAPA de m'avoir appris à prendre gout à la réussite après l'effort et de m'avoir appris que tout se méritait .je te dois ce que je suis !*

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

*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.*

*À l'ensemble de ma famille, mes sœurs Meriem et Asma, mon petit frère Mohamed, ma tante chérie Hassiba, Merci d'avoir été tolérants et de m'avoir soutenu.*

*À l'ensemble de mes amies et particulièrement à la personne qui m'a soutenu le plus à achever ce mémoire, celle qui a supporté mes crises de morale de stresse et de déprime celle qui me fait confiance et qui me soutient inconditionnellement, merci Imene.*

*Imene...*

## *Remerciements*

*Je tiens tout d'abord à remercier Allah le tout puissant et miséricordieux, qui m'a donné la force et la patience d'accomplir ce modeste travail.*

*En second lieu, Je tiens à remercier très chaleureusement mon encadreur Mr AZZAOUI Khaled pour ses précieux conseils, pour l'aide compétente qu'il m'a apportée, pour sa patience et son encouragement.*

*Aussi j'adresse ma reconnaissance à mon tuteur de stage Mr Boyousfi Laid Pour son aide précieuse et sa disponibilité tout au long de mon stage, sans oublier l'équipe de la direction du risque opérationnel de la banque ABC Bank Algérie pour leur accueil chaleureux et leur documentation fournie.*

*Mes sincères remerciements à Mr.Benmoursli Mustapha, pour son aide, ses conseils et son écoute.*

*Mes vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à ma recherche en acceptant d'examiner mon travail et de l'enrichir par leurs propositions.*

*Enfin, je tiens également à remercier toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

# TABLE DES MATIERES

---

Liste des abréviations .....	VII
Liste des graphiques .....	VIII
Liste des tableaux .....	IX
Liste des figures .....	XI
Liste des annexes .....	XI
Résumé et mots clés.....	XII
Summary and Keywords.....	XIII
INTRODUCTION GENERALE.....	A-C

## CHAPITRE 1 : PRESENTATION ET CADRE REGLEMENTAIRE DU RISQUE OPERATIONNEL

INTRODUCTION DU CHAPITRE.....	1
SECTION 1 : LES RISQUES BANCAIRES MAJEURS .....	2
1. Notion de risque.....	2
2. Définition du risque bancaire .....	3
3. Taxinomie des principaux risques bancaires .....	4
3.1. Risque de Crédit.....	4
3.1.1. Risque de Contrepartie.....	5
3.1.2. Risque d'Exposition.....	5
3.1.3. Risque de Récupération.....	5
3.2. Risque de Marché.....	5
3.2.1. Le risque de change.....	6
3.2.2. Le risque du taux d'intérêt .....	6
3.2.3. Le risque de position sur action et produits de base .....	6
3.3. Le risque opérationnel .....	6
3.4. Autres Risques .....	7
3.4.1. Le risque de liquidité.....	7
3.4.2. Le risque de transformation.....	7
3.4.3. Le risque global de taux d'intérêt.....	7
3.4.4. Le risque de réputation.....	8
3.4.5. Le risque stratégique.....	8
3.4.6. Le risque systémique.....	8

## TABLE DES MATIERES

---

3.4.7. Risque pays .....	9
--------------------------	---

### **SECTION 2 : GENERALITE SUR LES ACCORDS DE BALE ET LA REGLEMENTATION PRUDENTIELLE**

1. Points sur les premiers accords de Bâle.....	10
1.1. Présentation du comité de Bâle.....	10
1.2. Missions et objectifs du comité de Bâle .....	11
2. Aperçue sur l'évolution des accords de Bâle.....	12
2.1. Accord de Bâle I .....	12
2.1.1. ratio Cooke .....	12
2.1.2. Les limites de Bâle I .....	13
2.2. Le passage de Bâle I à Bâle II .....	14
2.2.1. Les trois piliers de l'accord de Bâle II .....	14
2.3. De Bâle II à Bâle III .....	17
2.3.1. Les principales nouveautés de Bâle III.....	17
3. la réglementation prudentielle en Algérie.....	18

### **SECTION 3 : SPECIFICITE DES RISQUES OPERATIONNELS BANCAIRES**

1. Définition des risques opérationnels .....	22
1.1. Définition du risque opérationnel selon le comité de Bâle .....	22
1.2. La Définition élargie.....	22
1.3. Le risque opérationnel en Algérie.....	23
1.4. Définition du CRBF.....	23
2. Les enjeux du risque opérationnel.....	23
3. Caractéristiques et spécificités du risque opérationnel.....	24
3.1. Le risque opérationnel associé à un risque de marché.....	25
3.2. Le risque opérationnel associé à un risque de crédit.....	26
4. Classification des risques opérationnels selon Bâle II.....	26
4.1. La typologie des risques opérationnels.....	26
4.2. Les lignes métier de Bâle .....	27
4.3. Risques spécifiques.....	28
4.3.1. Le risque d'image.....	29
4.3.2. Le risque humain.....	29

## TABLE DES MATIERES

---

4.3.3. le risque juridique.....	29
4.3.4. Le risque stratégique.....	29
4.3.5. Le risque systémique.....	30
 <b>CHAPITRE 2 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS</b>	
<b>INTRODUCTION DU CHAPITRE.....</b>	<b>32</b>
<b>SECTION 1 : LES OUTILS D'IDENTIFICATION DES RISQUES OPERATIONNELS.....</b>	<b>33</b>
1. Autoévaluation ou évaluation du risque (RCSA : Risk Control Self Assessment).....	33
1.1. Méthode d'élaboration d'un exercice RCSA.....	33
1.1.1. L'approche de type Bottom Up.....	33
1.1.2. L'approche de type Top dow.....	34
2. La Cartographie des Risques.....	36
2.1. Objectifs.....	37
2.2. Typologie de la cartographie des risques .....	37
2.3. Les étapes de la démarche globale d'une cartographie des risques.....	38
2.3.1. Représentation des processus d'activités et risques associés.....	38
2.3.2. Identification et évaluation des risques bruts .....	39
2.3.3. Appréciation du dispositif de maîtrise et évaluation du risque net .....	39
2.3.4. Classification des risques.....	40
3. Les indicateurs de risques clés (KRI-Key Risks Indicators).....	41
4. La remontée des pertes internes.....	41
5. Le tableau de bord « Risques opérationnels ».....	42
 <b>SECTION 2 : DETERMINATION DES EXIGENCES EN FONDS PROPRES ET MESURE DU RISQUE OPERATIONNEL.....</b>	
1. Les approches de calcul de l'exigence en capital .....	45
1.1. Approche par indicateur de base (B.I.A).....	45
1.2. Approche Standardisée (S.A) .....	46
1.2.1. Critères D'éligibilité pour L'approche Standard .....	47
1.3. Approche Par Les Méthodes Avancées (A.M.A) .....	47
1.3.1. Critères D'éligibilité Pour Les Méthodes Avancées (A.M.A) .....	48

## TABLE DES MATIERES

2. Mesure du risque opérationnel .....	49
2.1. Approche Par La Distribution Des Pertes .....	49
2.2. Approche Scorecard .....	49
2.3. Approche par analyse des scénarii.....	50
<b>SECTION 3 : LA METRISE DES RISQUES OPERATIONNELS.....</b>	<b>51</b>
1. La couverture interne des risques.....	51
1.1. La continuité des activités.....	51
1.1.1. Définition.....	51
1.1.2. Les étapes de mise en place d'un plan de continuité d'activité .....	51
1.2. La délégation du pouvoir .....	53
1.3. Les chartes d'éthiques .....	53
1.4. La couverture budgétaire des risques .....	54
2. La couverture externe des risques .....	55
2.1. Les contrats d'assurance.....	55
3. L'externalisation d'activité.....	56
4. Le Contrôle Interne.....	57
4.1. Le Contrôle permanent.....	58
4.2. Le contrôle périodique « audit interne ».....	59
4.3. Autres pratiques internes pour maîtriser le risque opérationnel.....	59
<b>CONCLUSION DU CHAPITRE.....</b>	<b>60</b>
<b>CHAPITRE 3: LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS AU SEIN D' ABC BANK ALGERIE</b>	
<b>INTRODUCTION DU CHAPITRE.....</b>	<b>67</b>
<b>SECTION 1 : PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL.....</b>	<b>68</b>
1. La présentation du Groupe Arab Banking Corporation .....	68
1.1. L'historique du Groupe ABC Bank.....	68
1.2. Les objectifs du Groupe ABC.....	69
1.3. La performance financière de 2015 du Groupe ABC Bank.....	69
2. La présentation d'ABC Bank Algérie .....	71
2.1. Réseau .....	71
2.2. L'organisation d'ABC Bank Algérie .....	71

## TABLE DES MATIERES

---

2.3. Les réalisations financières en 2016 d'ABC Bank Algérie .....	72
<b>3. Présentation du Département des Risques Opérationnels.....</b>	<b>73</b>
3.1. Organigramme de Département des Risques Opérationnels .....	74
<b>SECTION 2 : LA MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS AU SEIN D'ABC BANK ALGERIE .....</b>	<b>75</b>
1. Définition et Référentiel des Risques Opérationnels.....	75
2. Classification des risques opérationnels.....	76
3. Identification des risques opérationnels .....	78
4. Evaluation des risques identifiés en brut.....	78
5. L'évaluation des contrôles existant.....	81
<b>5.1. Evaluation des risques résiduels.....</b>	<b>82</b>
6. Mise en place de plans d'action .....	83
7. Elaboration de la cartographie des risques.....	83
8. Appréciation du dispositif de contrôle existant .....	83
<b>SECTION 3 : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES POUR LE PROCESSUS CREDIT DOCUMENTAIRE.....</b>	<b>86</b>
1. Quelques notions relatives à l'activité de crédit documentaire.....	86
1.1. Définition du crédit documentaire.....	86
1.2. les intervenants.....	86
1.3. Les différentes catégories de CREDOC.....	86
1.4. Découpage du processus de CRDOC en grandes étapes principales.....	86
2. Identification des risques liés à chaque étape du processus CREDOC.....	87
3. Evaluation qualitative des risques identifiés.....	87
3.1. Evaluation qualitative des risques bruts.....	89
3.2. Evaluation qualitative des contrôles existants.....	93
3.3. L'évaluation qualitative des risques nets (résiduels).....	96
4. Quantification des évaluations qualitatives.....	98
4.1. Quantification des combinaisons (fréquence/impact).....	98
4.2. Quantification des risques nets.....	98
5. Présentation des résultats .....	102

## TABLE DES MATIERES

---

5.1. Le calcul des ratios.....	102
5.2. Représentation des résultats par étape du processus.....	106
5.2.1. Etape de la réalisation CREDOC.....	107
5.2.2. Etape de l'ouverture CREDOC.....	108
5.2.3. Etape de la domiciliation des opérations.....	108
5.2.4. Etape de l'apurement des opérations.....	108
5.2.5. Etape de l'annulation CREDOC.....	109
6. Proposition des plans d'actions à mettre en place.....	109
7. Insuffisances et recommandations .....	109
<b>Conclusion du chapitre</b> .....	112
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	113
Bibliographie	
Annexes	

## LISTE DES ABREVIATIONS

---

### Liste des abréviations

<b>Abréviations</b>	<b>Significations</b>
<b>ABC</b>	Arab Banking Corporation
<b>A.M.A</b>	Approche Par Les Méthodes Avancées
<b>BA</b>	Banque d'Algérie
<b>BEF</b>	Banque Et Etablissements Financiers
<b>BL</b>	Business Line
<b>B.I.A</b>	Approche Par Indicateur De Base
<b>CB</b>	Commission Bancaire
<b>CMC</b>	Conseil De Monnaie Et du Crédit
<b>C.O.S.O</b>	Committee Of Sponsoring Organization Of The Tread Way
<b>CRBF</b>	Comité De La Réglementation Bancaire Et Financière
<b>CREDOC</b>	Credit Documentaire
<b>E</b>	Exposition Au Risque Opérationnel
<b>IFASI</b>	Institut Français De l'Audite Et De Contrôle Interne
<b>ISO</b>	International Organization For Standardization
<b>K</b>	Fonds Propres
<b>KRI</b>	Key Risks Indicators
<b>LDA</b>	Loss Distribution Approach
<b>LGE</b>	Lost given by event
<b>PB</b>	Produit Annuel Brut
<b>PNB</b>	Produit National Brut
<b>RCSA</b>	Risk Control Self-Assessment
<b>RUU600</b>	Regles Et Usances Uniformes
<b>S.A</b>	Approche Standardisée
<b>SBAMA</b>	Scenario-Based AMA

## LISTE DES GRAPHIQUES

---

### Liste des graphiques

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>N°01</b>	Représentation schématique du taux de concentration des risques dans chaque étape du processus CREDOC	104
<b>N°02</b>	Représentation schématique du taux de couverture des risques dans chaque étape du processus CREDOC	105
<b>N°03</b>	Représentation graphique des risques associés à l'étape de la réalisation CREDOC	106
<b>N°04</b>	Représentation graphique des risques associés à l'étape d'ouverture CREDOC	107
<b>N°05</b>	Représentation graphique des risques associés à la domiciliation des opérations	108
<b>N°06</b>	Représentation graphique des risques associés à l'apurement des opérations	108
<b>N°07</b>	Représentation graphique des risques associés à l'annulation des opérations	109

## LISTE DES TABLEAUX

### Liste des tableaux

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
N°01	Pondération des différents risques sous Bâle II	15
N°02	Les dispositions majeures apportées par le règlement 11-08 du 28 Novembre 2011	19
N°03	Présentatif des lignes métiers définis par Bâle II	28
N°04	Exemple de critère d'appréciation objectif des risques brut.	39
N°05	Tableau d'appréciation du dispositif de maîtrise du risque	40
N°06	Exemple d'indicateurs de risques clés	41
N°07	Facteurs Bêta pour chaque ligne d'activité	46
N°08	la méthode Scorecard pour l'exemple de la fraude	50
N°9	Etapes de mise en place d'un plan de continuité d'activité	52
N°10	La performance d'ABC Bank Algérie dans le Groupe ABC dans la région du MENA.	70
N°11	Extrait de la nomenclature des risques opérationnels adoptée par ABC Algérie	77
N°12	Table d'évaluation de la probabilité de survenance.	79
N°13	Table d'évaluation de l'impact financier	79
N°14	Table d'évaluation de l'impact de non-conformité	80
N°15	Table de cotation des combinaisons fréquence/impact	80
N°16	Table d'évaluation des contrôles existants	81
N°17	Table de cotation du risque net	81
N°18	Table de classification des risques nets	82
N°19	Résultat d'identification des risques bruts pour le processus CREDOC	88
N°20	Nouvelle échelle de cotation de la fréquence	90
N°21	Résultats de l'évaluation qualitative des risques bruts	90
N°22	Evaluation qualitative des contrôles existants	94
N°23	Résultats de la confrontation des risques bruts avec les dispositifs de contrôles	96

## LISTE DES TABLEAUX

---

<b>N°24</b>	Changement de notation des risques nets	100
<b>N°25</b>	Quantification finales des risques liés au processus CREDOC.	101
<b>N°26</b>	taux de couverture et de concentration pour les étapes de processus CREDOC	104

## LISTES DES FIGURES

### Liste des figures

Numéro	Titre	Page
N°1	Taxinomie expliquant les liens entre les risques	9
N°2	Les trois piliers de Bâle II	17
N°3	Exemple de matrice d'auto-évaluation des risques	35
N°4	Association de risques a un processus de la banque	38
N°5	Classification des risques	40
N°6	Exemple de tableau de bord d'une entité d'une banque commerciale	43
N°7	Classification des méthodes de calcul d'exigence en fonds propres pour le risque opérationnel	44
N°8	Les composantes du contrôle interne	57
N°9	L'évolution du résultat d'abc Bank Algérie prêts et dépôts de la clientèle et résultat net	73
N°10	Référentiel Des Risques Opérationnel	76
N°11	Les Types De Contrôle	84
N°12	Matrice de confrontation de l'impact et la fréquence du risque brut	93
N°13	Matrice Désignant Les Combinaisons (Fréquence/Impact)	100

### Liste des annexes

Numéro	Titre
N°1	La répartition des actions d'ABC Bank Algérie
N°2	l'organigramme d'ABC Bank Algérie
N°3	Résultat de l'identification des risques d'ABC Bank Algérie pour les opérations de commerce extérieur

### Résumé

Dans un environnement financier en pleine mutation, l'activité bancaire devient davantage complexe et risquée.

Les dernières crises ainsi que les faillites de plusieurs banques ont été témoins de la gravité des pertes qui peuvent être engendrées au titre du risque opérationnel, ce qui a conduit les différentes autorités de se munir d'une réglementation et des procédures de contrôle afin d'éviter d'autres drames financiers et d'assurer la gestion de ces derniers qui est devenue une discipline.

Le risque opérationnel était introduit en 2006 dans le calcul du ratio de solvabilité, par le comité de Bâle, pour ce qui est du cas de l'Algérie, les banques continuaient à ignorer la notion du risque opérationnel jusqu'à ce que la Banque d'Algérie promulgue le règlement 11/08 du 28 Octobre 2011 qui 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'une cartographie identifiant et évaluant ces derniers.

C'est dans cette optique, que nous nous sommes intéressées dans notre mémoire de fin d'études aux différents outils de gestion des risques opérationnels, nous avons élaboré notre cas pratique au sein de la banque ABC Algérie.

### Mots clés

- Les risques opérationnels ;
- Bâle II ;
- La Réglementation algériennes ;
- La cartographie des risques ;
- outils de gestion.

### **Summary**

In fast-changing financial environment, the banking activity becomes more complex and risky.

The last crises as well as the bankruptcies of several banks witnessed the gravity of the losses which can be engendered in conformance with the operational risk, what led the various authorities to arm banks with regulations and control procedures to assure the management of the latter which became a discipline.

The operational risk was introduced in 2006 into the calculation of the debt ratio, by the committee of Basel, for the case of Algeria, banks kept ignoring the notion of the operational risk until the Bank of Algeria promulgates the regulation 11/08 of October 28th, 2011 which raised the necessity of measuring the risks even for those presenting an operational character and imposed the implementation of a mapping identifying and estimating risk.

This perspective, lead us to interest in the elaboration of our report of end of study to the various tools of managing the operational risk; we developed our practical case within the bank ABC ALGERIA.

### **Keywords**

- The operational risks;
- Basel II ;
- The Algerian regulations;
- Risk mapping ;
- Tools of management.

# INTRODUCTION GENERALE

### Introduction Générale

L'environnement économique et financier est devenu de plus en plus une source de risque ; cela est dû principalement à son caractère d'instabilité ; aux mutations accélérées ; la mondialisation des échanges ; l'innovation technologique et une forte volatilité de marché....etc.

Le système bancaire se trouve situé au cœur de ces mutations. Il est au centre des circuits et mécanismes financiers, il représente le partenaire officiel et habituel des acteurs économiques et il est quotidiennement confronté à la prise de décision en avenir risqué.

Désormais, et suite aux diverses crises qui ont bouleversé ce système à l'échelle internationale, l'affaire de la Barings, et celle de madoff qui est considérée comme l'une des plus grandes escroqueries qui ont engendré des pertes de 50 milliards de dollars, sans oublier la crise des subprimes, ces scandales ont constitué un signal pour alerter les régulateurs que les dysfonctionnements opérationnels bien qu'ils soient difficiles à quantifier peuvent menacer le secteur bancaire et engendrer des pertes considérables, c'est la raison pour laquelle sa maîtrise est donc devenue incontournable.

La profession bancaire a assuré une refonte de son système de maîtrise des risques, par la mise en place de Bâle II en 2006, qui a renforcé le système de mesure du risque en introduisant les risques opérationnels dans le calcul du ratio de solvabilité.

Dans ce cadre, 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 type de risque.

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

## INTRODUCTION GENERALE

---

Face la réglementation nationale, les banques algériennes devront surveiller les risques auxquels elles sont confrontées et développer des modèles plus avancés qui permettront des évaluations a haut niveau de confiance.

### **Intérêt du sujet**

Dans cette optique, notre travail se fixe comme objectif d'étudier la gestion de cette nouvelle source de pertes financières des banques, en présentant la méthodologie à suivre pour assurer la bonne gestion des risques opérationnels imposée par le comité de Bâle, passant par leurs identifications, mesures et enfin les outils de couvertures de ces derniers, mais aussi proposer des améliorations de cette méthode au niveau d'ABC Bank Algérie .

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

**«Face à l'incroyable diversité des dangers et menaces qui pèsent sur l'activité bancaire, comment peut-on identifier, mesurer et gérer le risque opérationnel et quelles sont les démarches prises par ABC BANK ALGERIE afin de maîtriser ce risque ?»**

À partir de cette problématique découlent un nombre de sous questions qui sont :

- Quels sont les différents risques qui menacent l'activité des banques, et est-ce-que les risques opérationnels font partie de ces derniers?
- Quel est le cadre réglementaire qui régit les risques opérationnels en nationale et internationale ?
- Comment ABC Bank Algérie peut-elle améliorer son processus de gestion des risques opérationnels ?

### **Hypothèses**

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

- L'activité bancaire est l'une des activités les plus risquées, les risques inhérents à cette dernière sont classer dans trois catégories dont le risque opérationnel en fait partie depuis l'achèvement des travaux de Bâle II.
- La politique de gestion des risques opérationnels est édictée dans le cadre du dispositif de Bâle II, la réglementation Algérienne s'inspire fortement de ce dispositif et le prend comme référence afin de définir les méthodes de gestion de ces risques ;

## INTRODUCTION GENERALE

---

- La mise en place d'un système de gestion des risques opérationnels conforme aux recommandations de Bâle peut permettre à ABC d'améliorer sa maîtrise et sa gestion des risques opérationnels afin d'éviter les pertes engendrées par ce risque.

### Méthodologie de travail

Afin d'élaborer ce mémoire, on s'est basée sur deux types d'approches méthodologiques à savoir :

- **L'approche descriptive** : utilisée lors de la présentation des notions des risques et pour la présentation de la méthode de gestion des risques opérationnels bancaires, on s'est appuyée sur la consultation des ouvrages et les études précédentes portant sur le sujet et on a essayé de donner des pistes d'amélioration dans le cas pratique par la suite ;
- **L'approche analytique** : utilisée dans l'analyse et la présentation de la méthode de gestion des risques opérationnels au sein d'ABC Bank Algérie, mais aussi lors de l'étude critique et l'amélioration de cette dernière en consolidant les résultats.

Afin de pouvoir porter des éléments de réponse à notre principale problématique et vérifier nos hypothèses, on a réalisé notre cas pratique au sein d'ABC Bank Algérie et nous avons structuré notre travail comme suit :

- Un premier chapitre à travers lequel nous allons d'abord présenter brièvement les risques majeurs auxquels sont confrontées les banques au cours de leur activité, pour mettre en lumière en second lieu, le cadre réglementaire et le cadre théorique des risques opérationnels.
- Un deuxième chapitre, portera sur la mesure et l'identification des risques et les méthodes de calcul des exigences minimales en fonds propres ainsi que les différents outils qui permettent une gestion pertinente de ces risques.
- Un troisième chapitre pratique qui s'intéressera à la mise en pratique des notions abordées en théorie en présentant une étude de cas pratique au sein d'ABC Bank Algérie.

**CHAPITRE 01 :**

**PRESENTATION ET CADRE  
REGLEMENTAIRE DES  
RISQUES OPERATIONNELS**

# CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET CADRE EGLEMENTAIRE DES RISQUES OPERATIONNELS

---

## INTRODUCTION DU CHAPITRE

L'état actuel de la finance a été marqué par une multitude de crises qui sont venues rappeler l'omniprésence des risques opérationnels. Pourtant, bien qu'isolés récemment des autres risques par les réglementations des banques, ils ont souvent fait la une de la presse, la faillite de la Barings en témoigne. Ainsi, derrière chaque événement ayant ébranlé fortement des entreprises se cachent des risques opérationnels.

C'est pour ces raisons que l'on cherche, depuis une dizaine d'années, à mieux les appréhender et à évaluer plus finement leurs impacts.

Le Comité de Bâle a introduit le risque opérationnel dans le calcul du ratio de solvabilité de Mc Donough dans les accords de Bâle II.

En Algérie, le risque opérationnel est régi par Le règlement 11/08 du 28 novembre 2011 sur le Contrôle Interne des Banques et des Etablissements Financiers et le règlement 14/01 du 16février 2014 portant coefficient de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers, qui s'inspirent fortement de ces accords.

Tout au long de ce premier chapitre, nous allons essayer d'explicitier la notion du risque et de présenter la réglementation nationale et l'évolution des accords de Bâle. Enfin nous allons définir le risque opérationnel à travers la classification par catégories de risques et par types d'activités, proposée par Bâle II.

Pour cela, nous avons présenté ce chapitre de la manière suivante :

- **Section 1** : Les risques bancaires majeurs ;
- **Section 2** : Généralité sur les accords de Bâle et la réglementation prudentielle ;
- **Section 3** : spécificité des risques opérationnels bancaires.

### SECTION 1 : LES RISQUES BANCAIRES MAJEURS

Le risque est inhérent à toute activité humaine, la certitude de réussir ce que l'on entreprend n'est jamais absolue et il se pourrait qu'il y'ait des imprévus en cours de route, qui sont susceptibles d'altérer les résultats que l'on obtient.

Comme nous l'avons exposé en introduction, la banque ne déroge pas à la règle et elle est confrontée à une multitude de risques lors de l'exercice de ses activités.

Cependant, avant de nous plonger dans le risque opérationnel, il convient de délimiter le cadre conceptuel du risque en général, et du risque bancaire en particulier. En outre, nous traiterons l'identification des risques en milieu bancaire.

#### 1. Notion de risque

Un risque est une situation (ensemble d'événements simultanés ou consécutifs) dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entreprise qui le subit<sup>1</sup> ».

Selon l'organisation internationale de normalisation ISO le risque est « la possibilité d'occurrence d'un événement ayant un impact sur les objectifs, il se mesure en terme de conséquences et de probabilité »<sup>2</sup>.

– Le risque est le mélange de trois notions : « l'aléa », « le dommage », et « l'opportunité »<sup>3</sup> :

a) Le risque aléa : le risque a une composante aléatoire d'incertitude, pour un combiste même s'il consulte les prévisions conjoncturelles pour l'évolution future du dollar, il ne peut savoir de manière certaine quelle sera la valeur exacte. Cependant, selon l'économiste Frank Knight le risque se distingue de l'incertitude du fait qu'il soit probabilisable ;

b) Le risque dommage : une situation ne devient un risque que si elle a un impact (dommage) sur l'entreprise, qu'il s'agisse d'impact sur les ressources humaines, techniques, financières ou même de ressources informationnelles et partenariales (fournisseur, sous-traitant, clients...etc.) Il est important de noter qu'on ne peut parler de risque que s'il y a irréversibilité (ex : Irréversibilité dans l'engagement des ressources, dans les positions de marché...etc.) ;

---

<sup>1</sup> BARTHELEMY, Bernard, **Gestion des risques méthode d'optimisation globale**, Paris, 2004, P13.

<sup>2</sup> IFACI, Cahier de la recherche, Cartographie des risques , 2eme édition, paris, Septembre 2013, p 30, Disponible sur le site : [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com) ,(consulté le 15/06/2017 à 17h).

<sup>3</sup>AUGROS, Queruel, **Risque De Taux D'intérêt Et Gestion Bancaire**, Paris, Janvier 2000, P86.

## CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET CADRE EGLEMENTAIRE DES RISQUES OPERATIONNELS

---

c) Le risque opportunité : L'exposition au risque peut permettre des opportunités plus importante.

– Un risque se caractérise par deux grandeurs : la fréquence et la gravité, qui sont considérées comme les piliers de la mesure du risque.

a) **la gravité** : c'est la quantification et la mesure de la perte (l'impact) engendrée par la réalisation du risque, la gravité peut exprimer un impact fort, moyen ou faible.

Elle est généralement plus facile à estimer que la fréquence d'occurrence, bien que dans certains cas (sinistres catastrophiques, engagement de responsabilité, scandales et atteinte à l'image de la banque ...etc.) on ne puisse que l'approcher grossièrement<sup>1</sup>.

b) **La fréquence** : elle mesure la probabilité d'occurrence de la situation dommageable. En d'autres termes les possibilités de réalisation du risque<sup>2</sup>.

### 2. Définition du risque bancaire

Le risque est lié à la survenance d'un événement non prévisible qui peut avoir des conséquences importantes sur le bilan ou le compte de résultat de la banque. Par exemple, une fraude peut conduire à une perte importante, affectant le résultat net de la banque.<sup>3</sup>

Le risque inhérent au secteur bancaire se distingue par sa multiplicité et par son caractère multidimensionnel qui ne peut être mesurée par un seul indicateur. Les banques exercent leurs activités dans un environnement en évolution qui leur offrent d'importantes opportunités mais il leur place face à des risques complexes. Par conséquent elles doivent acquérir rapidement des moyens de gestions de ces risques<sup>4</sup> afin de les cerner.

Selon la loi bancaire : « les banques et les établissements financiers doivent mettre en place des systèmes de mesures et d'analyse des risques, en les adaptant à la nature et au volume de leurs opérations, afin d'appréhender les risques de différentes natures auxquels ces opérations sont exposées , en particulier les risques de crédits, de concentration, de marché, de taux d'intérêt global, de liquidité, de règlement, de non-conformité ainsi que le risque opérationnel.

---

<sup>1</sup> Thierry RONCALLI, **la gestion des risques financiers**, Edition Economica, paris, 2004, P 18.

<sup>2</sup> SARDI, Antoine et JACOB, Henri, **Management des risques bancaires**, Edition AFGES, Paris, 2001, pp 20-25.

<sup>3</sup> Inspire Et Reformule Du Mémoire : BOUKHECHBA Mohamed, **La Cartographie Des Risques opérationnels**, école supérieur de banque, 2007, P17.

<sup>4</sup> GREUNING, Hennie Et BRATANOVIC, **Sonja, Analyse et gestion du risque bancaire**, édition banque mondiale, 2003, P18.

## CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET CADRE EGLEMENTAIRE DES RISQUES OPERATIONNELS

---

Les banques et les établissements financiers doivent également évaluer régulièrement les résultats de leurs opérations ».<sup>1</sup>

De ce fait, en général, les risques liés à l'activité bancaire se classent dans quatre catégories :

- le risque de crédit ;
- les risques de marchés ;
- le risque opérationnel ;
- autres risques.

Les régulateurs et les superviseurs de la banque ne peuvent empêcher les échecs mais ils font leur mieux afin de faciliter le processus de gestion des risques et de renforcer et contrôler le cadre dans lequel se fait cette gestion en créant un environnement approprié<sup>2</sup>.

Une bonne connaissance des risques encourus permet à la banque de<sup>3</sup> :

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

### 3. Taxinomie des principaux risques bancaires

La taxinomie des risques bancaires est l'identification des différents risques inhérents à l'activité bancaire, elle propose en la matière une classification des risques bancaires en fonction de leurs spécificité<sup>4</sup>. Il existe plusieurs risques bancaires dont :

#### 3.1. Risque de Crédit

Le risque de crédit est la perte potentielle consécutive à l'incapacité par un débiteur d'honorer ses engagements. Cet engagement peut être de rembourser des fonds empruntés, cas le plus classique et le plus courant ; risque engendré dans le bilan. Cet engagement peut être aussi de livrer des fonds ou des titres à l'occasion d'une opération à terme ou d'une caution ou garantie donnée ; risque enregistré dans le hors bilan<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup>Article n°37 de l'ordonnance n°11-08 du 28 novembre 2011.

<sup>2</sup> GREUNING, Hennie Et BRATANOVIC, Sonja, op.cit., P18.

<sup>3</sup>SARDI, Antoine, **Audit ET Contrôle interne bancaire**, Paris 2002, P 15-19.

<sup>4</sup> CAUDAMINE, Guy et MONTIER, **Banque et Marché financiers**, ED ECONOMICA, France, Paris, 1998, P123.

<sup>5</sup> SARDI, Antoine, Op.cit., P20.

## **CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET CADRE EGLEMENTAIRE DES RISQUES OPERATIONNELS**

---

Ce résulte de la combinaison de trois facteurs : le risque de contrepartie, le risque d'exposition et le risque de récupération.

### **3.1.1 Risque de Contrepartie**

Il est caractérisé par la probabilité de défaillance du client relative à principalement deux facteurs qui sont la qualité du débiteur et la maturité du crédit<sup>1</sup>.

### **3.1.2. Risque d'Exposition**

Il est l'évaluation du montant des engagements au jour de la défaillance. Ce montant dépend du type d'engagements accordés (facilité de caisse, prêt à moyen terme, caution, opérations de marché, ...), de la durée de l'engagement et de sa forme d'amortissement (linéaire, dégressif,...)<sup>2</sup>.

### **3.1.3. Risque de Récupération**

Il représente la valeur attendue de la réalisation des garanties (sûretés réelles et personnelles) et de la liquidation des actifs non gagées de la contrepartie<sup>3</sup>.

## **3.2. Risque de Marché**

C'est le risque de perte potentielle qu'une position de marché peut entraîner en cas de variation des prix d'instruments financiers composant un portefeuille de négociation<sup>4</sup>.

L'exposition à ce type de risque peut résulter de positions délibérément spéculatives prises par la banque (les activités pour compte propre) ou de ses activités de teneur de marché (d'intermédiaire)<sup>5</sup>.

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

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

---

<sup>1</sup> SARDI, Antoine, Op.cit., P28

<sup>2</sup> L'association Professionnelle Tunisienne Des Banques Et Etablissements Financiers (en ligne), disponible sur [Http // Www.Apbt.Org.Tn](http://www.apbt.org.tn), [Consulté le 05 mai 2017 à 10h].

<sup>3</sup> COUSSERGUES, Sylvie, **Gestion de la banque**, édition DUNOD, Paris, 2001, p 5

<sup>4</sup> Inspire Et Reformule Du Mémoire : TOUMI, Aicha Nesrine, **l'utilité de la cartographie des risques opérationnels dans un établissement de crédit**, mémoire Master, ESC, 2016, p 16

<sup>5</sup> Disponible sur [Http://Lpb.U-Bordeaux4.Fr/Pdf/Support%20de%20cours/Autresrisques.Pdf](http://lpb.u-bordeaux4.fr/Pdf/Support%20de%20cours/Autresrisques.Pdf), [Consulté le 05 mai 2017 à 16h].

## **CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET CADRE EGLEMENTAIRE DES RISQUES OPERATIONNELS**

---

Les banques qui interviennent sur les marchés financiers automatiquement font face à la fluctuation des cours de marché qui peut être soit favorables ou défavorables et peuvent engendrer des pertes financières<sup>1</sup>.

La mesure pertinente dans le temps du risque de marché est nécessaire. Elle est mesurée par une approche qui consiste que chaque marché auquel la banque se trouve exposée est traitée comme une entité séparée donc chaque risque est mesuré séparément, par contre l'évaluation de ce risque se fait de manière globale en tenant compte des liens entre les marchés du fait qu'un mouvement sur un marché peut avoir un impact sur d'autres marchés<sup>2</sup>.

Le risque de marché englobe trois types de risques :

### **3.2.2. Le risque de change**

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

### **3.2.3. Le risque du taux d'intérêt**

Le risque de taux représente pour un établissement de crédit, l'éventualité de voir sa rentabilité ou la valeur de ses fonds propres affectés par l'évolution des taux d'intérêt<sup>4</sup>

### **3.2.4. Le risque de position sur action et produits de base**

Ce risque est lié à une évolution défavorable des prix de certains produits spécifique (les Actions, matière premières et certains titres de créances).<sup>5</sup>

## **3.3. le risque opérationnel**

La notion de risques opérationnels est extrêmement large : elle exprime tous les risques pouvant engendrer un dommage, une perte, un coût, créés ou subis lors de la réalisation de l'activité courante de l'entreprise. Ils matérialiseront tous les impacts directs ou indirects

---

<sup>1</sup> DAN, Stéphane, **la gestion des risques majeurs**, Québec, 2007, P19.

<sup>2</sup> GREUNING, Hennie Et BRATANOVIC, Op.cit. p 240.

<sup>3</sup> Disponible sur : [Http://www.Lesechos.Fr/Finance-Marches/Vernimmen/Definition\\_Risque-De-Change.Html](http://www.Lesechos.Fr/Finance-Marches/Vernimmen/Definition_Risque-De-Change.Html), [Consulté le 07 mai 2017 à 12h].

<sup>4</sup> AUGROS, Queruel, Op.cit. , P 24.

<sup>5</sup> Idem, P 25.

## **CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET CADRE EGLEMENTAIRE DES RISQUES OPERATIONNELS**

---

engendrés par l'entreprise dans son activité quotidienne, dans son cycle d'exploitation<sup>1</sup>. Ce risque est le sujet de notre travail, il sera bien détaillé par la suite.

### **3.4. Autres Risques**

#### **3.4.2. Le risque de liquidité**

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

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

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

Le risque de liquidité est : « Le risque de ne pas pouvoir faire face à ses engagements ou de ne pas pouvoir dénouer ou compenser une position, en raison de la situation du marché, dans un délai déterminé à un coût raisonnable »<sup>2</sup>

#### **3.4.3. Le risque de transformation**

La transformation, qui est un risque traditionnel, consiste à transformer des ressources structurellement à court terme en des emplois à long terme. Ce qui implique un double risque: un risque de taux d'intérêt et un risque de liquidité<sup>3</sup>.

#### **3.4.4. Le risque global de taux d'intérêt**

Les activités de dépôt et de crédit impliquent un risque significatif en cas de variation importante des taux d'intérêt. Ses effets peuvent se révéler être une bombe à retardement: Les pertes dues à ces variations peuvent être désastreuses<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Disponible sur : <http://www.lefpedia.com/Malay/Wp-Content/Uploads/2009/08/Risques-Bancaires-Et-Environnement-International>, [Consulté le 10 mai 2017 à 10h].

<sup>2</sup> Règlement n° 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers, art 2, P 2.

<sup>3</sup> CAUDAMINE, Guy et MONTIER, op.cit., P254

<sup>4</sup> Inspiré et reformuler de l'article de YACOUB, Hasna, « Algérie : près de 25 000 milliards de centimes dilapidés », 1 Mars 2013, Disponible sur : <http://www.liberte-algerie.com/actualite/detournement-de-700-000-euros-a-la-Badr-74049>, [Consulté le 11 mai 2017 à 11h].

### 3.4.5. Le risque de réputation

La réputation de l'entreprise est liée à son activité, elle ne peut risquer de l'entacher sous peine de subir une atteinte à son image, qui se manifeste par des conséquences qui peuvent affecter le volet économique, juridique et financier allant même jusqu'à menacer la pérennité de l'entité.

Les causes peuvent être variées : pertes importantes dues à une déficience du contrôle interne, blanchiment d'argent d'origine criminelle, fraudes massives commises par la clientèle ou par le personnel, mauvaise qualité des services ou incapacité de satisfaire à la demande notamment lors du lancement d'un nouveau produit ou d'une nouvelle activité<sup>1</sup>...etc.

### 3.4.6. Le risque stratégique:

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

A titre d'exemples ces stratégies peuvent être : la pénétration d'un marché, le lancement de nouveaux produits ou de nouvelles activités, la refonte du système d'information, une croissance externe par fusion ou acquisition. Un échec (risque stratégique) peut s'avérer lourd de conséquences car les ressources engagées pourraient devenir sans valeur et la perte de substance significative.<sup>2</sup>

### 3.4.7. Le risque systémique

Les établissements de crédit sont interdépendants les uns des autres. Les pertes consécutives à la défaillance d'un établissement sont supportées, par un effet de contagion et de propagation par le système bancaire, essentiellement :

- Les opérations interbancaires, conclues avec l'établissement défaillant, se traduiront par une perte pour l'établissement prêteur ;
- La solidarité de la place oblige fréquemment tous les établissements défaillants à participer à l'apurement du passif des engagements de l'établissement sinistré ;

---

<sup>1</sup> Le comité de Bâle sur le contrôle bancaire, **nouveau accord de Bâle sur le fond propre**, avril 2003, P 74.

<sup>2</sup> JIMENEZ, Christian Et MERLIER, Patrick, Op.cit. , P21.

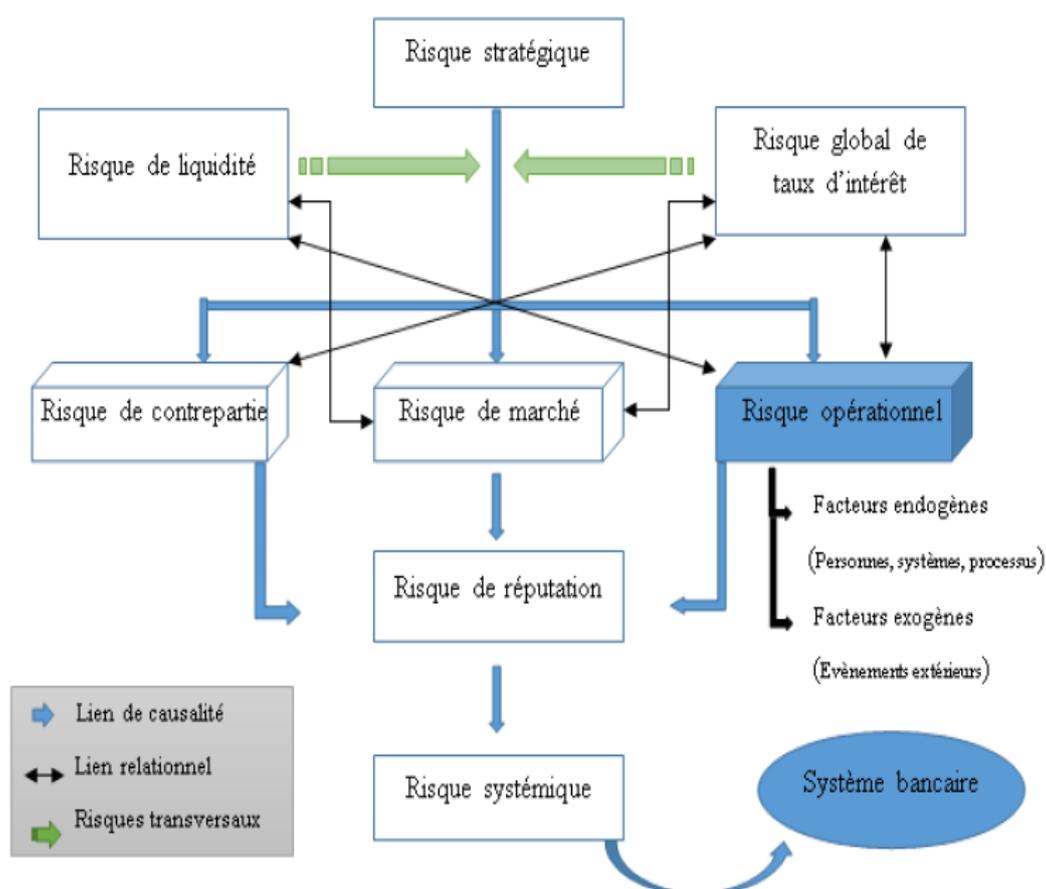
## CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET CADRE EGLEMENTAIRE DES RISQUES OPERATIONNELS

- La défaillance d'un établissement de crédit peut donc déclencher des défaillances dans d'autres établissements et risque de mettre en péril tout le système bancaire<sup>1</sup>.

### 3.4.8. risque pays :

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

Figure N°01 : une taxinomie expliquant les liens entre les risques présentés



Source : COUSSERGUES, Sylvie, « Gestion de la banque », édition DUNOD, Paris, 2001, p 16.

<sup>1</sup> BARTHELEMY, Bernard, Op.cit., P13.

<sup>2</sup> MADERS, Jack, Conduite D'une Mission D'audit Au Sein D'une Organisation Bancaire, Québec, P31.

### SECTION 2 : GENERALITE SUR LES ACCORDS DE BALE ET LA REGLEMENTATION PRUDENTIELLE

Le système bancaire constitue un pilier important de l'économie mondiale, dans la mesure où il contribue au niveau de la croissance économique des pays.

Cependant ce système se trouve confronté à une multitude de risques qui entravent son bon fonctionnement. Le comité de Bâle, organisme international d'où émane l'ensemble des directives et des recommandations, étoffe la réglementation prudentielle et la met à jour en réponse aux évolutions liées à l'environnement bancaire, en allouant une importance capitale aux exigences en fonds propres pour les établissements bancaires.

Trois (03) « accords » de Bâle constituent les piliers de la supervision bancaire. L'Algérie n'est pas restée en marge de cela, et les autorités de contrôle ont adapté la réglementation internationale aux spécificités du système bancaire national, notamment en matière de contrôle et de solvabilité.

#### 1. Points sur les premiers accords de Bâle

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

Le Comité de Bâle a été institué en fin 1974, par les gouverneurs des banques centrales des pays du Groupe des Dix (G10)<sup>1</sup> à Bâle ( une ville suisse), suite à de graves perturbations sur les marchés bancaires et monétaires internationaux (notamment la faillite de la Banque Herstatt en Allemagne de l'Ouest, incident qui avait un effet domino sur certaines autres banques)<sup>2</sup>.

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

Le comité s'est réuni pour la première fois en février 1975, et tient régulièrement depuis lors trois ou quatre séances par an. Il se compose actuellement de représentants des banques centrales ou des autorités prudentielles des 13 pays suivants: Allemagne, Belgique, Canada,

---

<sup>1</sup>G10 regroupe les pays : Allemagne, Belgique, Canada, Etats-Unis, France, Italie, Japon, Pays-Bas, Royaume-Unis, Suède, Suisse, Luxembourg.

<sup>2</sup> SARDI, Antoine, **Audit et contrôle interne bancaires**, Op.cit., P 35.

## CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET CADRE EGLEMENTAIRE DES RISQUES OPERATIONNELS

---

Espagne, États-Unis, France, Italie, Japon, Luxembourg, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède et Suisse<sup>1</sup>.

### 1.2. Missions et objectifs du comité de Bâle :

Le Comité n'est investi d'aucune autorité supranationale officielle en matière de contrôle. Ses conclusions n'ont pas de force exécutoire, ce qui n'a d'ailleurs jamais été le but recherché. Son rôle est plutôt de formuler des normes et orientations à caractère général et de recommander des pratiques optimales de contrôle, dans l'espoir que les autorités nationales des pays membres s'emploient à les mettre en œuvre<sup>2</sup>.

Il poursuit depuis sa création deux objectifs fondamentaux<sup>3</sup> :

- ✓ Renforcement de la solidité du secteur bancaire ;
- ✓ L'égalité des conditions de la concurrence entre les banques internationales.

Ce comité vise à assurer la solvabilité des banques, en incitant sur la prudence. Une banque solvable est celle qui est en mesure à faire face à ses engagements envers ses déposants et clients à tout moment, c'est pour cela que le comité s'est accentuée sur les fonds propres réglementaires, ces derniers sont destinés à faire face aux pertes dites « inattendues », sachant que les pertes dites « attendues » doivent être couvertes par le résultat courant et les provisions, ces fonds propres vont absorber les pertes éventuelles et donc constituent un fondement pour le maintien de la confiance des déposants vis-à-vis de la banque.<sup>4</sup>

Les fonds propres comprennent essentiellement les éléments ci-après<sup>5</sup> :

#### a) Les fonds propres de base :

Les fonds propres de base ou noyau dur, ou Tier 1, comprennent les éléments de meilleure qualité, ce sont essentiellement : le capital et les réserves.

#### b) Les fonds propres complémentaires:

Les fonds propres complémentaires ou Tier 2, sont limités au moment des fonds propres de base. Ils comprennent essentiellement les éléments suivants : réserves et écart de réévaluation, fonds de garantie intégralement mutualisés, réserves latentes des opérations de crédit-bail,

---

<sup>1</sup> Document KPMG, **Bale III : les impacts à anticiper**, Mars 2011.

<sup>2</sup> JIMENEZ, Christian et Patrick, MERLER et CHELLY, Dan, **Risques Opérationnels de la mise en place du dispositif à son audit**, Edition Banque Edition, Paris 2008, P23.

<sup>3</sup> SARDI, Antoine, Op.cit. P 48.

<sup>4</sup> GREUNING, Hennie Et BRATANOVIC, Sonja, op.cit. p79.

<sup>5</sup> SARDI, Antoine, op.cit. p50.

## CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET CADRE EGLEMENTAIRE DES RISQUES OPERATIONNELS

---

titres et emprunts subordonnés, ils doivent répondre à des conditions strictes destinées à assurer leur disponibilité pour absorber les pertes.

Les fonds propres réglementaires doivent être librement utilisés par l'établissement, ils doivent figurer dans la comptabilité de l'établissement lorsque les pertes ou moins-values n'ont pas encore été identifiées et leur montant doit être vérifié par les commissaires aux comptes ou à l'étranger par les professionnels dont la mission est de même nature<sup>1</sup>.

À la fin des années quatre-vingt, le comité de Bâle a développé une norme d'adéquation des fonds propres au niveau des banques qui avait pour but de renforcer la cohérence ainsi que la stabilité du système bancaire international afin de diminuer les sources d'inégalité des conditions de concurrence que connaissent les banques internationales. Cette initiative a abouti à l'accord de Bâle de 1988, cet accord a institué le ratio international de solvabilité dit « Ratio Cooke ».

### 2. Aperçu sur l'évolution des accords de Bâle

#### 2.1. Accord de Bale I :

##### 2.1.1. ratio Cooke :

L'accord de 1988 dit de Bale I, a placé au cœur de sa mission l'établissement d'un ratio minimum de fonds propres connu sous la terminologie de ratio Cooke.

Ce ratio impose l'application d'un rapport nettement supérieur à 8 entre les fonds propres réglementaires d'un établissement de crédit et l'ensemble des engagements de crédits pondérés de ce dernier, Cette exigence est entrée en application le 1<sup>er</sup> janvier 1993<sup>2</sup>.

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

$$\frac{\text{fonds propres}}{\text{Risques Credit ponderés}} \geq 8\%$$

---

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

<sup>2</sup> OGIEN, Dov, « Comptabilité et audit bancaire », Edition Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, Paris 2008, P7.

## CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET CADRE EGLEMENTAIRE DES RISQUES OPERATIONNELS

---

Cette équation signifie que lorsqu'une banque prête 100 unités à un client, elle doit disposer au minimum 8 unités de fonds propres et utiliser au maximum ses 92 unités de ses autres sources de financement tel que : les dépôts, emprunts, etc.

Il est à noter que l'objectif principal de la mise en place de ce ratio était de renforcer la stabilité et la solidité du système bancaire international et d'atténuer les inégalités concurrentielles entre les banques. Cependant il ne prenait en considération que le risque de crédit, ce qui a conduit les autorités de régulation en 1996 à lui apporter des modifications dans le but d'y inclure le risque de marché. D'où le ratio de Cooke devient<sup>1</sup> :

$$\frac{\textit{fonds propres}}{\textit{Risques Credit ponderés + Risque de marché}} \geq 8\%$$

Jusque-là, aucune disposition concernant le risque opérationnel n'a été édictée.

### 2.1.2. Les limites de Bale I :

Le nouvel environnement bancaire a bien montré les insuffisances du ratio Cooke qui se manifestent à travers les facteurs suivants :

- Les banques ont développé en interne des modèles de mesure des risques et d'allocation interne des fonds propres beaucoup plus sophistiqués.
- Bale I se concentre essentiellement sur le risque de crédit et le risque de marché et néglige les autres types de risques qui peuvent être des facteurs importants de vulnérabilité pour la banque tels que : le risque opérationnel, le risque de taux d'intérêt sur le portefeuille bancaire et le risque de liquidité.
- La prise de conscience de la nécessité d'introduire des exigences qualitatives en plus de celles relatives au capital minimum dans le but d'inciter les banques à gérer sainement leurs opérations<sup>2</sup>.

A travers ces limites, le besoin d'un nouvel accord s'est fait de plus en plus pressant, le comité de Bâle a mis en place un nouveau dispositif à savoir : Bâle II.

---

<sup>1</sup> Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER et Dan CHELLY D, Op.cit. P 24.

<sup>2</sup>. SARDI, Antoine, Op.cit. , P15

### 2.2. Le passage de Bâle I à Bâle II :

Les dysfonctionnements et les insuffisances en matière de gestion des risques qu'ont témoignées les banques par l'application des dispositions de Bâle I, ont poussé les autorités en charge de la régulation bancaire internationale à promulguer un nouvel accord qui soit plus soucieux de moduler le besoin en fonds propres réglementaires des banques en fonction de leurs risques<sup>1</sup>.

Cet accord dit de Bâle II, a été publié en 2004 et mis en place à la fin de l'année 2006.

Les objectifs visés par le comité de Bâle demeurent inchangés, et de nouvelles approches ont été introduites dans le but d'améliorer la politique prudentielle des banques et de mieux adapter l'adéquation des fonds propres des établissements<sup>2</sup>.

La principale nouveauté de l'accord de Bâle II est la reconnaissance du risque opérationnel et son inclusion aux exigences réglementaires. Ceci se traduit par l'apparition d'un nouveau ratio à savoir le « ratio Mc Donough » du nom du président du comité de 1998 à 2003, M. William J. Mac Donough, président de la fédérale réserve Bank of New York<sup>3</sup>.

#### 2.2.1. Les trois piliers de l'accord de Bâle II

##### ❖ Pilier 1 : Exigence minimale de fonds propres

Ce pilier a pour objectif d'évaluer les risques portés par un établissement et de déterminer les fonds propres minimaux nécessaires à la couverture de ces derniers<sup>4</sup>, donc l'existence d'une couverture suffisante en fonds propres est au centre de ce dispositif.

La logique est identique à celle du ratio Cooke pour la détermination d'une exigence en fonds propres équivalente à 8% du total des trois risques mesurés.

De ce fait, ce dispositif vise à introduire un nouveau ratio de solvabilité donné comme suit :

$$\frac{\text{fonds propres}}{\text{Risque Credits} + \text{Risque de marché} + \text{Risque Operationnel}} \geq 8\%$$

---

<sup>1</sup>. Inspiré et reformulé du site : <http://www.banque-credit.org/pages/pilier-de-bale2.html>, consulté le : 1/06/2017, à 20h.

<sup>2</sup> SARDI, Antoine, Op.cit., P82

<sup>3</sup> OGIEN, Dov, Op.cit. P97.

<sup>4</sup> Christian, Jimenez Et Patrick, Merlier Et Dan ,Chelly , Op.cit. P 24.

## CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET CADRE EGLEMENTAIRE DES RISQUES OPERATIONNELS

---

La mesure de l'adéquation des fonds propres est déterminée par trois composantes du risque : le risque crédit, les risques de marché et les risques opérationnels.

a) Le risque de crédit

Les options possibles pour le calcul d'adéquation des fonds propres au risque de crédit sont : une approche standard, et deux versions d'un modèle fondé sur les évaluations ou notations internes (fondation et avancée)<sup>1</sup>.

b) Le risque de marché

L'exigence d'adéquation des fonds propres pour le risque de marché demeure inchangée vue que son calcul peut se faire via une approche standard, ou via une approche par la modélisation interne.<sup>2</sup>

c) Le risque opérationnel

Le risque opérationnel avait été pris en considération avec l'arrivée de cet accord, le comité de Bâle définit le risque opérationnel comme : « le risque de perte résultant de processus internes, de personnel ou de systèmes adéquats ou défaillants ou d'évènements extérieurs », Bâle II avait proposé initialement une charge de 20% du capital réglementaire pour couvrir le risque opérationnel, mais la profession s'y opposée et ce chiffre a été ramené à 12% pour le calcul des exigences de fonds propres face au risque opérationnel et trois méthodes sont proposées, à savoir : l'approche par l'indicateur de base, l'approche standard et l'approche de mesure avancée<sup>3</sup>.

L'accord propose les pondérations des risques illustrées à travers le tableau suivant :

**Tableau N°1 : pondération des différents risques sous Bâle II**

Type de risque	Exigences en fonds propres	Répartition
Risque de crédit	6.8%	85%
Risque de marché	0.24%	3%
Risques opérationnels	0.96%	12%
Total	8%	100%

Source : DOV OGIEN, comptabilité et audit bancaires, Edition Dunod, Paris, 2004, p303

<sup>1</sup> GREUNING, Hennie Et BRATANOVIC, Sonja, Op.cit. P58.

<sup>2</sup>Ibid. P59.

<sup>3</sup> Comité de Bâle et de contrôle bancaire, **Bâle III : Dispositif réglementaire mondial visant à renforcer la résilience des établissements et systèmes bancaires**, traduit par : Banque des règlements internationaux, 2010, P1. (N°82-9197-234-7), Disponible sur : [http://www.bis.org/publ/bcbs189\\_fr.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs189_fr.pdf), consulté le : 1/06/2017, à 14h.

### ❖ Pilier 2 : processus de surveillance prudentielle

Le deuxième pilier constitue une partie critique du cadre de l'adéquation des fonds propres, les banques sont censées se maintenir au-dessus des ratios minimaux d'adéquation des fonds propres et avoir une politique d'évaluation ainsi qu'un processus interne d'évaluation de l'adéquation des fonds propres en relation avec leur profil de risques.

De ce fait, ce dispositif a pour objet de renforcer la surveillance prudentielle par les superviseurs nationaux. Le rôle des superviseurs, lorsqu'ils évaluent la position d'une banque, est de contrôler les évaluations internes de l'adéquation des fonds propres pour vérifier que la banque dispose d'une sorte de cohérence entre son profil de risques et sa stratégie à y faire face, surtout pour intervenir en cas de nécessité, dans le cas où les fonds propres de la banque ne constitueraient pas un matelas de protection suffisant contre les risques donc les superviseurs peuvent imposer des exigences de solvabilité supérieures au minimum réglementaire<sup>1</sup>.

### ❖ Pilier 3 : La discipline de marché

Le troisième pilier de Bâle II vise à inciter les banques à conduire leurs activités de sorte qu'elles soient saines pour que la discipline de marché soit efficace.

Ce dispositif met l'accent sur l'utilisation de la communication financière pour améliorer la discipline de marché, à ce titre les banques sont tenues de diffuser les informations complètes sur la nature, le volume, la gravité ainsi que la gestion des risques que chaque banque fait face durant son activité, ainsi que sur l'adéquation des fonds propres disponibles au regard de ces risques, ceci va permettre aux acteurs économiques, la disposition des informations fiables et exhaustives ainsi que pertinentes afin d'évaluer les banques.

Les objectifs de ce troisième pilier sont<sup>2</sup> :

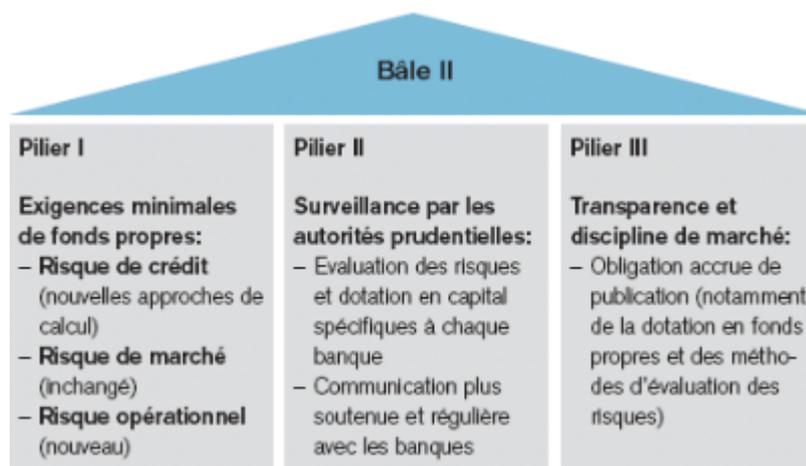
- d'améliorer la transparence et la communication financière des banques ;
- permet aux investisseurs de connaître les profils de risques des banques ainsi que leur gestion et couverture.

---

<sup>1</sup> KPMG, **Bâle III : les impacts à anticiper**, Mars 2011, P4. Disponible sur : [http://www.kpmg.com/FR/fr/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Bale\\_III\\_impacts\\_a\\_anticiper\\_mars2011.pdf](http://www.kpmg.com/FR/fr/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Bale_III_impacts_a_anticiper_mars2011.pdf), consulté le : 15/06/2017, à 21h.

<sup>2</sup> CAUDAMINE, GUY et MONTIER, op.cit., P21.

Figure N°2 : Les trois piliers de Bâle II.



-Source : Mémoire en ligne : TANTAN, Kawtar, Processus de gestion et de mesure du risque opérationnel, Université de technologie de l'information et management de l'entreprise (TIME), Tunisie, 2007/2008.

### 2.3. De Bâle II à Bâle III :

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

La crise a montré que certains fonds propres sont moins durs que d'autres dans leur capacité d'absorber les pertes, et c'est pour cela que le comité a nécessité d'améliorer la qualité de ces fonds.

Selon le comité de Bâle, l'objectif principal de ce dispositif international est de décrire les réformes élaborées par le comité de Bâle pour renforcer les règles internationales en matière de fonds propres et de liquidités dans le but d'accroître la résilience du secteur bancaire et d'améliorer sa capacité d'absorber les chocs consécutifs de tensions financières ou économiques<sup>1</sup>

#### 2.3.1. Les principales nouveautés de Bâle III

L'instauration de deux nouveaux ratios de liquidité :

---

<sup>1</sup> Comité de Bâle et de contrôle bancaire, Bâle III : Ratio de levier et exigences de publicité, Janvier 2014, disponible sur : [http://www.bis.org/publ/bcbs270\\_fr.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs270_fr.pdf). P1, consulté le : 14/07/2017, à 10h.

## CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET CADRE EGLEMENTAIRE DES RISQUES OPERATIONNELS

---

- Le premier à court terme « liquidity coverage ratio » : oblige les banques à garder en permanence un actif liquide qui lui permettra de résister durant une période de 30 jours de crise ;
- Le deuxième à long terme « net stable funding ratio » : oblige les banques à garder en permanence un actif liquide qui lui permettra de résister durant une période d'un an de crise<sup>1</sup> ;
- Mise en place d'un ratio d'effet de levier : qui est défini par le rapport des fonds propres sur le total de bilan (actif ou passif) ;
- L'introduction d'un volant de conservation : qui s'ajoute au seuil minimum de 8%, à construire par les banques durant les périodes propices pour faire face aux périodes de crise ;
- L'introduction d'un « coussin contra-cyclique » : permettre aux régulateurs locaux d'imposer des réserves, selon les conjonctures économiques locales.

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

### 3. la réglementation prudentielle en Algérie

Le système financier est considéré comme le nerf principal qui régule le cycle de vie de la croissance économique des différents pays, c'est l'un des indicateurs les plus importants du développement économique et social.

En Algérie, et dans le cadre de l'exercice de l'autorité de régulation, l'effort soutenu du CMC<sup>2</sup>, et de la CB<sup>3</sup>, et de BA<sup>4</sup> en matière de réglementation de contrôle et de supervision des activités bancaires s'inscrit dans l'objectif premier de prémunir l'industrie bancaire contre tous les risques, qui ont mis en place une réglementation bancaire applicable aux banques et aux établissements financiers.

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

---

<sup>1</sup> DHAFER, Saidane, **L'impact de la réglementation de Bâle III sur les métiers des salariés des banques**, Septembre 2012, P31. Disponible sur : [http://www.observatoire-metiers-nque.fr/mediaServe/20120910\\_Limpact-de-la-reglementation-de-Bale-III-sur-les-metiers-part-1.pdf?ixh=2331782122924146719](http://www.observatoire-metiers-nque.fr/mediaServe/20120910_Limpact-de-la-reglementation-de-Bale-III-sur-les-metiers-part-1.pdf?ixh=2331782122924146719).

<sup>2</sup> Le conseil de monnaie et crédit

<sup>3</sup> La commission bancaire

<sup>4</sup> La banque d'Algérie

## CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET CADRE EGLEMENTAIRE DES RISQUES OPERATIONNELS

En matière de gestion des risques opérationnels, il convient de rappeler que la réglementation nationale adapte les règles prudentielles selon les spécificités du système bancaire national.

Nous citons notamment<sup>1</sup> :

- **Règlement 02-03 du 28 Octobre 2002** : portant sur le contrôle interne des banques et des établissements financiers ;
- **Règlement 05-05 du 15 décembre 2005** : relatif à la prévention et à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme ;
- **Règlement 11-08 du 24 mai 2011** : portant sur la surveillance des risques interbancaires
- **Règlement 11-04 du 24 mai 2011** : portant sur l'identification, la mesure, la gestion et le contrôle du risque de liquidité ;
- **Règlement 11-08 du 28 Novembre 2011** : relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers abrogeant les dispositions du règlement 02-03 du 28 octobre 2002. Il est destiné à sensibiliser les BEF sur la nécessité de mettre en place un contrôle interne efficace, afin de s'aligner aux normes internationales et de se prémunir contre les risques de toute nature.

Ce dernier donne plus de précision sur le risque opérationnel en le définissant comme étant : « Le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes ou des événements extérieurs. Il inclut les risques de fraude interne et externe ».

Ce règlement a apportée des dispositions majeures, nous citons :

**Tableau N 2°** : les dispositions majeures apportées par le règlement 11-08 du 28 Novembre 2011

<b>Dispositif du contrôle interne</b>	<b>Nouvelles disposition 11-08</b>	<b>Articles</b>
Un système de contrôle des opérations et des procédures internes	Distinction entre le contrôle permanent et le contrôle périodique	Article 06
	Le contrôle de conformité	Article 19 à 28
	Le Dispositif de prévention anti blanchiment	Article 29 à 30

<sup>1</sup> Disponible sur : <http://www.bank-of-algeria.dz/>, consulté le : 14/05/2017, à 10h

## CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET CADRE EGLEMENTAIRE DES RISQUES OPERATIONNELS

Une organisation comptable et du traitement de l'information	Respect des normes relatives au système comptable financier	Article 31
Des systèmes de mesure des risques et des résultats	Mise en place d'une cartographie des risques.	Article 38
Des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques	Plan de continuité d'activité.	Article 59
	Gestion des incidents liés aux défaillances du SI.	Article 60
Un système de documentation et d'archivage	Elaboration d'un manuel de procédures.	Article 61
	Tenue d'une documentation exhaustive sur le contrôle interne.	Article 62

Source : élaboré par nos soins.

- **Règlement n°14-01 du 26 février 2014<sup>1</sup>** : Il s'agit du règlement 14-01 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux BEF.

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

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

$$\frac{\sum \text{fonds propres réglementaires}}{\sum \text{Risque crédit, Risque opérationnel et de marché}}$$

Depuis le 01 octobre 2014 les banques Algériennes doivent constituer des provisions au titre de risque opérationnel et d'y intégrer un coussin de sécurité à hauteur de 2.5% de leurs risques pondérés selon l'article N° 4 : « les banques et les établissements financiers doivent également constituer, en sus de la couverture prévue dans l'article 2 ci-dessus, un coussin dit de sécurité, composé de fonds propres de base et couvrant 2.5% de leurs risques pondérés »

<sup>1</sup> Règlement 14-01 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux Banque et Etablissement financier

## CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET CADRE EGLEMENTAIRE DES RISQUES OPERATIONNELS

---

Le coussin de sécurité :

$$\frac{\sum \text{fonds propres de base}}{\sum(RC, RO, RM)}$$

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

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

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

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

Ce dispositif est composé de trois règlements :

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

### SECTION 3 : SPECIFICITE DES RISQUES OPERATIONNELS BANCAIRES

Le risque opérationnel fait partie des risques découlant de l'activité bancaire. Il s'agit d'une notion extrêmement large, relative à tous les préjudices créés ou subis lors de la réalisation de l'activité courante de la banque.

Ceci implique l'établissement de dispositifs de gestion en adéquation avec la réglementation bancaire et la prise en compte d'enjeux multidimensionnels.

En outre, le risque opérationnel est constitué de plusieurs composantes qu'il est nécessaire de connaître afin de mieux comprendre les types de risques opérationnels et leurs origines.

Enfin, de « bonnes pratiques » sont préconisées dans l'optique de bien gérer le risque opérationnel et assurer sa bonne couverture.

#### 1. Définition des risques opérationnels

Il existe plusieurs définitions des risques opérationnels, cependant c'est la définition du comité de Bâle qui est souvent prise en considération :

##### 1.1. La définition des risques opérationnels selon le comité de Bale II

Considéré comme base de réflexion et de mise en œuvre à tous les établissements, le nouvel accord de Bâle dans sa version conservatrice de 2003 définit les risques opérationnels comme étant :

« Le risque de perte résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnel et systèmes internes ou à des événements extérieurs La définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et d'atteinte à la réputation »<sup>1</sup>

##### 1.2. La Définition élargie

Pour de nombreuses banques le risque opérationnel est « le risque n'appartenant pas aux catégories des risques de marché et du risque de crédit »<sup>2</sup>, d'autres le définissent comme :

« Les risques opérationnels comprennent tous les risques de nature à compromettre le bon fonctionnement de l'entreprise, à remettre en cause l'atteinte de ses objectifs ou à entraîner des dommages susceptibles d'affecter sa rentabilité ou son image »<sup>3</sup>

Certains types d'incidents (risque de règlement, de nantissement et de compensation) ne sont pas nécessairement classés dans la catégorie des risques opérationnels et peuvent contenir des

---

<sup>1</sup> PETERS, Jean, **implications de l'accord de Bâle pour le secteur financier**, Larcier, 2005, P50.

<sup>2</sup> MAURER, Frantz, **Quelles données pour le risque opérationnel ?**, Revue BANQUE-stratégie, 2006, P4.

<sup>3</sup> JIMENEZ, Christian et MERLIER, Patrick, Op.cit. , P18

## **CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET CADRE EGLEMENTAIRE DES RISQUES OPERATIONNELS**

---

éléments caractéristiques de plusieurs risques, ainsi un risque opérationnel peut engendrer un risque de crédit ou de marché et inversement.

Le champ des définitions imaginable est très vaste, et il n'existe aucune définition universelle des risques opérationnels. Cependant, la direction de la banque doit adopter une définition des risques opérationnels prenant en compte la nature de l'activité de la banque et du dispositif qu'elle souhaite mettre en place.

### **1.3. Le risque opérationnel en Algérie**

Selon la loi réglementaire Algérienne, l'article n°2 de la loi n°11-08 du 28 novembre 2011 a défini le risque opérationnel étant : « le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels, ou systèmes internes ou à des événements extérieurs incluant les risques fraudes internes et externes <sup>1</sup> ». Cette définition apporte un nouvel élément celui de la fraude interne et externe.

Selon la nouvelle loi réglementaire n°14-01 du 16 février 2014 :

« On entend par risque opérationnel, le risque de perte résultant de carences ou de défaillances inhérentes aux procédures, personnels et systèmes internes des banques et établissements financiers ou à des événements extérieurs, cette définition exclut le risque stratégique et de réputation, mais inclut le risque juridique. »<sup>2</sup>

### **1.4. Définition du CRBF 97-02<sup>3</sup>**

Le règlement 97-02 du CRBF modifié par l'arrêté du 14 Janvier 2009 donne la définition suivante :

«Le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputables 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 risques de fraude interne et externe ».

## **2. Les enjeux du risque opérationnel**

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

---

<sup>1</sup> Journal officiel de la république Algérienne N°47.

<sup>2</sup> Article n°20 du règlement N°14-1 du 16 février 2014.

<sup>3</sup> Cette définition a été maintenue dans le dispositif révisé de Juin 2004, texte disponible sur le site internet : [www.bis.org](http://www.bis.org), consulté le 26/04/2017 à 17h.

## CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET CADRE EGLEMENTAIRE DES RISQUES OPERATIONNELS

---

Le premier enjeu qui apparaît dans la mise en œuvre d'un dispositif de maîtrise des risques opérationnels est bien sûr 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<sup>1</sup>.

La plupart des acteurs ont désormais en vue d'autres enjeux comme<sup>2</sup> :

- La sécurisation des résultats en évitant ou en couvrant des risques qui entraînent des pertes nettes ;
- Une plus grande compétitivité du fait des améliorations de tarif possibles si les pertes constatées sur les événements à fréquence sont diminuées ;
- Une sécurisation de la notation en évitant des « aléas » non souhaités qui peuvent avoir des répercussions sur la solvabilité ou la notoriété (avec derrière un coût supplémentaire lié à la dégradation du rating) ;
- Eviter la chute brutale du cours de bourse lorsque l'établissement bancaire ou une de ses filiales est coté ;
- Améliorer la productivité en identifiant les processus « à risque » et en menant les plans d'actions nécessaires à leur amélioration.

### 3. Caractéristiques et spécificités des risques opérationnels

Les risques opérationnels sont omniprésents ils se cachent derrière tout événement ayant ébranlé fortement des établissements, leur caractère diffus revient au fait qu'ils ne soient pas toujours apparents ou directement observables.

Ainsi, contrairement aux autres types de risques, les risques opérationnels ne sont pas pris par le banquier pour générer des revenus, et les conséquences qu'ils engendrent ne sont pas seulement de nature financière mais également judiciaire, disciplinaire, d'image ou d'atteinte à la réputation<sup>3</sup>.

Il est à noter que, ces risques ont tendance à prendre de l'ampleur lorsqu'ils sont associés à d'autres types de risques. A ces caractéristiques s'ajoutent<sup>4</sup>:

- Leur difficulté d'identification : dans la mesure où ils nécessitent de comprendre et de modéliser toutes les activités de la banque pour pouvoir identifier l'ensemble des risques

---

<sup>1</sup>, JIMENEZ, Christian et MERLIER, Patrick Et CHELLY, Dan, Op.cit.P38

<sup>2</sup> Idem, P42.

<sup>3</sup> Inspiré et reformulé du document : **Risque opérationnel : les nouveaux enjeux**, Edition AFGES formation banque finance, Novembre 2012, P 9,10, publié sur le site : <http://fr.calameo.com/read/000109551f57fc2cd151b>, consulté le 26/04/2017, à 23 h.

<sup>4</sup> Inspiré et reformulé du mémoire de : Mr CHEBELLAH, Yacine, **La gestion du risque opérationnel**, Ecole Supérieure de Banque, 2010, P16.

## CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET CADRE EGLEMENTAIRE DES RISQUES OPERATIONNELS

---

associés à ces activités. Sans oublier l'imbrication des causes, des événements et des effets y associés.

- Leur difficulté de mesure : à cause des différents profils de pertes (pertes directes et indirectes) et de l'insuffisance des historiques de données.
- Leur difficulté de surveillance et de contrôle : cela se manifeste à travers l'imbrication des causes internes et externes qui les engendrent.

Quant-aux spécificités du risque opérationnel, elles se manifestent à travers deux éléments qui le distinguent des autres types de risques à savoir :

La présence du facteur humain et l'imbrication du risque opérationnel avec d'autres types de risques ou ce qu'on appelle les risques frontières. En voici quelques exemples :

### 3.1. Le risque opérationnel associé à un risque de marché

Les risques de marché correspondent par définition, à l'évolution défavorable de la valeur d'un portefeuille ou d'une position. Leur lien avec le risque opérationnel se manifeste lorsque l'impact de ce dernier se trouve largement amplifié par un mouvement de marché.

Il se produit notamment lors de<sup>1</sup> :

- La dissimulation intentionnelle d'opérations ;
- Des erreurs de saisie ou des opérations réalisées au-delà des limites autorisées ;
- Une mauvaise sélection ou compréhension des termes d'une opération ;
- Une mauvaise conception, implémentation ou un mauvais paramétrage d'un outil de valorisation ou de suivi de position.

Ce type de risque se manifeste lors des activités de salle de marché, ainsi que dans les activités de gestion de trésorerie plus précisément la gestion actifs-passifs.

### 3.2. Le risque opérationnel associé à un risque de crédit

Dans ce cas on parle d'un risque opérationnel causé par des fraudes réalisées lors de la constitution d'un dossier de financement, des défaillances dans la prise de garanties ou bien même des erreurs de modèles de notation...etc. cela veut dire que ce risque intervient aussi

---

<sup>1</sup> Inspiré de l'article de : BENKABAS, Naila, **Les investigations concernent ses agences à travers le pays, Crédit auto : enquête à Al Baraka Bank**, Liberté, Dimanche 9 Mai 2010, p 3. Publié sur le site : <http://fr.calameo.com/read/000109551f4facedbac57> , consulté le 26/06/2017, à 1h.

bien en amont qu'en aval du défaut d'une contrepartie se trouvant dans l'incapacité d'honorer ses engagements financiers<sup>1</sup>.

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

#### 4.1. La typologie des risques opérationnels

Le législateur à identifier sept (07) catégories de risques opérationnels<sup>2</sup>

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

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

**3)- Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail :** Concernant des pertes engendrées des actes contradictoires aux règlements et aux dispositions Législatives, ou aux conventions en matière d'emploi, de santé ou de sécurité, à la réparation de préjudices personnels ou à des pratiques discriminatoires ou contraires aux règles en matière d'égalité professionnelle

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

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

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

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

A ces sept catégories d'événement viennent s'ajouter huit lignes de métier donnant une matrice de 56 cases représentatives de l'ensemble des activités bancaires et risques associés<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> MADERS, Jack, op.cit., P19.

<sup>2</sup> PAPADEVANGÉLOU, Vicky, **Le Risque Opérationnel Sur Le Devant De La Scène**, Banque Magazine, 2000, P47

### 4.2. Les lignes métier de Bâle

Afin d'assurer une identification exhaustive des risques opérationnels, il convient de découper l'activité de la banques en métiers et processus. Ces derniers constituent la principale source de valeur ajoutée et sont classifiés comme suit<sup>2</sup> :

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

Cette décomposition est valable pour toutes les institutions financières soumises à la réglementation de Bale II.

Cependant il convient à chaque établissement de déterminer les lignes relatives à son activité car toutes les institutions n'auront pas des événements opérationnels dans toutes les lignes définies par Bale II.

---

<sup>1</sup> Pouliot Daniel & Yves Bilodeau, **Mesurer Les Risques En Vue De Les Contrôler Et De Les Gérer : L'approche Matricielle Des Pertes**, Revue Française D'audit Interne, 2002, P36.

<sup>2</sup>DAN, Stéphane, Op.cit. P21.

## CHAPITRE 01 : PRESENTATION ET CADRE EGLEMENTAIRE DES RISQUES OPERATIONNELS

**Tableau N°3:** Présentatif des lignes métiers définis par Bâle II<sup>1</sup>.

Ligne de métiers (niveau 1)	activité
Financement des entreprises	Fusion/acquisition, émissions, privatisation, dette 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.
	Gestion de fonds sous toutes ses formes (public, privée, institutionnel...)
	Traitement des ordres et services associées.
Courtage de détail	Dépôts, prêts, cartes bancaires, services bancaires, conseils financiers, banque privée, gestion de fortune, garanties.

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

### 4.3. Risques spécifiques :

La nomenclature Bâloise exclut un certain nombre de risque du fait de leur difficulté de mesure. Nous allons citer les plus fréquents et ceux qui peuvent conduire réellement à des pertes<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>JIMENEZ, Christian et Patrick, MERLER et CHELLY, Dan, op.cit., P56.

<sup>2</sup> Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « **Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres** », Annexe 9, avril 2006, texte disponible sur le site internet : [www.bis.org](http://www.bis.org)

### 4.3.1. Le risque d'image

Le risque de réputation et d'image se rattache à l'ensemble des risques de type Bâlois. 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. Cela conduit à la perte des ressources de financement de la banque et nuit à ses relations avec les clients<sup>1</sup>.

### 4.3.2. Le risque humain<sup>2</sup>

Le risque humain peut être défini comme l'incertitude que font peser les ressources humaines sur la compétitivité et la pérennité de la banque.

Plus une activité n'est intense en capital humain et en connaissances et plus le stress, la pression et la surcharge du travail pèsent sur les salariés. Ces derniers représentent, de ce fait, un facteur de risque important qu'il convient d'identifier et de maîtriser pour garantir la continuité de l'activité.

### 4.3.3. le risque juridique

C'est le risque qui résulte de la transgression ou du non-respect des lois, règles, règlements ou pratiques prescrites, mais aussi des imprécisions, lacunes, et insuffisances que relèvent les droits et les obligations des parties<sup>3</sup>.

### 4.3.4. Le risque stratégique

Il n'existe pas de définition clairement précise pour les risques stratégiques, mais leurs champs peut être délimité aux :

- Risques politiques
- Risques de modification de la législation,
- Risques liés à l'évolution d'un secteur d'activité

Ils sont bien réels mais peuvent difficilement faire l'objet d'une mesure d'impact précise.

---

<sup>1</sup> EMARQUE, Eric, **management de la banque : Risque, relation client, organisation**, 2eme édition, ED PEARSON, France, Paris, 2008, p 10

<sup>2</sup> NOURY, Danièle, **le champ du risque opérationnel dans Bâle II et au-delà**, 1/06/2006, P24.

<sup>3</sup> LEMARQUE, Eric, Op.cit.,P 11.

### 4.3.5. Le risque systémique

Le risque systémique peut être défini comme : « Le risque que l'incapacité d'un acteur du marché à faire face à ses obligations entraîne une réaction en chaîne impliquant l'incapacité de la plupart des acteurs à assurer le bon dénouement de leurs opérations entraînant la faillite de tout le système (principe de l'effet Dominos)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk .

### **Conclusion**

L'importance accrue attribuée aux risques opérationnels, et due aux diverses crises ayant ébranlé le système bancaire et financier, ont incité les autorités en charge de la régulation bancaire internationale à prescrire des normes visant à atténuer les dégâts causés et à en éviter de nouveaux.

Dans ce cadre se sont inscrites les recommandations du comité de Bâle à travers la publication de trois accords visant la stabilité et le renforcement du système bancaire.

Il est à préciser que chaque publication du comité, était le fruit de la révision des différents problèmes et lacunes rencontrés par celles qui la précède.

Dans ce cadre, Bale I était le premier accord mis en place, dans le but d'instaurer des exigences réglementaires en fonds propres à travers le ratio Cooke. Cet accord a très vite montré ses insuffisances car il reposait sur des normes de calculs de fonds propres rigides.

A cet effet, s'est lancée la grande réforme de Bale II, dans le but d'élargir le champ de calcul des exigences en fonds propres des banques et des établissements financiers et d'y proposer une mesure plus fine en intégrant la notion du risque opérationnel.

Malgré les lacunes qui ont été reprochées par la suite à cette réforme avec les effets de la crise de 2008 et la mise en place d'un nouvel accord de Bale III, l'accord de Bale II reste la première base de référence en matière de risque opérationnel, à travers laquelle s'est tracé son périmètre et ses principale caractéristiques et spécificités.

Ceci a été concrétisé par les différentes définitions données à ce risque par les autorités de régulation bancaires internationales ainsi que par la mise en place d'une nomenclature des risques donnant une classification des risques majeurs de la banque sur ces différentes lignes d'activités.

A travers ce chapitre, s'est montrée la nécessité de la mise en place de la part des banques d'un système viable de gestion des risques opérationnels, dont les composantes feront l'objet de la prochaine section. Ce système doit être en mesure d'identifier, de mesurer et enfin de couvrir ces risques d'une manière efficace.

# CHAPITRE 02 :

## LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

### INTRODUCTION DU CHAPITRE

La fréquence ainsi que la complexité des opérations quotidiennes effectuées par la banque sont toujours pris en considération dans le domaine bancaire, l'inefficacité, les erreurs, les retards, les fraudes internes ainsi qu'externes etc. Tous ces éléments traduits la notion d'un nouveau risque qui ne fait partie ni du risque crédit, ni même des risques de marché. Ce risque est dit « le risque opérationnel ».

Les risques opérationnels de nos jours, prennent une part importante dans la gestion des risques bancaires vue que ces derniers constituent des risques majeurs auxquels les banques sont exposées aujourd'hui.

Les enjeux et spécificités de ces risques, les méthodes de leurs identifications, mesures et couvertures, tous ces éléments seront traités dans ce chapitre qu'on a structuré comme suit :

- **Section 01** : les outils d'identification des risques opérationnels ;
- **Section 02** : Détermination des exigences en fonds propres et mesure des risques opérationnels ;
- **Section 03**: La maîtrise des risques opérationnels.

### SECTION 01 : LES OUTILS D'IDENTIFICATION DES RISQUES OPERATIONNELS

Pour pouvoir mettre en place un système viable de gestion des risques opérationnels ,il est tout d'abord nécessaire ,d'identifier les facteurs du risque opérationnel que ce soit des facteurs internes (la structure de la banque ,nature de ses activités, la qualité de ses ressources humaines, les modifications de l'organisation et le taux de rotation du personnel) ou externes (comme l'évolutions du secteur bancaire et les progrès technologiques) qui pourraient empêcher la banque d'atteindre ses objectifs.

Le comité de Bâle, incite les banques à identifier les risques opérationnels inhérents à toutes leurs activités et à évaluer leurs vulnérabilités pour mieux appréhender leurs profils de risques et pour déterminer plus efficacement les ressources nécessaires à leur gestion<sup>1</sup>.

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

#### **1. Autoévaluation ou évaluation du risque (RCSA: Risk Control Self Assessment)**

Celle-ci est menée en interne par les départements opérationnels, généralement en collaboration avec l'audit. Elle porte sur les risques liés aux activités et entités de la banque et sur l'efficacité de l'environnement de contrôle. Le processus d'autoévaluation doit permettre d'apprécier la qualité et de détecter les insuffisances liées aux procédures et contrôles.

Dans cette méthode, le recours à des questionnaires et des entretiens est fréquent et permet de collecter les avis des personnes clés et des responsables des différentes entités.

L'autoévaluation des risques (RCSA) est la méthode la plus dynamique et celle assurant une gestion prospective des risques auxquels peuvent être confrontés les différents départements de la banque<sup>2</sup>.

#### **1.1. Méthode d'élaboration d'un exercice RCSA**

L'exercice d'auto évaluation peut se faire suivant deux approches différentes :

##### **1.1.1. L'approche de type Bottom Up**

L'identification des risques s'effectue par les personnes les plus proches de l'activité, généralement sous forme d'interviews destinés à faire monter l'information du terrain vers les responsables<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Comité De Bâle Sur Le Contrôle Bancaire : Saines Pratiques Pour La Gestion Et La Surveillance Du Risque Opérationnel , février 2003, banque des règlements internationaux, p7. Disponible sur : <http://www.bis.org/publ/bcbs96fre.pdf>. [Consulté le 11 /06/2017 à 11h].

<sup>2</sup>CHAPELLE, Ariane et HUBNER, Georges et PETERS, Jean-Philippe, **Le risque opérationnel implication de l'accord de Bâle pour le secteur financier**, Edition Larcier, Bruxelles 2005, P78.

<sup>3</sup> IFACI, **Cahier de la recherche, la cartographie des risques** , 2013, p 46

Cette évaluation se fait en donnant la parole aux gestionnaires des processus de la banque pour l'identification, l'évaluation et le jugement des risques opérationnels auxquels peuvent être exposées leurs activités. La logique de cette méthode, est quelle que soit l'activité concernée, les employés et les cadres en charge des opérations en savent toujours plus que les contrôleurs, les régulateurs, l'audit interne et externe.

C'est une méthode relativement libre et ouverte et elle peut se baser sur des grilles préétablies pour s'assurer que tous les types de risques possibles soient abordés au cours de l'interview.

Cette approche présente l'avantage de pouvoir disposer d'un dispositif de mesure des risques opérationnels assez rapidement à cout maîtrisé et éventuellement d'inciter les opérationnels à améliorer le suivi des risques pour réduire une allocation de fonds propres qui serait associée à ce dispositif<sup>1</sup>.

### **1.1.2. L'approche de type Top dow**

Cette identification se fait d'une manière plus fermée à l'aide de questionnaires de type QCM établis par les responsables (Senior Mangement) afin de compléter les sensibilités et les expériences avec une vision de haut niveau par exemple au travers d'un ou plusieurs « Brainstorming ». Cette approche est prise par la majorité des établissements, mais elle nécessite plus d'investissements et un délai de mise en œuvre beaucoup plus long pour disposer d'un ensemble complet d'outils de mesure et de prévention.

Il s'agit donc de descendre chercher l'information auprès des opérationnels au lieu que l'information monte.

Le succès d'un exercice RCSA qu'il soit de type Bottom up ou Top down nécessitera de ce fait, de mener un travail constructif de collaboration avec les départements opérationnels, tout en instaurant une confiance mutuelle qui éloigne toute menace de sanction et en sélectionnant les bonnes personnes à interroger.

Les sessions de travail et les groupes de discussions réalisés permettront d'évaluer les risques liés à chaque activité. Ceci devra se faire sur la base de deux paramètres à savoir : la sévérité qui désigne l'impact que peut générer chaque événement et sa fréquence de survenance.

Le moyen le plus adéquat, pour assurer une meilleure visibilité des risques et pouvoir déterminer les zones à risques forts de la banque sera de positionner chaque incident détecté

---

<sup>1</sup> Inspiré et Reformulé : Hicham ZMARROU, « LE DISPOSITIF DE MAITRISE DES RISQUES & LE CONTROLE INTERNE AU SEIN DES ETABLISSEMENTS DE CREDIT », Thèse Professionnelle, ESC Lille 2005-2006 ;

## CHAPITRE 02 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

suivant les deux paramètres sur un graphique à deux axes à savoir : la sévérité et la fréquence<sup>1</sup>.

Ceci devrait se faire après avoir évalué les contrôles existants pour chaque risque, pour aboutir à la fin vers une matrice désignant les zones de vulnérabilités de la banque comme le montre l'exemple ci-après :

**Figure N°3 : Exemple de matrice d'auto-évaluation des risques.<sup>2</sup>**

fréquence	Presque certain					
	Probable		13		5 4	1
	Possible		16	11 10	6	
	Improbable	22	14	12	7	
	Rare	23	20	17	8	
		21	15	9		
		Insignifiant	Mineur	Modéré	Majeur	Catastrophique
		<b>Impact</b>				

**Source** : Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER et Dan CHELLY, « Risques opérationnels de la mise en place du dispositif à son audit », Edition Revue Banque, Paris 2008, P65.-

A travers cette matrice se détermine l'ordre de priorité des mesures à prendre dans la gestion des risques. Ainsi, les risques jugés négligeables apparaîtront dans la zone verte du graphique. Tandis que les risques majeurs qui devront faire l'objet d'un traitement d'urgence seront présentés dans la zone en rouge. Les zones orange et jaunes constituent les cas intermédiaires, par ordre décroissant d'importance .

La détermination de chaque gradation des axes reste volontairement qualitative dans la matrice générique. Cette dernière sera par contre définie et quantifiée différemment selon les spécificités de chaque département et son importance dans l'activité globale de la banque<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> MOUGIN, Yvon, **La cartographie des processus**, Edition d'organisation, paris, 2004, p 37

<sup>2</sup>CHAPELLE, Ariane, HUBNER, Georges, PETERS, Jean-Philippe, op.cit., P 76.

Il est à noter que cette méthode peut constituer un préalable à la mise en place d'une cartographie globale pour la banque.

### 2. La Cartographie des Risques

La cartographie des risques ou « le risk mapping » n'est toutefois qu'une photographie des risques à un instant donné<sup>2</sup>, cette cartographie devrait permettre de mesurer régulièrement la progression de la maîtrise des risques<sup>3</sup>. Elle représente, en effet, un processus d'identification, de mesure et de priorisation des risques pouvant compromettre l'atteinte des objectifs fixés<sup>4</sup>.

Selon DE MARESCHAL, la cartographie des risques est un mode de représentation et de hiérarchisation des risques d'une organisation s'appuyant sur une identification des risques. Ces risques se voient attribuer des caractéristiques (généralement probabilité et gravité) qui permettent de les situer sur une carte<sup>5</sup>.

D'une manière générale, la cartographie des risques est un outil de pilotage et d'aide à la décision permettant :

- L'identification et la hiérarchisation des risques, point de départ de toute cartographie ;
- Le choix de deux axes (probabilité et gravité ou impacte) en vue d'une présentation graphique des risques ;
- La mise en place de plans en vue de maîtrise de ces risques et/ou de la réduction de leurs impacts et d'assurer le suivi.

La cartographie s'y appuie en l'approfondissant par l'analyse des dimensions des risques bruts (impact et fréquence d'occurrence), la détermination de risques résiduels et de plans d'actions permettant d'éliminer ces risques résiduels ou de les rapprocher d'un niveau cible. Son caractère évolutif (par actualisation) lui permet de s'adapter à tous les bouleversements environnementaux de l'organisation. Elle est donc utile aux opérationnels, à leur responsables, aux risk managers, à l'audit et à la Direction Générale.

---

<sup>1</sup>. CHAPELLE, Ariane, HUBNER, Georges, PETERS, Jean-Philippe, Op.cit., P78.

<sup>2</sup>JIMENEZ Christian et MERLIER Patrick et CHELLY Dan, , Op.cit., P 61.

<sup>3</sup> BESWICK, Kelsey & BLOODWORT, Jane h, «The Hosing Corporation», 2003, Disponible sur: [Http://www.Housingcorp.Gov.Uk/Server/Show/Conwebdoc.2366](http://www.Housingcorp.Gov.Uk/Server/Show/Conwebdoc.2366), Consulté Le 05/08/2017, P2.

<sup>4</sup> ZEGHAL, Daniel & EBONDO, Mandzila, **Management des risques de l'entreprise : Ne prenez le risque de ne rien faire !**, Revue des sciences de Gestion, 2009, P5, disponible sur :[http://www.cairn.info/zen.php?ID\\_ARTICLE=RSG\\_237\\_0005](http://www.cairn.info/zen.php?ID_ARTICLE=RSG_237_0005), consulté le 07/04/2017.

<sup>5</sup> DE MARESCHAL, Gilbert, **la cartographie des risques**, Ed Afnor, 2003, p15.

### 2.1. Objectifs :

La cartographie des risques permet d'atteindre les objectifs suivant :<sup>1</sup>

- Inventorier, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- Informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- Permettre à la direction générale, et avec l'assurance du Risk Manager, d'élaborer une politique de risques qui va s'imposer à tous :
  - Responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne.
  - Auditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit, c'est-à-dire fixer les priorités.

Elle peut s'avérer comme étant un outil de gestion des risques, un outil d'allocation optimale des ressources et de communication<sup>2</sup> :

- **Outil de gestion des risques:** elle oriente l'entreprise vers l'amélioration des contrôles internes existants et la mise en œuvre de nouveaux contrôles et de plans d'action susceptibles de lui permettre une maîtrise des risques inhérents à ses activités ;
- **Outil d'allocation optimale de ressources :** elle permet d'éviter le gaspillage de ressources par une répartition optimale des ressources en fonction de la priorité des activités et de leur profil de risques ;
- **Outil de communication:** elle est à la fois un moyen de communication et d'information des responsables et de la Direction Générale. Cet outil est en somme un encadrement décisionnel et un facteur de stabilité de l'organisation.

### 2.2. Typologie de Cartographie des Risques

Le choix du type de cartographie est directement lié aux choix du type de risque étudié, Deux choix se présentent alors :

- L'étude de risques spécifiques liés à un domaine particulier : la cartographie thématique.
- L'étude de l'ensemble des risques qui menacent l'organisation concernée : la cartographie globale.

#### 2.2.1. Cartographie Thématique

La cartographie thématique est : « un outil de recensement et d'hierarchisation des risques liés à un thème précis »<sup>1</sup>, elle permet d'avoir une vision synthétique mais précise des différents

---

<sup>1</sup>RENARD, Jacques, « théorie et pratique de l'audit interne », Editions d'Organisation, 2010, p157.

<sup>2</sup>Inspiré et reformulé du mémoire : ATTOUO, MOHAMED, « analyse d'une démarche de cartographie des risques opérationnels dans le domaine bancaire », CESAG ,2005, p24

domaines de risques pour un thème déterminé, son exercice est un préalable à la cartographie globale.

### 2.2.2. Cartographie Globale

La cartographie globale consiste à recenser, quantifier l'ensemble des risques qui pèsent sur une organisation, tous sujets confondus<sup>2</sup>.

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

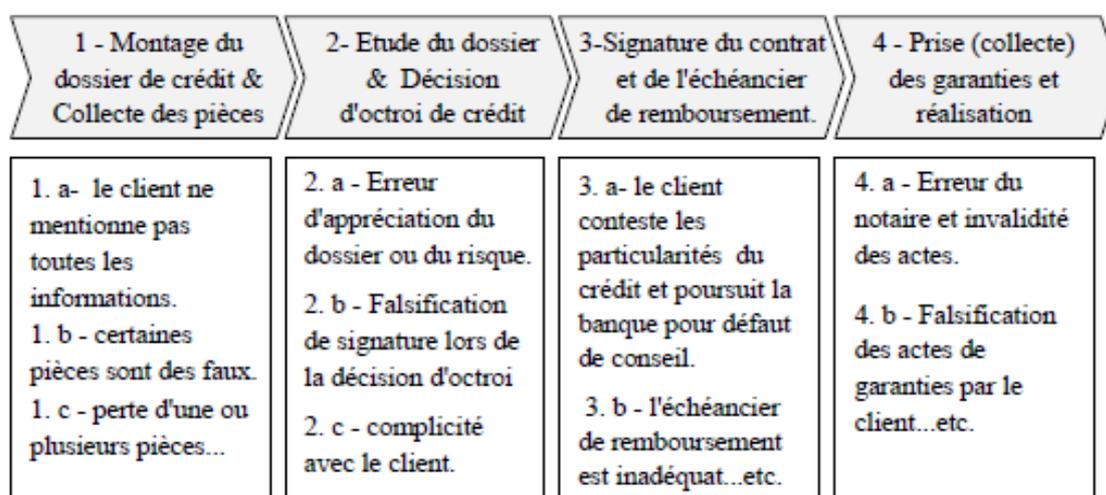
### 2.3. Les étapes de la démarche globale d'une cartographie des risques

Les étapes de la démarche globale d'une cartographie sont les suivantes<sup>3</sup>

#### 2.3.1. Représentation des processus d'activités et risques associés

C'est la première étape, elle consiste à dresser un récapitulatif des différents risques opérationnels qui touchent les services de la banque et causent des pertes. Elle commence par la décomposition de la banque en ses lignes de métiers et différents processus. Sur cette base, en y associant les événements de risque, il sera possible de réaliser une autoévaluation des risques intrinsèques ou bruts. Prenons par exemple le cas du Processus d'octroi de crédit immobilier de l'activité banque de détail.

**Figure N °4 :** Association de risques à un processus de la banque.



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

<sup>1</sup> DE MARSHAL, Gilbert, op.cit., p 18

<sup>2</sup> JIMENEZ, Christian et Patrick ,MERLER et CHELLY, Dan,op.cit.,P75

<sup>3</sup> MVOM, Yannick, «élaboration d'une cartographie des risques opérationnels de trésorerie », Paris, 2009, p37

**2.3.2. Identification et évaluation des risques bruts**

L'identification va porter sur l'impact (financier et/ou d'image) et la fréquence des événements retenus. Il s'agit là d'une cotation subjective des risques, car le poids de chaque facteur est attribué par chacun des responsables des activités en fonction de sa propre perception de ce risque, de l'importance qu'il lui accorde, et non d'un historique, qui nous aurait renseignés sur la fréquence de la survenance du risque et de son impact financier sur l'activité considéré. Des règles objectives d'évaluation d'impact doivent être fixées pour obtenir un référentiel homogène. Un exemple de règles est donné dans le tableau ci-après :

**Tableau N°4** : Exemple de critères d'appréciation objectifs des risques bruts.

Impact Critère	Très faible	Faible	Moyen	Fort
<b>Critère d'impact financier :</b> Charge financière (perte ou manque à gagner).	Inférieure à 10000 €	Entre 10000 € et 100000 €	Entre 100000 € et 500000 €	Supérieure à 500000 €
<b>Critère d'impact d'image:</b> Impact sur les tiers (agences de notation, clients, actionnaires)	Pas de conséquences induites.	Pourrait entraîner des réclamations	Risques de perte d'image et de confiance	Risques de perte de clients ou partenaires
<b>Critères de fréquence ou d'occurrence:</b> Nombre d'événements par an	Inférieur à 10	Entre 10 et 100	Entre 100 et 1000	Supérieur à 1000

**Source** : Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER, « Prévention et gestion des risques opérationnels », Edition Revue Banque, Paris 2004. P37.

Dans cette phase (estimation des risques bruts), il est important de recenser tous les risques existants, même si l'on estime qu'ils sont couverts par un dispositif de contrôle ou de maîtrise approprié. L'exhaustivité est donc l'un des objectifs majeurs de cette étape<sup>1</sup>.

**2.3.3. Appréciation du dispositif de maîtrise et évaluation du risque net :**

Après avoir recensé tous les risques potentiels, il est nécessaire d'apprécier les mesures existantes (qui auraient un impact réducteur), et d'essayer de mesurer cette réduction. A cette étape seront estimés donc les dispositifs de contrôle, les outils de suivi de l'activité, ainsi que les éléments de réduction ou de transfert de risque. Et comme l'on se situe dans une démarche d'autoévaluation, ce sont les opérationnels eux-mêmes qui vont porter un jugement

<sup>1</sup> JIMENEZ ,Christian et MERLIER, Patrick, op.cit.,P79.

sur ce dispositif. Donc, la constatation de risques mal maîtrisés à ce stade ne doit pas entraîner une sanction pour les opérationnels chargés du processus en question, et cela dans le but d'avoir une vision la plus réaliste et sincère. Pour chaque risque, on appréciera le dispositif de maîtrise à l'aide de critères jugés pertinents :

**Tableau N°5** : Tableau d'appréciation du dispositif de maîtrise du risque.

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

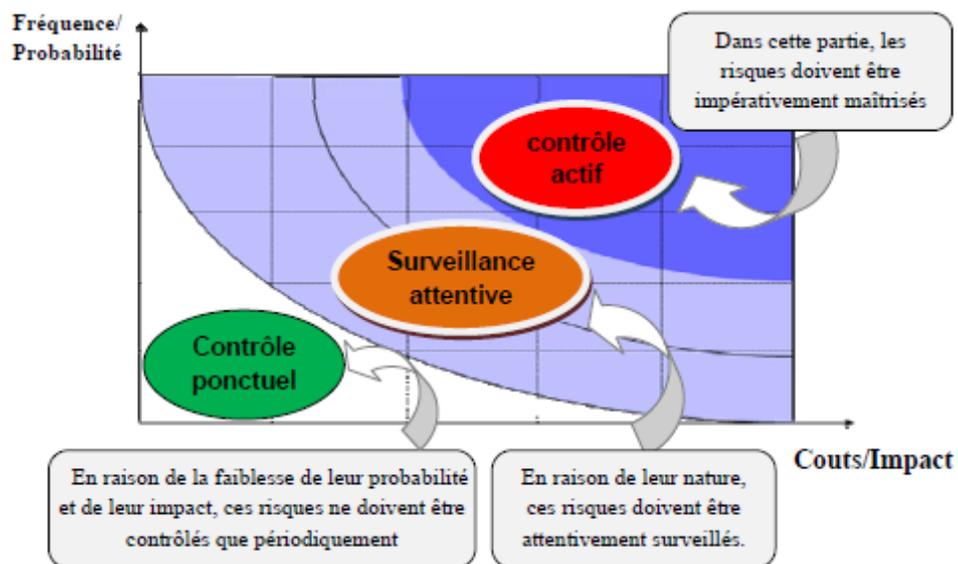
**Source** : JIMENEZ ,Christian et MERLIER, Patrick, « Prévention et gestion des risques opérationnels », Edition Revue banque, Paris 2004, P38

**2.3.4. Classification des risques**

Le risque net, une fois évalué (en termes de fréquence et d'impact), une nouvelle nomenclature sera établie. Elle sert à déterminer (au cas par cas) si le risque, qui subsiste toujours malgré la mise en place du dispositif de contrôle et des actions préventives, est acceptable ou nécessite d'autres mesures complémentaires de réduction.

Le graphique suivant permet de positionner les différents risques grâce au couple "impact/fréquence" dans des zones précises, qui nécessitent des mesures particulières :

**Figure N °5:** Classification des risques



**Source** : JIMENEZ ,Christian et MERLIER, Patrick, « Prévention et Gestion des risques opérationnels », Edition Revue Banque, Paris 2004, P40.

### 3. Les indicateurs de risques clés (KRI-Key Risks Indicators)

Ils constituent les possibilités de pertes futures. A chaque activité est relié un ensemble d'indicateurs qui sont suivis périodiquement (mensuellement ou trimestriellement). Ces derniers permettent principalement de suivre les zones à risques significatives mises en relief par les travaux de cartographie et d'alerter les responsables en cas d'éventuelle dégradation d'un indicateur pouvant entraîner des pertes pour la banque. Ils sont notamment spécifiques aux activités très risquées exigeant un contrôle étroit. Voici Quelques exemples d'indicateurs de risques:

**Tableau N 6°** : Exemple d' d'indicateurs de risques clés

Activité	Indicateurs
Ressources humaines	Rotation du personnel (turn-over), pourcentage d'employés intérimaires, heures supplémentaires, plaintes de la clientèle, taux d'absentéisme
Traitement et procédures	Nombre d'encodages manuels, corrections d'écriture, erreurs de rapprochement, plaintes et contestations, comptes transitoires en attente....
Systèmes	Interruption de systèmes, tentatives d'intrusion informatique, retards d'implémentation...

Source : MARSHAL, Gilbert, « **La cartographie des risques** », Edition AFNOR, Saint-Denis2003, p 41.

### 4. La remontée des pertes internes

Les grands évènements opérationnels ont tendance à prendre une part importante d'attention ainsi qu'une analyse particulière vu les pertes énormes que peuvent engendrer ces derniers, si la banque rapporte pour chaque niveau de perte et pour chaque risque survenu un ensemble d'informations pour pouvoir l'identifier, cela ne serait ni efficace ni réaliste a adapté du moment où cette banque peut bénéficier d'une option plus souhaitable d'adapter une même structure de rapports pour toutes les pertes qui est la base de données des incidents opérationnels.

Les bases de données sur les incidents permettent d'avoir une vision objective des risques supportés par les différents métiers, aussi, ces bases permettent également de mieux intégrer la prise en compte des risques opérationnels dans le déroulement quotidien des opérations et ainsi améliorer la prise en compte et la gestion de ces derniers<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> JIMENEZ ,Christian et MERLIER ,Patrick, Op.cit. P82.

Les risques sont mesurés à travers deux paramètres notant : la fréquence de survenance et la sévérité de l'évènement<sup>1</sup>, cela va permettre de faire distinction des risques dont la sévérité est trop élevée qui peuvent nuire les objectifs de la banque des autres risques dont la fréquence et la sévérité sont moins forts.

### 5. Le tableau de bord « Risques opérationnels » :

Le tableau de bord risques opérationnels permet de surveiller les pertes à travers le suivi des indicateurs clés de risques, il doit être spécifiquement conçu pour chaque département et permet de communiquer efficacement les causes des événements opérationnels au sein de l'organisation.

Un bon tableau de bord doit être simple, synthétique, concentré sur l'information immédiatement utilisable par le manager responsable du département concerné par l'incident. Ce dernier doit fournir aux dirigeants une vision consolidée des risques opérationnels leur permettant de comprendre la nature et l'étendue des risques encourus afin de mettre en œuvre l'action nécessaire pour les limiter.

Le tableau de bord destiné à la surveillance permanente des risques est également un outil intéressant au service de la mise à jour de la cartographie des risques<sup>2</sup>.

En effet, un suivi régulier des indicateurs de niveau des risques (niveau de probabilité et niveau d'impact) permet de mettre à jour la cartographie sans avoir à refaire les entretiens, analyses et autres calculs nécessaires au premier exercice<sup>3</sup>

Le tableau de bord risques opérationnels doit être produit selon une base trimestrielle, il doit présenter la synthèse de différents éléments permettant un suivi :<sup>4</sup>

- Des grandes évolutions du profil de risques de l'établissement ;
- Des grands risques de l'établissement ;
- De l'environnement de gestion des risques opérationnels ;
- Des indicateurs clés de risques ;

**Figure N°6:** Exemple de tableau de bord d'une entité d'une banque commerciale

---

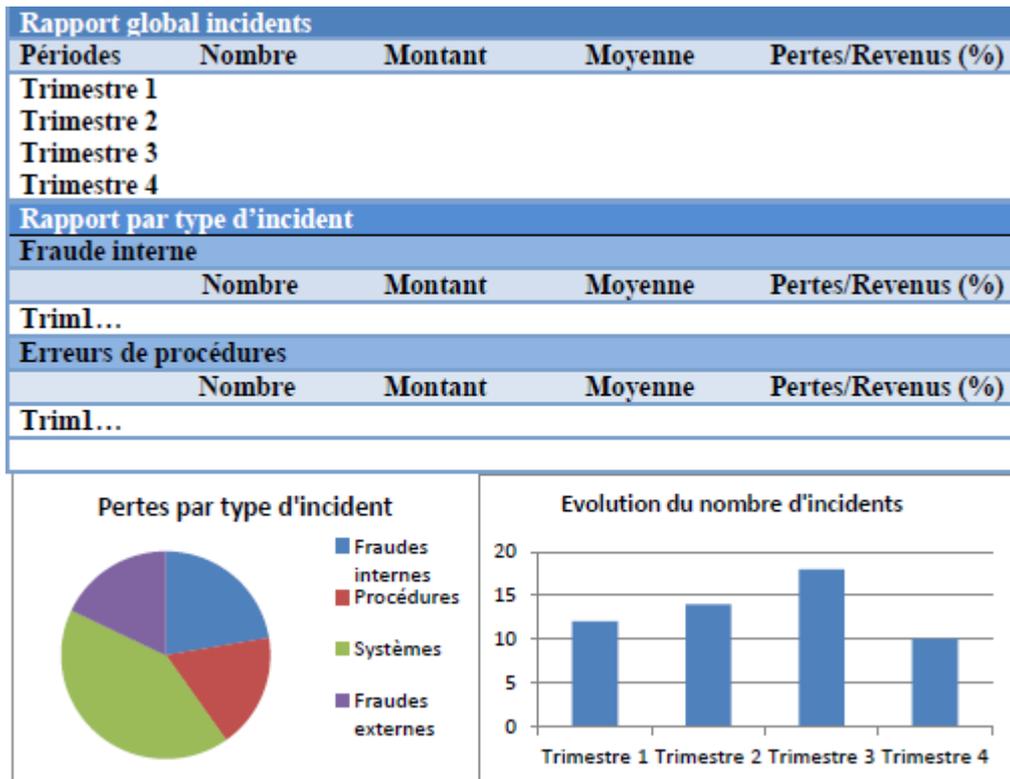
<sup>1</sup> CHAPELLE, Ariane et HUBNER, Georges et PETERS, Jean-Philippe, Op.cit. P169.

<sup>2</sup> Inspiré fortement du mémoire de KHACHBA, Kamel, **la gestion des risques opérationnels : cas de la BADR**, Ecole supérieure de banques, Décembre 2014. P41

<sup>3</sup> Disponible sur :<http://www.bivi.maitrise-risques.afnor.org/layout/set/print/sites-autres/maitrise-des-risques/ofm/maitrise-desrisques/ii/ii-70/ii-70-60/3>, (consulté le 25/05/2017 à 18h)

<sup>4</sup> JIMENEZ, Christian, Risques opérationnels, , op.cit., P85.

## CHAPITRE 02 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS



Source : HENNANI ,Rachida, « De Bâle I à Bâle III : les principales avancées des accords prudentiels pour un système financier plus résilient », Université de Montpellier, 27 Mars 2015

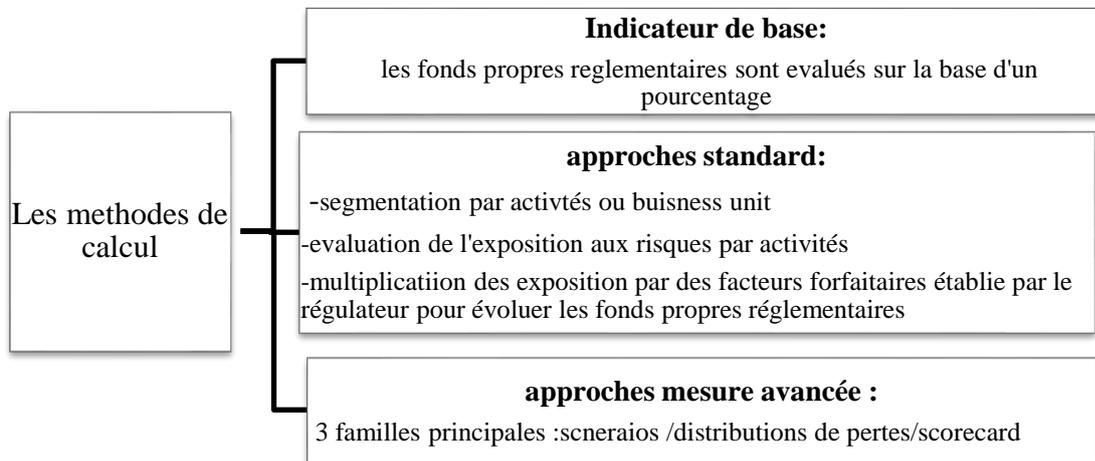
**SECTION 2 : DETERMINATION DES EXIGENCES EN FONDS PROPRES ET MESURE DU RISQUE OPERATIONNEL**

Bâle II instaure une mesure des exigences en fonds propres plus sophistiquées et plus sensibles à la qualité du risque. Il existe trois approches pour évaluer le risque opérationnel<sup>1</sup> :

- Approche indicateur de base (BIA);
- Approche standard (SA) ;
- Approche mesure avancée (AMA).

Ces approches ont un ordre de sophistication croissant et plus la méthode est sophistiquée moins le capital réglementaire exigé serait élevé.

**Figure N° 07:** Classification des méthodes de calcul d'exigence en fonds propres pour le risque opérationnel.



**Source :** REKIBA, Salima, le système bancaire algérien : Etat des lieux, degré de libéralisation et problèmes d'inadaptation avec les règles de l'AGCS, Université d'Oran, 21/06/2015, p 124.

Ces trois méthodes de calcul évolutives sont prévues par la réglementation par ordre croissant de complexité et de sensibilité au risque. L'usage de ces derniers doit impérativement être approuvé par les superviseurs nationaux (ex : Banque Centrale). L'approche retenue peut varier selon l'activité propre à la banque. Toutefois, le recours à l'approche standardisée ou à l'approche en mesures avancées est irrévocable. Ainsi, il n'est pas permis de revenir à une approche simple une fois qu'une approche plus sophistiquée a été adoptée<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>DUMONTIER, Pascal et DUPRE, Denis, **Pilotage bancaire : les normes IAS et la réglementation Bâle II** , Edition Revue Banque, 2005, 133.

<sup>2</sup>JIMENEZ, Christian et MERLIER, Patrick Et CHELLY, Dan op.cit., p82.

### 1. Les approches de calcul de l'exigence en capital

#### 1.1. Approche par Indicateur de Base (B.I.A)

C'est celle que devraient normalement retenir les plus petites banques (PE). Elle est simple, voire fruste, en ce qu'elle n'intègre aucun raffinement du type "indicateur de pertes", mais se borne à constituer des fonds propres contre les risques opérationnels sur un mode forfaitaire. En effet, le facteur d'exposition sur lequel elle repose est le PNB, assorti d'un facteur de pondération " $\alpha$ " dont le calibrage est fixé par le Comité de Bâle à 15%.

Les banques appliquant l'approche Indicateur de Base doivent, au titre du risque opérationnel, détenir des fonds propres correspondant à la moyenne sur les trois dernières années d'un pourcentage fixe ( $\alpha$ ) de leur produit annuel brut moyen positif.

Pour calculer la moyenne, il convient d'exclure les chiffres d'une année pour laquelle le produit annuel brut est négatif ou égal à zéro du numérateur et du dénominateur.<sup>1</sup> (Autrement dit, on ne retient au numérateur que les Produits Annuels (PB) **positifs** -parmi ceux des trois dernières années-, et au dénominateur que le nombre d'années, sur les trois écoulées, ayant un PB positif).

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

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.

Pour l'Approche BIA, aucun critère d'éligibilité (critère imposé par le régulateur pour valider la mesure du capital donnée par cette approche) n'est exigé. Les banques qui utiliseraient une telle méthode sont juste encouragées par le Comité de Bâle à appliquer le "guide des bonnes pratiques relatives à la gestion et à la Supervision des Risques Opérationnels", ou "*Sound Practices*" publié par le Comité en Février 2003.

Cette méthode, jugée forfaitaire, ne permet pas de donner une véritable gestion des risques, mais évite au même temps pour les petits établissements qui l'appliquent, à devoir déployer un dispositif qui serait disproportionné à leurs activités<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Comité de Bâle sur le Contrôle Bancaire, Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres (Dispositif révisé, Version compilée), Juin 2006.

<sup>2</sup> Inspiré de l'étude du rapport annuel de la commission bancaire, 2003, P145

**.2.Approche Standardisée (S.A)**

Dans cette approche, les activités de la banque sont réparties en huit (08) lignes de métier (BL : Business Line) .Le capital de couverture est calculé pour chacune de ces lignes d'activité, et la couverture globale qui doit être constituée par la banque au titre du risque opérationnel est simplement la somme de capitaux calculés pour les (BL), pondérés par des facteurs spécifiques  $\beta_j$ ):

$$K = \sum (PNB \times \beta_j) \quad j = 1 \dots 8$$

En général, l'indicateur retenu pour toutes les lignes de métiers est le PNB. Cependant, le Comité de Bâle autorise quelques banques à prendre des indicateurs différents pour les différentes lignes (par exemple: l'indicateur retenu pour la gestion d'actifs peut être le montant des fonds en gestion).

**Tableau N°7** : Facteurs Bêta pour chaque ligne d'activité.

<b>Ligne d'activité</b>	<b>Activité</b>	<b>Coefficient <math>\beta_j</math> (%)</b>
Finance des entreprises	Fusion/acquisition, émission, privatisation, dette publique, syndication et titrisation.	18%
Négociation et Vente institutionnelle	Négociation sur marchés de capitaux, marché monétaire.	18%
Paiement et règlement	Paiements domestiques, transfert de fonds, règlement interbancaire, compensation, correspondant Banking.	18%
Services 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 détail	Traitement des ordres et services associés.	12%
Banque de détail	Dépôts, prêts, cartes bancaires, services bancaires, conseils financiers, banque privée, gestion de fortune, garanties.	12%

**Source:** LAMARQUE, Eric, Management de la banque, Edition PEARSON-Education France, Paris, 2005, p. 90

### **.2.1. Critères D'éligibilité pour L'Approche Standard**

Contrairement à l'approche BIA, cette approche (Standardisée) nécessite des critères d'éligibilité concernant la qualité du système de gestion du risque et le suivi des données de perte internes<sup>1</sup>:

- Le dispositif de gestion des risques opérationnels dans la banque doit définir des responsabilités claires concernant le développement d'une stratégie afin d'identifier, évaluer, gérer, et contrôler les risques existants.
- Le risque opérationnel doit faire partie intégralement du dispositif de gestion du profil de risque de la banque. Cette dernière doit systématiquement collecter des informations concernant le risque opérationnel, y compris les données de pertes par lignes de métiers.
- Des rapports (reporting) réguliers sur les expositions au risque (incluant les données de pertes) doivent être diffusés au management et au comité de direction.
- 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.

Ces critères d'agrément sont une incitation claire pour les banques ayant opté pour la Méthode Standardisée à se doter de moyens et dispositifs permettant un passage rapide aux Méthodes Avancées (AMA).

### **.3. Approche Par Les Méthodes Avancées (A.M.A)**

Il ne s'agit plus d'une approche unique, mais d'un ensemble de modèles internes réunis sous le nom « d'approche de Mesures Avancées » ou « Advanced Measurement Approach » .

Contrairement aux méthodes précédemment citées, celle-ci permet une meilleure mesure du risque opérationnel.

En effet, le capital réglementaire ne dépend plus du revenu de la banque, mais d'une mesure des pertes opérationnelles attendues au cours d'une année, en d'autre terme, l'exigence de fonds propres réglementaires équivaut à la mesure du risque opérationnel produite par le système interne de la banque, sur la base de critères quantitatifs et qualitatifs.

Ainsi, cette approche permet aux banques de ne plus se limiter à allouer une partie de leurs revenus à la couverture des risques, en leur accordant une large flexibilité pour le développement d'un système de mesure et de gestion du risque opérationnel.

---

<sup>1</sup> JIMENEZ Christian et MERLIER Patrick et CHELLY Dan, Op.cit. P29.

L'utilisation de cette méthode suppose que la banque soit capable d'exploiter les données internes de pertes liées aux risques opérationnels en se conformant à la décomposition en 8 lignes métiers et 7 catégories de risques, soit 56 couples possibles. Le besoin en capital est calculé à partir de la mesure de la perte attendue pour chaque couple (Expected Loss : EL).

Cette approche peut être exprimée par la formule suivante :

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

Avec :

**PE** : probabilité de l'évènement (probability of event).

**LGE** : perte en cas d'évènement (lost given by event).

**E** : Exposition au risque opérationnel.

PE et LGE sont déterminés d'après les modèles internes de la banque alors que E est donné par le régulateur.

Les fonds propres alloués sont la somme des pertes attendues pour chaque couple pondérées d'un facteur ( $Y_{i,j}$ ) spécifique fixé par le régulateur :

$$K = \sum_{i,j} (Y_{i,j} \times EL_{i,j})$$

Le Comité de Bâle propose plusieurs alternatives au sein des mesures AMA : la méthode Scorecard, l'analyse de scénarios ou sbAMA (Scenario-based AMA), et enfin, la méthode LDA (Loss Distribution Approach), la plus sophistiquée sur le plan technique.

La pratique de chacune de ces méthodes est soumise au respect d'un ensemble de critères qualitatifs, notamment en termes d'évaluation du risque opérationnel et de procédure de collecte des données de perte.

### **3.1. Critères D'éligibilité Pour Les Méthodes Avancées (A.M.A) :**

Les critères qualitatifs pour adopter cette méthode sont<sup>1</sup> :

- La banque doit disposer d'une fonction de gestion de risques opérationnels indépendante et responsable de la mise en œuvre du dispositif de gestion des risques opérationnels et de

---

<sup>1</sup> JIMENEZ Christian et MERLIER Patrick et CHELLY Dan, Op.cit. P33

la définition des politiques et procédures concernant le contrôle des risques, la définition des reportings de méthodologie de mesure et le développement des stratégies d'identification ;

- Le système de mesures internes doit être régulier et doit faire partie intégrante du dispositif de gestion et de contrôle du profil des risques opérationnels ;
- Des reportings réguliers sur les expositions au risque incluant les pertes doivent être diffusés au management et au comité de direction ;
- La documentation régulière du dispositif de contrôle des risques opérationnels et les établissements doivent mettre en place des procédures permettant d'assurer la conformité et traiter les cas de non-conformité ;
- Le dispositif de contrôle doit faire l'objet régulièrement d'une validation indépendante au niveau des activités des business unit et au niveau du management des risques opérationnel<sup>1</sup>s .

### 2. Mesure du risque opérationnel :

#### 2.1. Approche Par La Distribution Des Pertes

L'approche la plus connue est la LDA "Loss Distribution Approach" ou Approche par la Distribution des Pertes. Elle s'appuie sur l'analyse des données historiques de pertes, qui proviennent de l'établissement (données de pertes internes), ou de sources externes.

A la base de cet historique, on calcule deux lois de distribution : Sévérité des pertes et Fréquence des pertes. Ensuite une VAR est déterminée pour chaque combinaison "ligne de métier / risque" selon une formule bien élaborée<sup>2</sup>.

#### 2.2. Approche Scorecard

Cette méthode consiste à établir pour chaque catégorie de risque une grille d'appréciation fondée à la fois sur des critères qualitatifs et sur des critères quantitatifs.

Un "score" est donné aux différents risques associés aux processus; Un "score limite" sera enfin recommandé par la Direction Générale, et devra être atteint dans un délai déterminé<sup>3</sup>.

Exemple de déroulement de cette méthode : il s'agit du risque de fraude interne, un élément du risque opérationnel, avec l'un de ses critères qui est l'accès à des locaux supposés réservés (comme le coffre-fort)

---

<sup>1</sup> Inspiré du mémoire de : BOUBACAR NABY CAMARA, **Règlementation prudentielle et risque bancaire : incendie de la structure et du niveau du capital réglementaire**, Thèse de doctorat en Science économique : Université de Limoges, 7 Décembre 2010 ;

<sup>2</sup> JIMENEZ Christian et MERLIER Patrick et CHELLY Dan, Op.cit.P91

<sup>3</sup> Idem.93

**Tableau N° 8** : la méthode Scorcard pour l'exemple de la fraude

Contrôle d'accès	Note associée	Critères de notation
Elevé	1	Biométrie, cartes d'accès individuelles ...
Moyen	2	Gardiennage, code d'accès de renouvellement quotidien,...
Faible	4	Code d'accès à renouvellement périodique, accès avec clés
Inexistant	6	Accès libre

**Source** : Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER et Dan CHELLY, « Risques Opérationnels de la mise en place du dispositif a son audit », Revue banque Edition, Paris ; 2004, p 34

### 2.3. Approche par analyse des scénarii :

Il s'agit d'interroger les opérationnels et d'obtenir de leur part une évaluation à dire d'expert des niveaux de perte. La construction des scénarii (scénarios) combine l'ensemble des facteurs de risque déterminants, et les estimations de leurs impacts possibles. L'intérêt de cette méthode est de pouvoir capter des événements singuliers (rares) dont les conséquences pourraient être graves pour l'établissement, et qu'une approche statistique basée sur des données historiques aurait du mal à modéliser.

La démarche peut être résumée comme suit<sup>1</sup> :

- 1) Définir les scénarii de risques auxquels l'organisation est exposée. Ils peuvent être élaborés à partir de bases de données externes ou sur la base d'opinions d'experts.
- 2) Valider les scénarii.
- 3) Vérifier si les données qui ont servi à leur élaboration sont fiables et pertinentes.
- 4) Déterminer les paramètres et le modèle. Estimer les paramètres de fréquence et d'impact de chaque scénario à l'aide d'opinions d'experts

---

<sup>1</sup> JIMENEZ Christian et MERLIER Patrick et CHELLY Dan, Op.cit.P96.

### SECTION 3 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

Pour mieux gérer ses risques opérationnels, la banque a recours à ses moyens et dispositifs internes qui sont à première vue peu coûteux, mais dans plusieurs cas ces moyens s'avèrent inefficaces ou incomplets, elle aura donc recours à des moyens externes qui pourraient être plus coûteux, mais cependant plus efficaces.

#### 1. La couverture interne des risques

##### 1.1. La continuité des activités<sup>1</sup>

###### 1.1.1. Définition

Le Comité de la Réglementation Bancaire et Financière (CRBF)<sup>2</sup> : définit le Plan de continuité d'activité comme un :« ensemble de mesures visant à assurer, selon divers scénarios de crise, y compris face à des chocs extrêmes, le maintien, le cas échéant de façon temporaire selon un mode dégradé, des prestations de services essentielles de l'entreprise puis la reprise planifiée des activités. »

Cette définition a été reprise par le règlement 11-08 relatif au contrôle interne de la banque d'Algérie qui définit le plan de continuité de l'activité comme :« l'ensemble des mesures visant à assurer, selon différents scénarios de crise, le maintien, le cas échéant, selon un mode dégradé, des tâches essentielles ou importantes de la banque ou de l'établissement financier, puis la reprise planifiée des activités. »

Le plan de continuité d'activité permet à la banque d'assurer les prestations de services au client même lors de la survenance d'un événement grave qui perturberait le bon fonctionnement de la banque. Il s'agit notamment d'incidents tels que : panne de matériel ou logiciel, accident (inondation, incendie...), catastrophe naturelle<sup>3</sup>.

###### 1.1.2. Les étapes de mise en place d'un plan de continuité d'activité

La mise en place de ce dispositif passe en pratique par sept étapes essentielles à savoir :

---

<sup>1</sup>JIMENEZ, Christian et Patrick, MERLER et CHELLY, Dan, , Op.cit., P131.

<sup>2</sup>Comité consultatif de la législation et de la réglementation financière

<sup>3</sup>OSPITAL, David, **Le risque opérationnel ou l'opportunité unique pour les banques de s'approprier une véritable culture de risque** , 09/06/2006, P7.

**Tableau N°9** : Etapes de mise en place d'un plan de continuité d'activité

Etape	Description
<b>Etude des risques et besoins en matière de continuité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Détermination des besoins au moyen de la cartographie des risques (processus, acteurs, dispositifs de maîtrise et de contrôle des risques, impact brut et net des événements à risque...)</li> </ul>
<b>Dispositif de prévention et solutions envisageables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identification des solutions possibles en cas d'incident Par exemple pour les problèmes techniques, un « help desk » (Type d'assistance technique informatique qui permet principalement de résoudre à distance les problèmes liés au système informatique.) peut être envisagé. Ce dernier servira à centraliser les demandes d'interventions pour pouvoir les traiter par ordre de priorité.</li> </ul>
<b>Mise en place du dispositif de continuité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Détermination des moyens nécessaires.</li> <li>▪ Fonctionnement en mode dégradé c'est à dire assurer un service minimum pour les activités fondamentales.</li> </ul>
<b>Plan de crise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse de l'effet de l'incident.</li> <li>▪ Minimisation de l'impact et détermination des premières actions.</li> <li>▪ Information de la direction générale et du comité de crise.</li> <li>▪ Définition du rôle de chaque acteur pour une communication efficace</li> </ul>
<b>Plan de reprise d'activité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Décrire les procédures de repli qui seront mis à la disposition de tous les intervenants.</li> <li>▪ Prévoir site de repli qui garantira la reprise d'activité dans les délais requis.</li> </ul>
<b>Plan de retour à la normale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prévoir les ressources nécessaires à la reconstitution des données et des informations</li> </ul>
<b>Maintien en condition opérationnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réalisation de tests permettant d'évaluer l'efficacité des plans de secours.</li> <li>▪ Actualisation du dispositif.</li> </ul>

**Source** : Yasmine HARRAT, « cartographie des risques opérationnels », mémoire de fin d'étude, Ecole supérieure de banque, Novembre 2013

### 1.2. La délégation du pouvoir :

La délégation de pouvoir est un acte juridique qui consiste à transférer une partie des pouvoirs d'un dirigeant (le délégant) se trouvant dans l'incapacité d'assumer toutes les obligations relatives à la gestion de l'entreprise à un subordonné dénommé (le délégataire)<sup>1</sup>.

Ce dernier devant se doter des moyens, compétences et de l'autorité pour appliquer cette délégation.

Pour qu'elles puissent être considérées comme un outil de gestion à part entière, les délégations de pouvoir doivent répondre à un certain nombre de conditions de forme et de fonds<sup>2</sup> :

a) Sur la forme

les termes de la délégation doivent être rédigés avec précision éliminant ainsi toute possibilité de mauvaise interprétation, et doit être signée par le délégataire et le délégant.

b) Sur le fond

La jurisprudence pose les conditions suivantes :

- Le caractère « effectif » de la délégation dans le fonctionnement de la société ;
- La non-participation du délégant aux faits dénoncés ;
- La non-recevabilité d'une délégation faite uniquement pour s'exonérer d'un risque juridique ;
- Le délégant doit être une personne pourvue de la compétence, des moyens et de l'autorité nécessaire.

### 1.3. Les chartes d'éthiques

Presque inconnues en Algérie, et largement répandues à l'Etranger (notamment aux USA), les chartes d'éthique sont l'ensemble des règles de déontologie auxquelles s'adhèrent tous les collaborateurs au sein d'un organisme.

Dans le cadre de la gestion des risques opérationnels, ces chartes sont devenues un exercice obligé pour démontrer l'implication effective des adhérents dans la lutte contre tout acte illégal ou frauduleux, tant au niveau interne, qu'au niveau externe.

---

<sup>1</sup> OGIEN, Dove, **Comptabilité et audit bancaire**, Op.cit., p 134.

Elles sont souvent le résumé des pratiques souhaitables (et exemplaires) au lieu de travail, et des règles de bonne conduite, et de préservation des intérêts de l'établissement et de ses clients<sup>1</sup>.

Le dispositif sera d'autant plus efficace qu'il va être réalisé non pas comme un engagement unilatéral de l'employeur, mais comme une partie du règlement intérieur ou une annexe au contrat de travail. Chaque collaborateur signe ainsi sur le code de bonne conduite, s'engage sur les règles et pratiques à respecter, et connaît les conséquences possibles en cas de manquement.

Il est cependant souhaitable d'informer les collaborateurs sur les dernières évolutions réglementaires, et de les sensibiliser sur l'importance du respect de ces règles d'éthique.

### **1.4. La couverture budgétaire des risques**

Les risques qui font partie de l'activité quotidienne (courante) de la banque, mais qui ne présentent pas des grands sinistres susceptible d'être couverts par des assurances ou de faire objet d'un plan de continuité sont en générale pris en charge par la banque dans sa gestion budgétaire courante. L'objectif d'une telle mesure est de réduire l'impact de ces risques et les budgets qui leurs seront dédiés.

Trois types de couverture budgétaires sont les plus largement répandus :

- La rétention du risque : on entend par "rétention" l'acceptation pure et simple d'un risque; Autrement dit, ne pas prendre de mesure particulière pour l'atténuer. Cette pratique peut s'avérer bien fondée (justifiée) lorsqu'il s'agit de risques conduisant à de très faibles pertes ;
- La constitution de provision : Dans le cas ou des sinistres relativement importants auraient été survenus à maintes reprises, et dans l'absence d'un mode de couverture particulier, la banque peut faire face aux dégâts causés en constituant une provision "ex-ante" correspondant au montant moyen des pertes ;
- La couverture par endettement : Lorsqu'une banque ne veut pas ou ne peut pas transférer un risque significatif (sinistre) aux assurances, elle peut opter pour la souscription d'un emprunt (ouverture d'une ligne de crédit) afin d'obtenir les fonds nécessaires pour faire face aux dégâts causés par le sinistre.

---

<sup>1</sup> JIMENEZ, Christian et MERLIER, Patrick, **Prévention et gestion des risques opérationnels**, Op.cit., p 135.

### 2. La couverture externe des risques

La banque ne peut pas ou ne veut pas toujours couvrir ses risques opérationnels par ses seuls moyens internes. Elle préfère dans plusieurs cas les endosser à un tiers plus spécialisé en la matière, et doté d'outils d'analyse et de gestion plus performants.

#### 2.1. Les contrats d'assurance

L'assurance est définie comme étant: "un outil de financement du risque. Le financement du risque consistant à transférer à l'extérieur de l'entreprise le coût du risque résiduel, le coût du retour à la normale. Ce transfert pour financement permet à l'entreprise affaiblie par un sinistre grave de trouver, au bon moment, les ressources nécessaires à son redressement sans affecter de manière irréversible son compte de résultat et/ou ses fonds propres."<sup>1</sup>

La banque dispose à ce titre de trois alternatives à savoir :

##### - L'assurance traditionnelle

Il s'agit du recours de la banque aux services des assurances, en leur transférant les impacts d'un certain nombre de risques sélectionnés par l'assureur en fonction de :

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

Le but essentiel de cette démarche, étant de bénéficier de la compétence et du savoir-faire de l'assureur en matière de prévention et de gestion des risques.

##### - Les captives

Une captive est une société filiale d'assurance ou de réassurance dotée d'un capital et créée dans le but de garantir exclusivement les risques supportés par le groupe auquel elle appartient. Elle perçoit des primes du groupe et verse des indemnités en cas de sinistre. Son champ d'intervention se limite généralement aux risques à impact fort et qui génèrent des primes élevées<sup>2</sup>.

##### - L'assurance prime ajustable

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

---

<sup>1</sup> VERET, Coll, "l'assurance comme technique de réduction des risques", Revue d'Economie Financière, Juin 2006, N° 84, Edition: Association de l'Economie financière, Paris, p 30.

<sup>2</sup> JIMENEZ, Christian et MERLIER, Patrick, Op.cit. P135.

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

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

### - Les contrats pluriannuels avec participation au bénéfice

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

Il s'agit de fixer un seuil de risque maximum lors de l'établissement du contrat entre l'assureur et l'assuré, qui servira de référence (plafond de couverture). Pendant toute la période du contrat ou sur une base annuelle de sinistres.

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

### 3. L'externalisation d'activité:

La banque n'arrive pas toujours à maîtriser les processus et les coûts de certaines activités qui ne sont pas au cœur de son métier, mais qui lui sont quand même utiles pour la réalisation des autres processus, ou qui lui rapportent une importante valeur ajoutée malgré leur sous-traitance auprès des tiers<sup>1</sup>.

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

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

Le rôle du gestionnaire des risques opérationnels dans ce cas serait de bien cerner l'impact des changements apportés par l'externalisation sur le profil de risque de la banque.

---

<sup>1</sup> JIMENEZ, Christian et MERLIER, Patrick, .Op.cit. P126

La banque peut tirer profit de cette technique, mais elle sera exposée à un certain nombre de risques d'ordre stratégique, financier, d'exploitation et juridique.

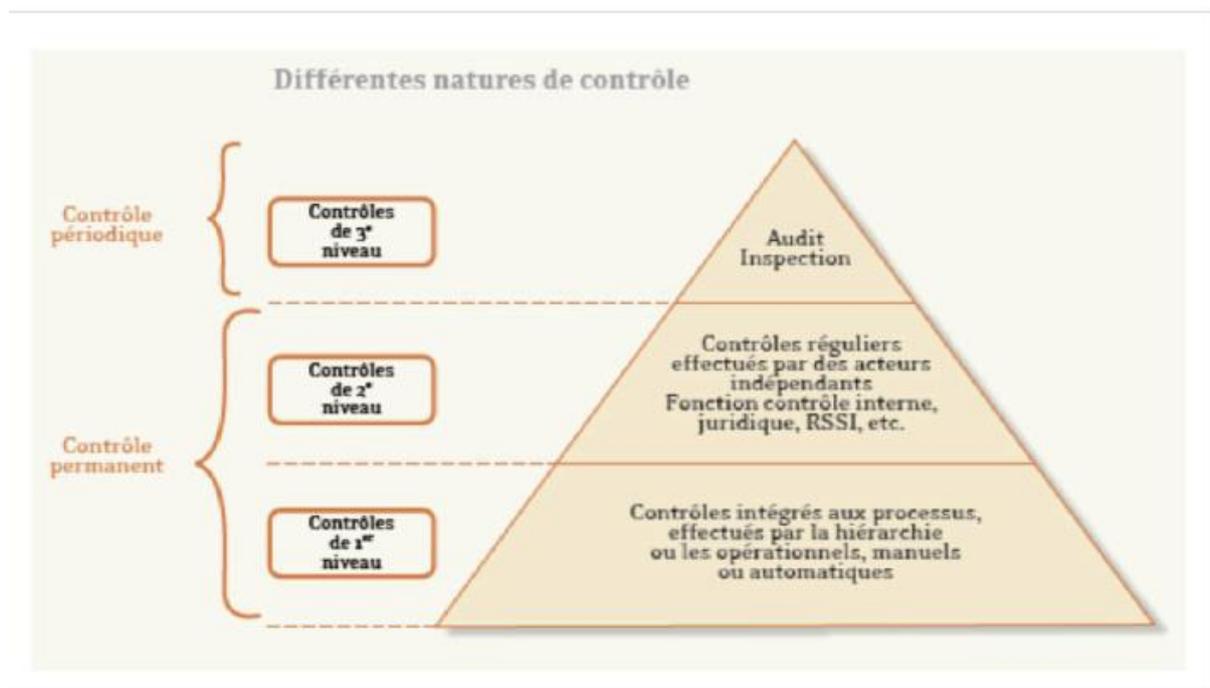
Le plus grave de ces risque serait la perte du savoir-faire de la tâche confiée au prestataire, qui rend la banque dépendante de ses sous-traitants<sup>1</sup>.

#### 4. Le Contrôle Interne :

Le COSO<sup>2</sup> définit le contrôle interne comme étant : un processus mis en œuvre par le conseil d'administrations les dirigeants et le personnel d'une organisation destinée à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs.

Généralement on considère que le contrôle interne est constitué en plusieurs paliers épousant une forme pyramidale, la figure suivante illustre les différents paliers en question.

Figure n°8: Les composantes du contrôle interne.



Source : Christian JIMENEZ et Patrick MERLER et Dan CHELLY, « Risques Opérationnels de la mise en place du dispositif à son audit », Edition Banque Edition, Paris 2008, P58.

Ainsi, concernant le contrôle interne, nous pouvons distinguer deux natures :

<sup>1</sup> SARDI, Antoine, **Audit ET Contrôle interne bancaire**, op.cit.52

<sup>2</sup> C.O.S.O: Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission

### 4.1. Le Contrôle permanent<sup>1</sup> :

Le contrôle permanent se définit comme l'ensemble des dispositions mises en place dans le but de garantir au niveau opérationnel la régularité, la sécurité et la validité des opérations réalisées. Il s'articule autour de deux volets :

- **La sécurité au quotidien** : il s'agit de la bonne application des règles et procédures en vigueur par les agents. Elle concerne également la supervision au quotidien de leurs travaux par leur supérieur hiérarchique<sup>2</sup>.
- **La supervision formalisée** : elle concerne la vérification par la hiérarchie du respect des règles et procédures et de l'efficacité de la sécurité au quotidien, par des contrôles ciblés, effectués selon les modalités prévues.

Le contrôle permanent est très important, en effet au-delà de l'obligation réglementaire celui-ci présente un certain nombre d'avantages dans la mesure où il permet de :

- Renforcer la sécurité des opérations et des procédures en évitant l'autocontrôle
- Développer la culture de contrôle dans les services ;
- Responsabiliser les agents en les impliquant ;

Il est à rappeler que le contrôle permanent comprend :

- **L'autocontrôle**: Il est exercé au niveau de l'exploitation. Des vérifications sont opérées en premier lieu par les agents, et cela par mesures de sécurité et préalablement à l'exécution des opérations, puis lors de l'arrêt de la journée comptable ;
- **Le contrôle de premier niveau** : il s'agit d'un contrôle opérationnel qui comprend, un contrôle classique de suivi auquel sont soumises toutes les agences rattachées au moins deux fois par an, et des contrôles spécifiques répondant à un besoin particulier ;
- **Le contrôle de second niveau** : celui-ci a pour objet de s'assurer du respect des règles et procédures lors du traitement des opérations, procédé par l'inspection générale ou régionale de manière très approfondie et étoffée, ces investigations disposent d'un pouvoir de sanction.

---

<sup>1</sup>Inspiré Du Mémoire De :RAHMANI, Adel, **La gestion du risque opérationnel** , ESB 2009, P.53-57.

<sup>2</sup> Tiré du document d'EQUINOX Consulting, piloter le contrôle permanent, p 6.

### 4.2. Le contrôle périodique « audit interne » :

L'audit interne est défini par l'IFACI<sup>1</sup> comme étant « une fonction de conseil s'exerce avec indépendance et objectivité. Elle se propose d'apporter de la valeur ajoutée et améliorer le fonctionnement de l'organisation. Elle aide à atteindre les objectifs par une approche systématique et raisonnée d'évaluation et d'amélioration de la gestion des risques, des dispositifs de contrôle et des méthodes de management ».

L'audit interne est de deux types, on peut distinguer :

- **L'audit financier et comptable** : Il s'agit d'un examen procédé par un professionnel compétent indépendant et objectif en vue d'exprimer une opinion sur la régularité et la sincérité des états financiers.
- **L'audit opérationnel** : Il s'agit d'une évaluation des systèmes de contrôle interne prévalant dans les principales activités, fonctions, structures par lesquelles la banque réalise son objet social. Celle-ci a pour principal objectif l'appréciation de la maîtrise des opérations de l'entreprise.

### 4.4 .Autres pratiques internes pour maîtriser le risque opérationnel :<sup>2</sup>

Le comité prévoit d'autres pratiques internes afin de maîtriser le risque opérationnel :

- La surveillance étroite du respect des limites de risque ou des seuils assignés ;
- La mise en place des mesures de protection pour l'accès et l'utilisation des actifs et des informations de la banque ;
- S'assurer que le personnel a l'expertise et la formation adaptées et veille à une mise à jour ;
- Vérification et rapprochement réguliers des transactions et des comptes ;
- L'identification des branches ou des produits de l'activité dont les résultats semblent être en dehors des attentes raisonnables ;
- S'assurer que l'infrastructure du contrôle de gestion des risques suit la croissance de l'activité.

---

<sup>1</sup> IAFS : International Federation of Accountants

<sup>2</sup> Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel, 2003.

### Conclusion

Le risque opérationnel tel que nous le connaissons aujourd'hui n'est pas née avec la réforme réglementaire de Bâle II, les fraudes internes et externes, les pannes des systèmes d'informations, les opérations de marchés non maîtrisés et tous ces défaillances ont toujours existé, mais c'est la notion du risque qui n'était pas prise en considération et le règlement à révolutionner la manière d'appréhender ce risque.

La mise en place d'un véritable système de gestion des risques opérationnels doit constituer les meilleures distributions de pertes qui vont permettre de bien mesurer les niveaux des risques pour chaque processus et étape de processus de la banque et une couverture efficiente à l'aide des outils les plus adéquats.

La gestion des risques opérationnels commence par l'identification de ces derniers qui permet à la banque de bien définir son profil de risques afin de pouvoir les gérer.

Quant à la mesure de l'exposition de la banque envers ces derniers, elle se fait selon la réglementation bâloise sur la base de trois approches qui permettent de définir des fonds propres nécessaires à la couverture de ces risques, ces approches diverses d'une approche qui est jugée simple la BIA allant jusqu'à celle qui est considérée la plus complexe AMA en passant par celle qui peut être adoptée par la plupart des banques actuellement qui est l'approche standard.

Parler d'une gestion de risques ne peut être proprement fait sans parler de la couverture qui permet de réduire et de suivre ces risques, la couverture des risques opérationnels se fait par deux types de contrôle, entre autres, le contrôle interne et le contrôle externe de la banque.

Dans ce chapitre s'est montrée la démarche de gestion des risques opérationnels au niveau des banques, cette étude est jugée référence qu'on va la prendre en considération dans l'élaboration de notre cas pratique afin de mieux présenter cette gestion.

## **CHAPITRE 3**

# **LA GESTION DU RISQUE OPERATIONNEL AU SEIN D' ABC Bank ALGERIE**

## **INTRODUCTION AU CHAPITRE**

Le poids du risque opérationnel est resté pendant très longtemps sans prise en charge réelle par les banques à travers le monde, notamment nos banques algériennes. Il a toujours été relégué derrière le risque de crédit qui constituait leur préoccupation majeure (et d'un degré moindre, le risque de Marché).

Cependant, avec la faillite de plusieurs grands pôles bancaires à cause des événements classés sous l'égide du risque opérationnel, et l'avènement des accords de Bâle, Le Groupe Arab Banking Corporation a rapidement pris conscience de la nécessité de gérer ce type de risques. Les gestionnaires se sont aperçus qu'une mauvaise atténuation du risque opérationnel ne constitue plus un coût d'opportunité, mais un risque de perte réelle pouvant sérieusement mettre en péril la vie de la banque.

A la lumière des développements théoriques, souvent complexes, qui nous ont permis de relever les outils d'identification et les principes de gestion du risque opérationnel, véhiculés par les chapitres précédents de ce mémoire. Nous devons, à présent, être à même de retracer les principales étapes du management du risque opérationnel au sein d'ABC Bank, en présentant la démarche d'élaboration de la cartographie des risques.

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

Nous avons choisi le processus de crédit documentaire à cause de l'importance fulgurante qu'a pris son application par les banques Algériennes, nous avons subdivisé ce chapitre en trois sections :

- Section 1 : Présentation de la structure d'accueil
- Section 2 : la gestion des risques opérationnels au sein d'ABC Bank Algérie
- Section 3 : La Mise en place d'une cartographie des risques pour le Processus Crédit documentaire

## **SECTION 1 : LA PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL**

Afin de réaliser notre étude portant sur la gestion des risques opérationnels, nous avons effectué notre stage au niveau d'ABC Bank Algérie. Dans ce qui suit, nous présenterons le Groupe ABC et l'ABC Bank Algérie ainsi que le département du risque opérationnel de cette dernière.

### **1. La présentation du Groupe Arab Banking Corporation**

La banque ABC est une banque internationale dont le siège se trouve à Manama, capitale du Royaume de Bahreïn. Son réseau s'étend sur les quatre continents, couvrant les pays du Moyen-Orient, le Nord-Africain, l'Europe, l'Amérique et l'Asie.

La banque ABC, fondée en 1980, est cotée en Bourse du Bahreïn et ses majeurs actionnaires sont la Banque Centrale de Libye ainsi que le Kuwait Investment Authority.

ABC se spécialise dans la finance commerciale, la trésorerie, la gestion, Projets et financements structurés, le financement des entreprises, elle fournit également des services de finance islamique. Son réseau de services bancaires est en expansion dans la région du MENA.

Aujourd'hui, le Groupe ABC compte huit filiales réparties dans le monde, ABC Bank Islamic, Arab Financial Services B.S.C, ABC Bank Algérie, ABC Bank Egypte, ABC Bank Jordanie, ABC Bank Tunisie, ABC Bank UK, ABC Bank Brasil S.A.

#### **1.1. L'historique du Groupe ABC Bank<sup>1</sup>**

La banque ABC a été créée, conformément au décret de l'Emir n°2 de 1980, le 17 janvier 1980 avec un capital de 1 milliard de dollars américains. En avril 1981, 750 millions de dollars américains ont été libérés par les trois principaux actionnaires d'ABC Bank, à savoir, le ministère des finances du Kuwait (dont les actions ont, depuis, été transférées au Kuwait Investment Authority), le trésor libyen (dont les actions sont transférées, plus tard, à la Banque Centrale libyenne) et l'Abu Dhabi Investment Authority.

A la fin de 1989, la banque a eu recours à l'augmentation de son capital pour atteindre les 1.5 milliards de dollars américains, et en juin 1990, le capital libéré a atteint 1 milliard de dollars américains par une offre d'actions internationale. Aujourd'hui, ABC Bank compte 1.300 actionnaires institutionnels et individuels.

---

<sup>1</sup> ABC Bank - Group , disponible sur <https://www.bank-abc.com/En/AboutABC/Pages/FactSheet.aspx> , [Consulté le 05 mai2017 à 10h].

## **CHAPITRE 03 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS AU SEIN D'ABC BANK ALGERIE**

---

Lors d'une assemblée générale extraordinaire, en avril 2008, les actionnaires de la banque ont approuvé une augmentation de capital de 1.5 à 2.5 milliards de dollars américains et une augmentation du capital libéré de 1 à 2 milliards de dollars américains par le biais des actions privilégiées accordées aux actionnaires existants.

En décembre 2010, la banque centrale libyenne a acquis 17.72% de l'actionnariat d'Abu Dhabi Investment Authority dans l'ABC Bank, augmentant ainsi sa participation à 59.37%.

### **1.2. Les objectifs du Groupe ABC**

Le groupe ABC a plusieurs objectifs<sup>1</sup>, nous en citons quelques-uns :

- ✚ La création d'une banque performante et le développement de services axés sur les besoins du client ;
- ✚ L'expansion de son activité de banque primaire dans la région du MENA et au Brésil ;
- ✚ La recherche des opportunités inorganiques qui compléteront son marché primaire, son réseau international et ses capacités ;
- ✚ L'amélioration du modèle opérationnel du groupe en préservant sa santé organisationnelle.

### **1.3. La performance financière de 2015 du Groupe ABC Bank**

Selon le rapport<sup>2</sup> annuel de 2015 publié par ABC Bank, le profit net du Groupe et le revenu des opérations totales ont chuté, respectivement, à 180 millions de dollars américains (contre 256 millions de dollars américains en 2014) et 729 millions de dollars américains (contre 888 millions de dollars américains en 2014).

Malgré la récession économique qu'a connue le Brésil pendant l'année 2015, ABC Bank -Brésil a pu maintenir la croissance de son profit. Toutefois, la dépréciation qu'a connue le Real Brésilien contre le dollar américain, qui s'élève à -30%, a causé le déclin de la contribution de cette filiale au Groupe ABC. La volatilité des marchés financiers et le déclin des flux des consommateurs non- récurrents ont mené la chute du revenu de la trésorerie.

---

<sup>1</sup> Bank ABC- Group [En ligne], disponible sur <https://www.bank-abc.com/En/AboutABC/Pages/Identity.aspx> [Consulté le 05 mai 2017 à 14h].

<sup>2</sup> Bank ABC Group Annual Report 2015 [En ligne], Disponible sur <https://www.bank-abc.com/En/AboutABC/Investment/Annual%20Reports/2015%20Bank%20ABC%20Annual%20Report.pdf>, [consulté le 08 mai 2017 à 13h].

## CHAPITRE 03 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS AU SEIN D'ABC BANK ALGERIE

D'autre part, les profits de la banque de gros ont connu une croissance résiliente et continue. De même, les banques de la région du MENA ont amélioré leur profits, atténuant une dépréciation du dinar algérien de 20%, 8% de la livre égyptienne et 13% de la dépréciation du dinar tunisien.

Le ratio des prêts improductifs aux prêts bruts, bien que légèrement plus élevé l'année passée, est resté à 3.4% (contre 2.4% à la fin de 2014). Considérant les rudes conditions des marchés du Groupe, ceci témoigne de la qualité de son portefeuille et démontre la force de ses cadres du Crédit Risk Management et ses politiques.

**Tableau N°10 :** La performance d'ABC Bank Algérie dans le Groupe ABC dans la région du MENA.

	<b>ABC Algérie</b>	<b>ABC Jordanie</b>	<b>ABC Egypte</b>	<b>ABC Tunisie</b>	<b>Filiales d'ABC Group dans la région du MENA</b>	<b>Part d'ABC Algérie dans ABC Group dans la région du MENA (%)</b>
<b>Total actif</b>	585	1451	1291	218	3545	16.50
<b>Prêts et avances</b>	377	767	326	89	1559	24.18
<b>Dépôts</b>	399	1178	1083	179	2839	14.50
<b>Capital social</b>	151	215	171	35	572	26.39
<b>Nombre d'agences</b>	24	27	28	12	91	26.37

Source : Rapport annuel de 2015 de BANK ABC GROUP.

Le tableau ci-dessus montre la performance financière des filiales du Groupe ABC Bank se trouvant dans la région du MENA, où près de 40% du total actif, prêts et avances, dépôts et capital social reviennent à la filiale ABC Jordanie. Quant à ABC Bank Algérie, la part de son total actif représente 16.50% du total actif du Groupe, les prêts et avances représentent 24.18%, les dépôts 14.05%, quant au capital social il représente 26.39% du capital du Groupe dans la région du MENA.

## **2. La présentation d'ABC Bank Algérie**

Du fait de l'intérêt croissant que portait le Groupe ABC au marché algérien, ce dernier s'est vu implanté la première banque étrangère sur le territoire, en septembre 1998 (agrée à exercer par le Conseil de la monnaie et du crédit en 1998).

Le capital social de la banque, initialement de 1,183 milliard DZD, a été porté à 2,670 milliards DZD en juin 2000, et a été encore augmenté, en application d'une obligation légale, par le concours en numéraire exclusif de la maison mère pour passer à 10 milliards DZD en 2009. Les autres actionnaires ont participé par incorporation de réserves.

Nous présentons dans (**l'annexe N° 1**) la participation de chaque actionnaire.

ABC Bank Algérie est filiale d'ABC BSC qui détient la plus grande part du capital .La banque a commencé ses activités le 02 décembre 1998 avec l'ouverture de son agence principale à Bir Mourad Raïs.

### **2.1. Réseau**

A ce jour, le réseau d'ABC Bank Algérie comprend vingt-quatre Agences opérationnelles, réparties sur les régions Ouest, Centre et Est, Ces Agences sont installées dans les régions :

- Est : Sétif, Annaba, Constantine, Bordj Bou Arreridj, Bejaia, Skikda.
- Ouest: Chlef, Mostaganem, Sidi Bel Abbes, Oran (2), Relizane.
- Centre: Bir Mourad Raïs, Dely Ibrahim, Cité Chaabani, Amirouche, Kouba, Dar El Beïda, Staouéli, Birkhadem, Blida, Tizi Ouzou, Bouira.

### **2.2. L'organisation d'ABC Bank Algérie <sup>1</sup>**

L'organisation d'ABC Algérie a été revue au cours de l'exercice 2015 dans l'objectif de renforcer la synergie commerciale et opérationnelle pour une plus grande efficacité des ressources et des moyens.

Sommairement, cette revue a apporté à la structure globale d'ABC Algérie les changements suivants :

1. La création du poste du 1er Directeur Général Adjoint ;
2. La création de la division Contrôle Financier et Planification ;

---

<sup>1</sup> Rapport annuel 2015 d'ABC Bank Algérie, Page 25.

3. La création du poste du Responsable Communication et Marketing directement rattaché au 1er Directeur Général Adjoint ;

Pour optimiser son rôle de supervision, le conseil d'administration d'ABC Bank Algérie a procédé à l'instauration d'une Direction Générale et de trois comités, à savoir le Comité de gouvernance et de compensation, le Comité d'audit et le Comité risque et crédit.

La Direction Générale chapeaute deux directions qui exercent leur contrôle sur trois divisions. Nous présentons dans (**l'annexe N°2**) l'organigramme d'ABC Bank Algérie

#### **2.4. Les réalisations financières en 2016 d'ABC Bank Algérie**

En matière de performance, Bank ABC Algérie a, en 2016, poursuivi sa croissance en améliorant l'ensemble de ses indicateurs de performance.

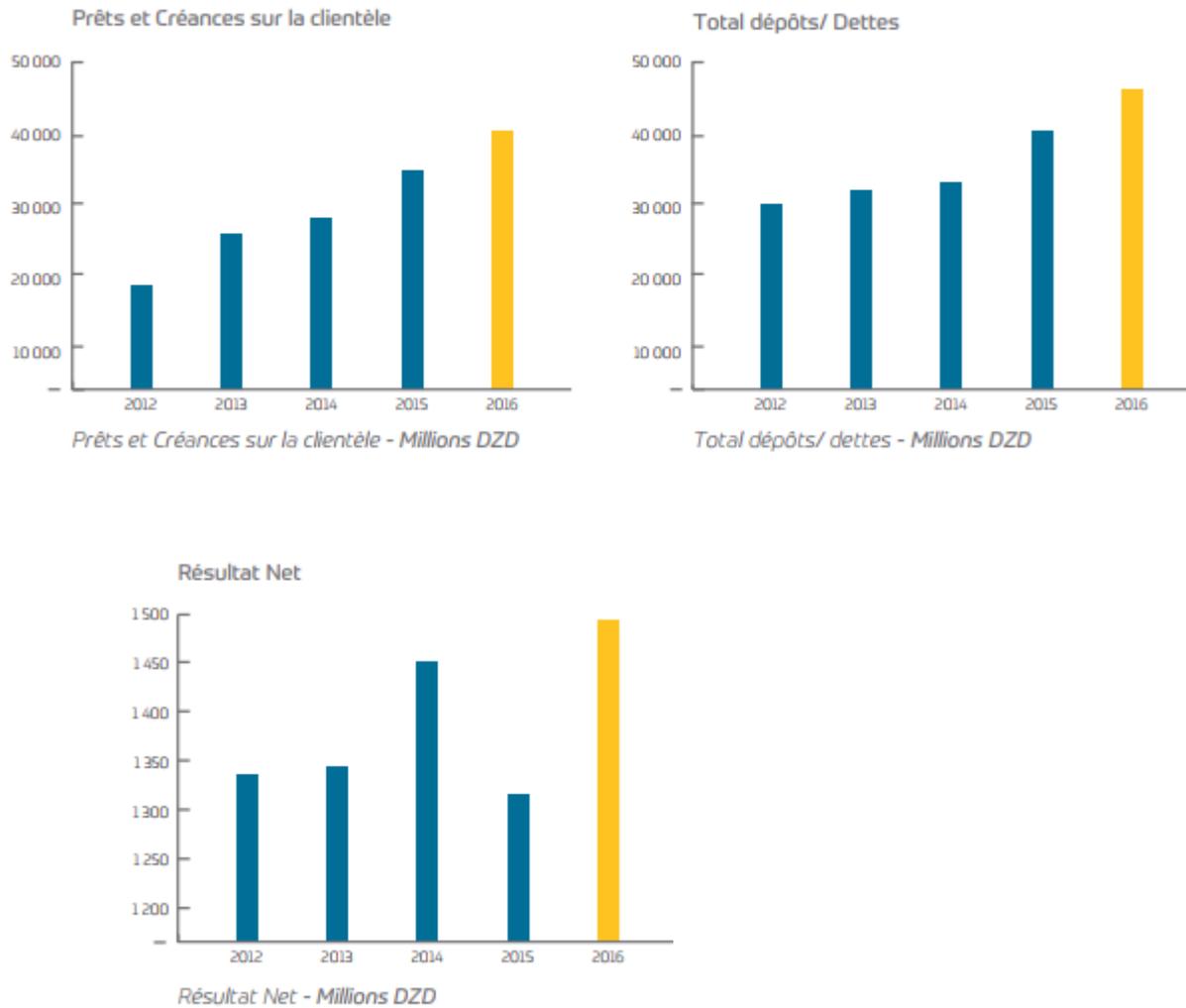
Cette croissance, malgré un marché en berne, se justifie par un effort collectif et l'implication de l'ensemble des collaborateurs pour la satisfaction des besoins de nos clients dans le strict respect de la réglementation et la conformité aux procédures.

Ainsi, la marge d'intérêts a atteint 2.8 milliards de dinars, soit une progression de 3% ; tout comme le produit net bancaire, qui se situe à 3.9 milliards de dinars, ce qui a permis de dégager un bénéfice net de 1.47 milliards de dinars en progression de 12%.

Le total bilan de Bank ABC Algérie a atteint 71 milliards de dinars, contre 67 milliards de dinars en 2011. Cette croissance a été tirée par l'augmentation notable du portefeuille prêt, qui passe de 39 milliards de dinars en 2015 à 44 milliards de dinars (soit une augmentation de 14%). Les dépôts ont également connu une croissance considérable se situant à 46 milliards de dinars contre 41 milliards de dinars en 2015 soit une progression de 14%. Ces réalisations se justifient, principalement, par la mise au centre de la clientèle pour offrir un service personnalisé et de qualité. Aussi, et en matière de nouveautés, Bank ABC Algérie a fait preuve d'innovation en lançant de nouveaux produits.

Les graphiques suivants montrent l'évolution du résultat de la banque, des prêts et des dépôts de sa clientèle de 2012 à 2016 :

**Figure N°9 : L'évolution du résultat d'ABC Bank Algérie, prêts et dépôts de la clientèle et Résultat net**



Source : Rapport annuel 2016 ABC Bank Algérie.

## **2.5. Présentation du Département des Risques Opérationnels**

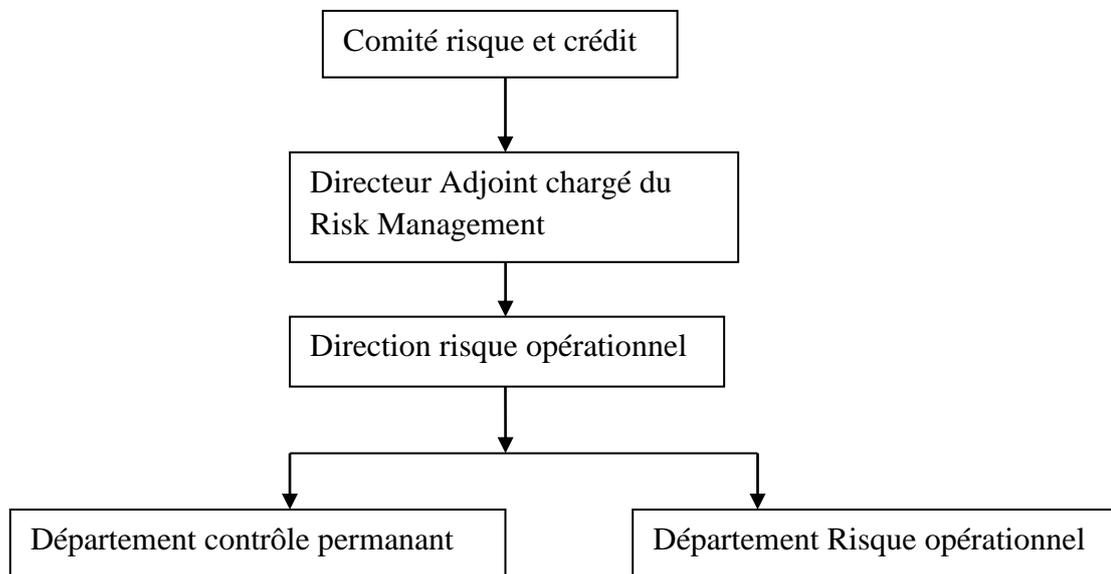
Le département Risque opérationnel assure un suivi quotidien des risques opérationnels et élabore des analyses et des rapports à cet effet .Il doit assurer un reporting approprié des risques opérationnels et de pertes de données pour le conseil d'administration et la direction générale.

Les responsabilités du département à l'échelle de la banque sont les suivantes :

- Participer à l'écriture des procédures et à la mise en œuvre d'une politique de gestion des risques opérationnels (l'organisation de la remontée des pertes, le suivi des KRI...)
- Piloter le dispositif de cartographie des risques : la base d'incidents, les indicateurs, plans d'actions et reporting.
- Identifier régulièrement les risques opérationnels intrinsèques majeurs, inhérents à l'ensemble des produits, activités, procédures et systèmes d'ABC Bank.
- Mettre en place des plans d'actions permettant de prévoir, réduire et couvrir les risques.
- Effectuer une revue périodique des bases d'incidents, leurs résolutions et l'état d'avancement des plans d'actions.
- Organiser la formation sur les risques opérationnels.
- Superviser l'Autoévaluation des risques et des contrôles (RCSA).
- Effectuer des rapports et reportings périodique des risques opérationnels à transmettre aux structures hiérarchiques et assurer le respect de la procédure de gestion des risques opérationnels définie par la banque.

### **2.5.1. Organigramme de Département des Risques Opérationnels**

**Figure N°10 : Organigramme du département des Risques Opérationnels**



Source : Document interne à ABC Bank

**SECTION 2 : LA MAITRISE DES RISQUES OPERATIONNELS AU SEIN D'ABC BANK ALGERIE**

La gestion du risque à ABC Bank Algérie est en constante évolution ; les outils d'identification, de mesure et d'analyse des risques sont continuellement revus et améliorés pour être en conformité avec les obligations réglementaires et les directives du Groupe.

A ce titre, une méthode uniforme de classification des risques est mise en place et une culture générale est développée à travers l'ensemble de ses structures. Cette culture fait intervenir l'ensemble du personnel de la banque en les impliquant dans le processus de gestion des risques notamment les risques opérationnels.

La stratégie de gestion des risques opérationnels au niveau d'ABC Algérie est axée essentiellement sur l'élaboration d'une cartographie des risques qui est l'un des plus performants outils de mesure et de pilotage des risques opérationnels, elle permet à la banque d'hierarchiser ses risques opérationnels afin de les évaluer et ainsi permet le suivi de ces derniers.

En 2015, ABC Algérie a effectué l'actualisation de sa cartographie des risques opérationnels à travers la réalisation des missions au niveau de toutes les structures.

Concernant la méthode de calcul des exigences en fonds propres, la banque a adopté l'approche de mesure standard, elle tente d'améliorer ses travaux pour une gestion de risques opérationnels plus efficiente.

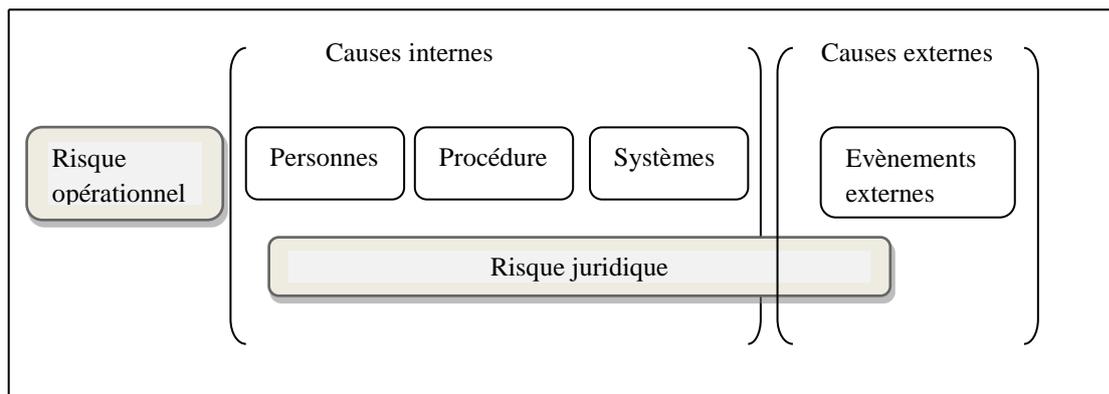
Avant d'entamer le processus de cartographie des risques opérationnels, il est nécessaire de s'entendre sur une définition commune du risque opérationnel à travers toutes les entités du Groupe, et une nomenclature de risques unique et exhaustive.

**1. Définition et Référentiel des Risques Opérationnels**

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

La définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et d'atteinte à la réputation.

**Figure N°10 : Référentiel des Risques Opérationnels**



Source : Document interne à ABC Bank Algérie

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

La méthodologie d'ABC Algérie est totalement adaptée aux caractéristiques et à l'environnement bancaire Algérien. Elle est également inspirée des saines pratiques en matière de gestion des risques opérationnels telles que définies par le comité de Bâle.

## **2. Classification des risques opérationnels**

ABC Algérie applique intégralement la nomenclature des risques proposée par Bale II et s'inspire fortement du règlement 11/08 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers. Il s'agit de :

- fraude interne ;
- fraude externe ;
- pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail ;
- pratiques concernant les clients ;
- les produits et l'activité commerciale ;
- dommage aux biens physiques ;
- Interruption d'activité et dysfonctionnement des systèmes ;
- exécutions livraison et gestion des processus.

Aussi, elle donne des exemples d'évènements pour chaque type afin de permettre à l'ensemble du personnel de faire la différence lors de la saisie des évènements ou incidents de perte.

**CHAPITRE 03 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS AU SEIN D'ABC BANK ALGERIE**

**Tableau N°11 : Extrait de la nomenclature des risques opérationnels adoptée par ABC Algérie**

catégorie	Définition (art.2 /reglt.11)	N	Niveau-1	Définition (bale –II)	Niveau -2	Niveau-3
Risque opérationnel	Le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. Il inclut les risques de fraudes internes et externes.	1	Fraude interne	Pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou à tourner des règlements la législation ou la politique de l'entreprise (à l'exception des atteintes à l'égalité des actes de discrimination) impliquant au moins une partie interne à l'entreprise.	Activité non autorisée	Transactions non notifiées (intentionnellement)
						Transactions non autorisées (avec perte financière)
						Evaluation erronée d'une position (intentionnellement).
					Vol et fraude	Fraude au crédit /absence de provisions
						Vol qualifié /détournement de fond
			Destruction malveillante de biens			
			contrefaçon			
			Fraude Externe		falsification de chèques	
					fraude/évasion fiscale	
					Vol et fraude	vol/vol qualifié
contrefaçon						
dommage dus au piratage informatique						
Sécurité des systèmes	vol d'information (avec perte financière)					
	dommage dus au piratage informatique					

Source : Document interne à ABC Bank Algérie

### **3. Identification des risques opérationnels**

L'élaboration de la cartographie des risques a été faite par la Direction du Risque Opérationnel en se basant sur une méthode d'identification des risques à dire d'experts.

En effet, cette méthode consiste à la collecte de l'information sur les risques au niveau de chaque structure de la banque en se basant essentiellement sur les appréciations des experts métiers appelés également propriétaires de processus.

Les cadres du département Risque opérationnel en collaboration avec le département contrôle permanent préparent des questions qui concernent plusieurs critères : la sécurité, les systèmes d'information de l'activité d'agence...etc. Et c'est au propriétaire de processus de répondre à ces questions.

Les cartographies de risques sont mise en place lors d'ateliers, organisés par les cadres du département risque opérationnel «managers des risques » avec les responsables métier qui sont les propriétaires de processus permettant de lister les risques opérationnels identifiés et pouvant affecter réellement l'activité analysée.

Nous présentons dans **(l'annexe N°3)** un extrait obtenu par cette identification, nous avons choisis les opérations de commerce extérieur.

### **4. Evaluation des risques identifiés en brut**

Après avoir défini les risques inhérents aux structures (agences et direction des opérations de commerce extérieur) de la banque, les experts métiers ont procédé à l'évaluation des risques en brut c'est-à-dire avant la mise en place de tout dispositif de contrôle. L'exposition aux risques intrinsèques est évaluée à travers deux critères qui sont la fréquence de survenance et l'impact, en se basant sur des tables de cotation arrêtées par le comité risque de la banque :

**La fréquence** : représente la probabilité d'occurrence de l'événement c'est-à-dire le nombre de fois où le risque pourrait se produire sur une période donnée.

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

Les échelles de cotation se présentent comme suit :

## CHAPITRE 03 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS AU SEIN D'ABC BANK ALGERIE

a) Table de cotation de la probabilité de survenance des risques

**Tableau N°12 :** Table d'évaluation de la probabilité de survenance.

	Note	Cotation	Description
Probabilité de survenance	1	Rare	Une fois tous les 5 ans
	2	Peu probable	Une fois tous les 3 ans
	3	Probable	Une fois par an
	4	Fréquent	Une fois tous les 3 mois
	5	Certain	Plusieurs fois par mois

Source : Document interne d'ABC Bank Algérie

b) Tables de cotation des impacts du risque

**Tableau N° 13:** Table d'évaluation de l'impact financier.

	Note	Cotation	Description
Impact Financier	1	Insignifiant	Une fois tous les 5 ans
	2	Faible	Une fois tous les 3 ans
	3	Moyen	Une fois par an
	4	Elevé	Une fois tous les 3 mois
	5	Très élevé	Plusieurs fois par mois

Source : Document interne d'ABC Bank Algérie

### Remarque :

Le niveau financier de chaque cotation a été défini par le comité risque de la banque sur la base de son capital social 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 « très élevé ».

**CHAPITRE 03 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS AU SEIN D'ABC BANK ALGERIE**

**Tableau N°14 :** Table d'évaluation de l'impact de non-conformité.

Impact Financier	Note	Cotation	Description
	1	Insignifiant	Conformité avec la réglementation bancaire et financière, les règles internes d'ABC Bank et les bonnes pratiques.
	2	Faible	Conformité avec la réglementation bancaire et financière ainsi qu'avec les règles internes d'ABC Bank mais pas avec les bonnes pratiques.
	3	Moyen	Conformité avec la réglementation bancaire et financière mais pas avec les règles internes d'ABC Bank ni les bonnes pratiques.
	4	Elevé	Conformité avec les bonnes pratiques mais pas avec la réglementation bancaire et financière ni les règles internes d'ABC Bank.
	5	Très élevé	Non-conformité avec la réglementation bancaire et financière, les règles internes d'ABC Bank, et les bonnes pratiques.

Source : Document interne d'ABC Bank Algérie

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

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

***le risque brut = Fréquence × Impact***

**Tableau N° 15: Table de cotation des combinaisons fréquence/impact**

Notation globale du risque brut	Note	Cotation
	1 ou 2	Insignifiant
	3 ou 4	Elevé
	5 ou 6	Moyen
	7 ou 8	Elevé
	9 et plus	Très élevé

Source : Document interne d'ABC Bank Algérie

**5. L'évaluation des contrôles existants**

Après avoir évalué les risques bruts, l'évaluation des contrôles visant la maîtrise de ces risques s'est effectuée par les opérationnels sur le terrain sur la base de deux paramètres à savoir : la conception du contrôle et son exécution :

- ✓ La note de la conception désigne si le contrôle a bien été mis en place.
- ✓ La note de l'exécution montre si le contrôle est bien appliqué et respecté.

Le comité risque a adopté une échelle pour les deux paramètres elle est présentée dans le tableau ci-après :

**Tableau N°16 :** Table d'évaluation des contrôles existants.

	Note	Cotation	Description (efficacité) du contrôle
Notation du contrôle (conception et exécution)	1	Bon	De 75% à 100% de réduction de risque
	2	Adéquat	De 50% à 70% de réduction de risque
	3	Pauvre	De 30% à 50% de réduction de risque
	4	Non satisfaisant	De 10% à 30% de réduction de risque
	5	Inadéquat	De 0% à 10% de réduction de risque

Source : Document interne d'ABC Bank Algérie

Ce tableau désigne donc les degrés d'efficience des dispositifs de maîtrises par rapport aux risques et donc leur capacité de suivi des risques régulièrement. Nous remarquons que le comité a adopté la même échelle pour la conception que pour l'exécution. La détermination de la note globale des deux paramètres s'est faite en additionnant les deux notes

Le tableau suivant présente les résultats de l'addition :

**Tableau N° 17:** Table de cotation du risque net.

Notation globale du contrôle	Note	Cotation
	1 ou 2	Insignifiant
	3 ou 4	Faible
	5 ou 6	Moyen
	7 ou 8	Elevé
	9 et plus	Très élevé

Source : Document interne d'ABC Bank Algérie

## CHAPITRE 03 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS AU SEIN D'ABC BANK ALGERIE

### a. Evaluation des risques résiduels

Le risque net désigne le risque réellement supporté par la banque en terme financier et en termes d'impact.

$$\text{Risque Net} = \text{Risque Brut} - \text{Dispositif de contrôle}$$

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

**Tableau N°18** : Table de classification des risques nets

		Risques nets											
Dispositif De Maitrise de risques	10	[0%-10%]	Insignifiant		Faible		Moyen		Elevé		Très élevé		
	9		Insignifiant		Faible		Moyen		Elevé		Très élevé		
	8	[10%-30%]	Insignifiant		Faible		Moyen		Elevé		Très élevé		
	7		Insignifiant		Faible		Moyen		Elevé		Très élevé		
	6	[30%-50%]	Insignifiant		Faible		Faible		Moyen		Elevé		
	5		Insignifiant		Faible		Faible		Moyen		Elevé		
	4	[50%-70%]	Insignifiant		insignifiant		Faible		Faible		Faible		
	3		Insignifiant		insignifiant		Faible		Faible		Faible		
	2	[75%-100%]	insignifiant		insignifiant		insignifiant		Faible		Faible		
	1		insignifiant		insignifiant		insignifiant		Faible		Faible		
				Insignifiant		Faible		Moyen		élevé		Très élevé	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
		Risques brut											

Source : Document interne d'ABC Bank Algérie

L'évaluation de chaque risque a été définie en positionnant la note du risque brut et celle du dispositif de contrôle.

Le tableau montre que lorsque le risque brut est jugé très élevé et son dispositif de contrôle bon, le risque résiduel sera faible. Et pour un risque brut moyen et un dispositif de maitrise non satisfaisant, le risque net restera moyen.

## **6. Mise en place de plans d'action**

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

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

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

## **7. Elaboration de la cartographie des risques**

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

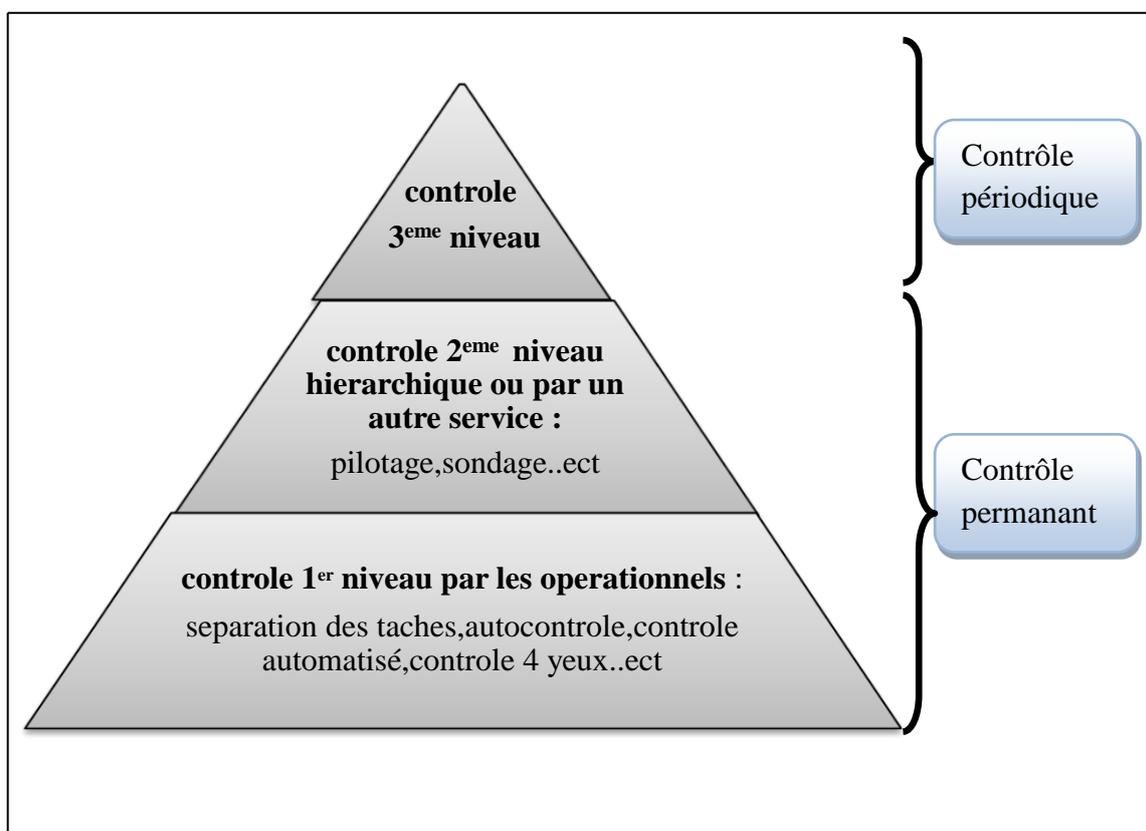
## **8. Appréciation du dispositif de contrôle existant**

On peut distinguer trois niveaux de contrôles :

- **Les contrôles de premier niveau :** Il s'agit des contrôles immédiats, systématiques et permanents. Les collaborateurs qui initient les opérations doivent assurer un premier point de contrôle, ainsi que leur hiérarchie immédiate, il s'agit de l'auto contrôle et du contrôle hiérarchique. Ces points contrôles doivent s'insérer dans l'activité quotidienne des collaborateurs car elles sont précisées dans la procédure interne fixant les modalités de réalisation de chaque opération de nature bancaire. Ces premiers contrôles permettront d'identifier d'éventuelles anomalies et ainsi améliorer les procédures.
- **Les contrôles de deuxième niveau :** Ces contrôles sont effectués à posteriori mais de manière ponctuelle par des collaborateurs externes à l'opération. On les retrouve dans des services back-office qui prennent part à la réalisation de l'ensemble d'une opération. L'ensemble des contrôles de premier et second niveau constituent les contrôles permanents.

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

**Figure N °11 :** Les types de contrôle



Source : Elaborer par nos soins

Nous avons traité dans cette section la démarche d'élaboration de la cartographie au sein d'ABC Bank Algérie pour les opérations de commerce extérieur, dans la section à suivre nous allons limiter notre travail sur le processus de crédit documentaire qui comme d'autres processus peut enregistrer des risques opérationnels car l'élaboration de toute la cartographie d'une banque par rapport à toutes les opérations de commerce extérieurs est jugé très complexe et nécessite beaucoup de temps.

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

A travers l'analyse de la démarche adoptée par ABC BANK Algérie, nous avons remarqué que le but de l'élaboration de la cartographie est d'avoir une vision claire sur la situation de la banque, d'apporter les informations essentielles à la compréhension globale des risques auxquels elle peut être confrontée et à leurs évaluation, pour pouvoir à la fin mettre en place les plans d'actions nécessaires.

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

Afin de pouvoir déceler les améliorations que va apporter la cartographie à l'identification élaborée par ABC Algérie, nous l'avons appliqué pour l'un des processus de commerce extérieur à savoir le crédit documentaire. La même démarche pourra par la suite être suivie pour les autres processus.

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 Algériennes ces dernières années.

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

Malgré les dispositions 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, car il assure plus de sécurité pour toutes les parties contractantes.

Le crédit documentaire peut exposer la banque à des pertes opérationnelles très importantes car les risques sont dus à des erreurs ou des défaillances liées aux procédures, aux personnels, aux systèmes internes ou à des événements extérieurs. En d'autres termes, ils sont liés à des défaillances opérationnelles qui n'ont rien à voir avec le provisionnement des opérations de crédit documentaire.

Notre passage au niveau du département risques opérationnel, nous a permis de décrire les étapes à suivre pour la réalisation de la cartographie des risques afin d'identifier les risques

opérationnels associés au crédit documentaire et cela malgré les difficultés qu'on a rencontré notamment la contrainte de temps et de confidentialité.

Avant de mettre en pratique cette application, nous allons présenter dans un premier lieu quelques notions relatives au crédit documentaire objet de notre étude.

## **1. Quelques notions relatives à l'activité de crédit documentaire**

### **1.1. Définition du crédit documentaire**

Le crédit documentaire est l'opération par laquelle une banque (la banque émettrice) s'engage d'ordre et pour compte de son client importateur (le donneur d'ordre) à régler un tiers exportateur (bénéficiaire), dans un délai déterminé, via une banque intermédiaire (la banque notificatrice) un montant déterminé contre la remise de documents strictement conformes justifiant la valeur et l'expédition des marchandises<sup>1</sup>

### **1.2. les intervenants**

D'après la définition, l'opération de crédit documentaire fait intervenir quatre parties :

- L'acheteur-importateur qu'on appelle « donneur d'ordre » ;
- La banque de l'importateur dite « banque émettrice » ;
- La banque de l'exportateur dite « banque notificatrice » ou « confirmatrice », selon qu'elle a confirmé le crédit ou non ;
- Le vendeur-exportateur appelé « bénéficiaire ».

### **1.3. Les différentes catégories de CREDOC**

- **Le crédit irrévocable** : il ne peut être annulé qu'avec l'accord des trois parties, l'importateur, l'exportateur et la banque émettrice. Dans ce cas l'engagement de la banque va au-delà de la défaillance de l'importateur
- **Le crédit irrévocable et confirmé** : il est irrévocable et sa confirmation ajoute à l'engagement de la banque émettrice, la confirmation de la banque notificatrice, appelée aussi confirmatrice. Cette dernière garantit le paiement même en cas de faillite de la banque émettrice.

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

---

<sup>1</sup> Inspiré du cours de monsieur AZAOUI, Techniques bancaires, Ecole Supérieure de commerce, 2014/2015

#### **1.4. Découpage du processus de CRDOC en grandes étapes principales**

Nous avons, tout d'abord, tracé notre périmètre d'analyse avec précision et tenté de cerner le mécanisme de fonctionnement de chacune des étapes liées au processus étudié. Nous passons maintenant à la décomposition du CREDOC en plusieurs étapes importantes dans l'ordre qui suit :

**Etape 1** : Domiciliation des opérations ;

**Etape 2** : ouverture CREDOC ;

**Etape 3** : Réalisation et règlement CREDOC ;

**Etape 4** : Annulation d'un CREDOC ;

**Etape 5** : Apurement de l'opération.

Les agences interviennent dans le processus pour la domiciliation, l'ouverture des dossiers de crédit documentaire ainsi que l'apurement de ces derniers. Quanta la direction des opérations, elle s'occupe de l'envoi des Swift d'ouverture, de la réalisation des opérations réglées par crédit documentaire, du règlement ainsi que de la déclaration des dossiers d'apurement à la Banque d'Algérie.

#### **2. Identification des risques liés à chaque étape du processus CREDOC**

Nous avons préparé dans un premier lieu une grille de questions concernant le degré de conformité de la pratique avec les procédures internes de la banque, ainsi qu'avec les Règles et Usances Uniformes (RUU 600) de la chambre de commerce internationale. Les questions étaient également fondées sur les différents scénarios pouvant affecter chaque opération du processus.

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

**CHAPITRE 03 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS AU SEIN D'ABC  
BANK ALGERIE**

**Tableau N19.** Résultats d'identification des risques bruts pour le processus CREDOC.

<b>Code risque</b>	<b>Etape du processus</b>	<b>Description du risque</b>	<b>Sous-catégorie selon la nomenclature de Bale II</b>
1	<b>Domiciliation des opérations</b>	Fausse domiciliation (Complicité entre l'opérationnel et le client)	Fraude interne (vol et fraude)
2		Fausse domiciliation	Fraude externe
3		Falsification de documents (facture pro forma, demande du client.)	Fraude externe (Vol et fraude)
4		Erreur de saisie des informations	Saisie, exécution et suivie des transactions
5		Dysfonctionnement du système	Interruption de l'activité et dysfonctionnement des systèmes
6		Non consultation du fichier des interdits de domiciliation diffusé par la BA	Exécution, livraison et gestion des processus
7		Numéro de domiciliation repris avec erreur sur la facture (erreur dans la monnaie, le trimestre, l'année, etc.)	Clients produit et pratiques commerciales
8		Domiciliation d'un contrat de produits prohibés, interdits ou faisant l'objet d'une quelconque restriction.	Activité non autorisée
9	<b>Ouverture CREDOC</b>	Divulgaration d'informations confidentielles	Conformité diffusion d'informations 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 d'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 saisie	Saisie, exécution et suivi 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

**CHAPITRE 03 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS AU SEIN D'ABC  
BANK ALGERIE**

18	<b>Réalisation et règlement CREDOC</b>	Erreur lors du contrôle 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 de faux documents	Fraude externe
21		Insuffisance dans le contrôle des documents	Clients, produits et pratiques commerciales
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)	Pratiques commerciales/ de place incorrectes
25		Perte ou détérioration des documents originaux	Dommages occasionnés aux actifs physiques
26		Non-respect du délai d'envoi des réserves à la banque notificatrice	Saisie, exécution 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	<b>Annulation d'un CREDOC</b>	Défaut de restitution PREG	Fraude interne
30		Erreur de saisie lors de l'annulation d'un CREDOC	Fraude interne
31	<b>Apurement de l'opération</b>	Erreur sur la déclaration	Saisie, exécution et suivi des transactions
32		Défaut de 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

## CHAPITRE 03 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS AU SEIN D'ABC BANK ALGERIE

### 3. Evaluation qualitative des risques identifiés

#### 3.1. Evaluation qualitative des risques bruts

Pour évaluer les risques opérationnels liés aux principales étapes du processus, nous avons établi un questionnaire comportant deux cases pour chaque risque identifié, l'une pour la fréquence de survenance et l'autre pour l'impact du risque.

Nous avons rajouté d'autres paramètres pour l'évaluation de l'impact à savoir : l'impact sur la réputation de la banque, l'impact réglementaire et sur la clientèle.

Nous avons utilisé la même échelle de cotation présentée dans la section précédente pour l'impact financier et de non-conformité. Nous avons utilisé des tables de cotation qui ont été arrêtées par le comité risque de la banque ABC Algérie après l'élaboration de la cartographie et que la direction du risque opérationnel utilise actuellement pour le classement des anomalies relevées quotidiennement par les organes de contrôle.

En ce qui concerne l'échelle de cotation de la fréquence de survenance nous avons changé la description des notes données à chaque fréquence comme suit :

**Tableau N°19** : la nouvelle échelle de cotation de la fréquence

Note	1	2	3	4	5
Fréquence	très faible	faible	moyenne	Fréquente	très fréquentes

Source : Elaboré par nos soins.

Les résultats de l'évaluation qualitative du risque brut sont exposés dans le tableau ci-après :

**Tableau N°20** : Résultats de l'évaluation qualitative des risques bruts.

Code risque	Etape du processus	Description du risque	Probabilité d'occurrence	Nature de l'impact	impact	Note du risque Brut
1		Fausse domiciliation (Complicité entre l'opérationnel et le client)	Probable	Financier Réputation de la banque	Elevé	Elevé

**CHAPITRE 03 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS AU SEIN D'ABC  
BANK ALGERIE**

2	<b>Domiciliation des opérations</b>	Fausse domiciliation	Rare	Financier Réputation de la banque	Elevé	Moyen
3		Falsification de documents (facture pro forma, demande du client.)	Rare	Financier Réputation de la banque	Très élevé	Moyen
4		Erreur de saisie des informations	Fréquent	Financier	Faible	Moyen
5		Dysfonctionnement du système	Peu probable	Perte de clients Réputation de la banque	Très élevé	Elevé
6		Non consultation du fichier des interdits de domiciliation diffusé par la BA	Peu probable	Réglementaire Financier	Très élevé	Elevé
7		Numéro de domiciliation repris avec erreur sur La facture (erreur dans la monnaie, le trimestre, l'année, etc.)	Peu probable	Financier	Moyen	Moyen
8		Domiciliation d'un contrat de produits prohibés, interdits ou faisant l'objet d'une quelconque restriction.	Fréquent	Réglementaire Financier	Très élevé	Très élevé
9		<b>Ouverture CREDOC</b>	Divulgarion d'informations confidentielles	Probable	Perte de clients Réputation de la banque	Elevé
10	Non blocage de la provision sur un compte PREG		Peu probable	Financier	Très élevé	Elevé
11		Panne du système informatique	Fréquent	Perte de clients Réputation de la banque	Très élevé	Très élevé
12		Panne d'électricité	Fréquent	Perte de clients Réputation de la banque	Faible	Moyen
13		Ouverture frauduleuse d'une LC (complicité entre l'opérationnel et le client)	Peu probable	Financier Réputation de la banque	Très élevé	Elevé
14		Indisponibilité Swift	Fréquent	Perte de clients Réputation de la banque	Très élevé	Très élevé

**CHAPITRE 03 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS AU SEIN D'ABC  
BANK ALGERIE**

15		Fraude au pli cartable	Peu probable	Réglementaire Financier	Très élevé	Elevé
16		Violation de la confidentialité de la clientèle	Probable	Perte de client Réputation de la banque	Elevé	Elevé
17	<b>Réalisation et règlement CREDOC</b>	Erreur lors du contrôle des documents	Fréquent	Financier	Très élevé	Très élevé
18		Non déclaration d'une irrégularité portant atteinte à la réglementation de change	Peu probable	Réglementaire	Elevé	Moyen
19		Présentation de faux documents	Rare	Financier	Très élevé	Moyen
20		Insuffisance dans le contrôle des documents	Rare	Financier	Elevé	Moyen
21		Violation de la confidentialité des informations d'un client	Probable	Perte de clients Réputation de la banque	Elevé	Elevé
22		Non-respect des délais de vérification des documents	Rare	Réglementaire Financier	Elevé	Moyen
23		Erreur de saisie	Fréquent	Financier	Moyen	Elevé
24		Application des incoterms interdits en Algérie (le CIF par exemple)	Rare	Réglementaire Financier	Très élevé	Moyen
25		Perte ou détérioration des documents originaux	Rare	Perte de clients Réputation de la banque	Très élevé	Moyen
26		Non-respect du délai d'envoi des réserves à la banque notificatrice	Probable	Réglementaire Financier	Elevé	Elevé
27		Erreur dans le report de domiciliation	Peu probable	Financier	Elevé	Moyen
28		Défaut de programmation d'un règlement	Probable	Perte de clients Réputation de la banque Réglementaire (non-respect des engagements vis-à-vis des correspondant)	Très élevé	Elevé

**CHAPITRE 03 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS AU SEIN D'ABC BANK ALGERIE**

29	<b>Annulation d'un CREDOC</b>	Défaut de restitution PREG	Probable	Perte de clients Réputation	Elevé	Elevé
30		Erreur de saisie lors de l'annulation d'un CREDOC	Fréquent	Financier	Elevé	Elevé
31	<b>Apurement de l'opération</b>	Erreur sur la déclaration	Peu probable	Réglementaire Financier	Très élevé	Elevé
32		Défaut de documents	Peu probable	Réglementaire Financier	Très élevé	Elevé
33		Déclaration tardive	Probable	Réglementaire Financier	Très élevé	Elevé
34		Défaut de déclaration	Peu probable	Réglementaire Financier	Très élevé	Elevé

Nous nous sommes basés par la suite sur les mêmes combinaisons (impact/ fréquence) arrêtées par la banque pour l'évaluation du risque brut lié à chaque risque relevé.

Nous avons représenté ces combinaisons sous forme d'une matrice. Celle-ci est présentée dans ce qui suit :

**Figure N° 12: Matrice de confrontation de l'impact et la fréquence du risque brut.**

<b>fréquence</b>	<b>5</b>	<b>Très fréquente</b>	Moyen	Elevé	Elevé	Très élevé	Très élevé
	<b>4</b>	<b>Fréquente</b>	Moyen	Moyen	Elevé	Elevé	Très élevé
	<b>3</b>	<b>Moyenne</b>	Faible	Moyen	Moyen	Elevé	Elevé
	<b>2</b>	<b>Faible</b>	Faible	Faible	Moyen	Moyen	Elevé
	<b>1</b>	<b>Très faible</b>	Insignifiant	Faible	Faible	Moyen	Moyen
			<b>Insignifiant</b>	<b>Faible</b>	<b>Moyen</b>	<b>Elevé</b>	<b>Très élevé</b>
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
			<b>Impact</b>				

Source : Elaborer par nos soins

## CHAPITRE 03 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS AU SEIN D'ABC BANK ALGERIE

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

### 3.2. Evaluation qualitative des contrôles existants

Concernant le dispositif de contrôle et de maîtrise des risques, Notre évaluation a été faite en utilisant la même échelle de cotation des contrôles présentée dans la section précédente.

Le tableau suivant expose les différents contrôles qui existent pour chaque risque ainsi que l'évaluation qualitative de chacun :

**Tableau N°21 : Evaluation qualitative des contrôles existants**

Code risque	Etape du processus	Description du risque	Description du contrôle	Note du contrôle
1	<b>Domiciliation des opérations</b>	Fausse domiciliation (Complicité entre l'opérationnel et le client)	Contrôle hiérarchique	Pauvre
2		Fausse domiciliation	Répertoire de domiciliation	Adequate
3		Falsification de documents (facture pro forma, demande du client.)	Contrôle hiérarchique	adequate
4		Erreur de saisie des informations	Contrôle hiérarchique et possibilité de rectification	Bon
5		Dysfonctionnement du système	PCA	Non satisfaisant
6		Non consultation du fichier des interdits de domiciliation diffusé par la BA	Contrôle automatisé	Non satisfaisant
7		Numéro de domiciliation repris avec erreur sur La facture (erreur dans la monnaie, le trimestre, l'année, etc.)	Contrôle hiérarchique	Adequate
8		Domiciliation d'un contrat de produits prohibés, interdits ou faisant l'objet d'une quelconque restriction.	Contrôle hiérarchique	pauvre

**CHAPITRE 03 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS AU SEIN D'ABC  
BANK ALGERIE**

<b>9</b>	<b>Ouverture CREDOC</b>	Divulgence d'informations confidentielles	Charte déontologique	Pauvre
10		Non blocage de la provision sur un compte PREG	Contrôle hiérarchique	Non satisfaisant
<b>11</b>	<b>Réalisation et règlement CREDOC</b>	Panne du système informatique	PCA	Pauvre
12		Panne d'électricité	Groupes électrogènes, onduleurs	Non satisfaisant
13		Ouverture frauduleuse d'une LC (complicité entre l'opérationnel et le client)	Séparation des tâches	Adéquat
14		Indisponibilité Swift	Néant	Inadéquat
15		Fraude au pli cartable	Contrôle hiérarchique, existence d'une liste des clients autorisés à utiliser le pli cartable	Non satisfaisant
16		Violation de la confidentialité de la clientèle	Veille déontologique permanente	Pauvre
17		Erreur lors du contrôle des documents	Contrôle hiérarchique	Non satisfaisant
18	Non déclaration d'une irrégularité portant atteinte à la réglementation de change	Contrôle hiérarchique multiple sur les documents	Non satisfaisant	
19	Présentation de faux documents	Contrôle hiérarchique multiple sur les documents	Pauvre	
20	Insuffisance dans le contrôle des documents	Contrôle hiérarchique multiple sur les documents		
21	Violation de la confidentialité des informations d'un client	Charte déontologique et sensibilisation du personnel	Pauvre	
22	Non-respect des délais de vérification des documents	Contrôle hiérarchique	Pauvre	
23	Erreur de saisie	Vérification et validation hiérarchique	Pauvre	
24	Application des incoterms interdits en Algérie (le CIF par exemple)	Contrôle à plusieurs niveaux	Non satisfaisant	

**CHAPITRE 03 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS AU SEIN D'ABC  
BANK ALGERIE**

25		Perte ou détérioration des documents originaux	Conditions de conservation	Non satisfaisant
26		Non-respect du délai d'envoi des réserves à la banque notificatrice	Contrôle hiérarchique	Pauvre
27		Erreur dans le report de domiciliation	Contrôle hiérarchique	Pauvre
28		Défaut de programmation d'un règlement	Contrôle hiérarchique	Non satisfaisant
29	<b>Annulation d'un CREDOC</b>	Défaut de restitution PREG	Contrôle hiérarchique	Pauvre
30		Erreur de saisie lors de l'annulation d'un CREDOC	Contrôle hiérarchique	Bon
31	<b>Apurement de l'opération</b>	Erreur sur la déclaration	Contrôle hiérarchique manuel+ centralisation DO	Non satisfaisant
32		Défaut de documents	Contrôle hiérarchique	Non satisfaisant
33		Déclaration tardive	Contrôle hiérarchique manuel+ centralisation DO	Non satisfaisant
34		Défaut de déclaration	Contrôle hiérarchique manuel+ centralisation DO	Non satisfaisant

**3.3.L'évaluation qualitative des risques nets (résiduels)**

La superposition des risques intrinsèques et des contrôles relatifs à chaque opération du processus, nous permet de déduire les niveaux de risques opérationnels (résiduels) applicables liés au processus de Crédit Documentaire. Les résultats sont exposés dans le tableau ci-après :

**Tableau N°22** : Résultats de la confrontation des risques bruts avec les dispositifs de contrôles

Code risque	Etape du processus	Description du risque	Note du risque	Note du contrôle	Note du risque net
1		Fausse domiciliation (Complicité entre l'opérationnel et le client)	Elevé	Pauvre	Moyen
2		Fausse domiciliation	Moyen	Adéquat	Faible
3		Falsification de documents (facture pro forma, demande du client.)	Moyen	Adéquat	Faible

**CHAPITRE 03 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS AU SEIN D'ABC  
BANK ALGERIE**

4	<b>Domiciliation des opérations</b>	Erreur de saisie des informations	Moyen	Bon	Insignifiant
5		Dysfonctionnement du système	Elevé	Non satisfaisant	Elevé
6		Non consultation du fichier des interdits de domiciliation diffusé par la BA	Elevé	Non satisfaisant	Elevé
7		Numéro de domiciliation repris avec erreur sur la facture (erreur dans la monnaie, le trimestre, l'année, etc.)	Moyen	Adéquat	Faible
8		Domiciliation d'un contrat de produits prohibés, interdits ou faisant l'objet d'une quelconque restriction.	Très élevé	Pauvre	Elevé
9	<b>Ouverture CREDOC</b>	Divulgence d'informations confidentielles	Elevé	Pauvre	Moyen
10		Non blocage de la provision sur un compte PREG	Elevé	Non satisfaisant	Elevé
11		Panne du système informatique	Très élevé	Pauvre	Elevé
12		Panne d'électricité	Moyen	Non satisfaisant	Moyen
13		Ouverture frauduleuse d'une LC (complicité entre l'opérationnel et le client)	Elevé	Adéquat	Faible
14		Indisponibilité Swift	Très élevé	Inadéquat	Très élevé
15		Fraude au pli cartable	Elevé	Non satisfaisant	Elevé
16		Violation de la confidentialité de la clientèle	Elevé	Pauvre	Moyen
17			Erreur lors du contrôle des documents	Très élevé	Non satisfaisant
18	Non déclaration d'une irrégularité Portant atteinte à la réglementation de change		Moyen	Non satisfaisant	Moyen
19	Présentation de faux documents		Moyen	Pauvre	Faible
20	Insuffisance dans le contrôle des documents		Moyen	Adéquat	Faible
21	Violation de la confidentialité des informations d'un client		Elevé	Pauvre	Moyen

## CHAPITRE 03 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS AU SEIN D'ABC BANK ALGERIE

22	<b>Réalisation Et Règlement CREDOC</b>	Non-respect des délais de vérification des documents	Moyen	Pauvre	Faible
23		Erreur de saisie	Elevé	Pauvre	Moyen
24		Application des incoterms interdits en Algérie (le CIF par exemple)	Moyen	Non satisfaisant	Moyen
25		Perte ou détérioration des documents originaux	Moyen	Non satisfaisant	Moyen
26		Non-respect du délai d'envoi des réserves à la banque notificatrice	Elevé	Pauvre	Moyen
27		Erreur dans le report de domiciliation	Moyen	Pauvre	Faible
28		Défaut de programmation d'un règlement	Elevé	Non satisfaisant	Elevé
29		<b>Annulation d'un CREDOC</b>	Défaut de restitution PREG	Elevé	Pauvre
30	Erreur de saisie lors de l'annulation d'un CREDOC		Elevé	Bon	Faible
31	<b>Apurement De l'opération</b>	Erreur sur la déclaration	Elevé	Non satisfaisant	Elevé
32		Défaut de documents	Elevé	Non satisfaisant	Elevé
33		Déclaration tardive	Elevé	Non satisfaisant	Elevé
34		Défaut de déclaration	Elevé	Non satisfaisant	Elevé

L'exploitation des données telles qu'elles sont présentées n'est pas très avantageuse.

Pour pouvoir interpréter les résultats obtenus, il serait préférable pour la banque de transformer les évaluations qualitatives obtenues à des évaluations quantitatives permettant de manipuler des chiffres et de ce fait de représenter les résultats sous formes de graphiques qui facilitent leur compréhension.

#### 4. Quantification des évaluations qualitatives

##### 4.1. Quantification des combinaisons (fréquence/impact)

On a pris les résultats de la cartographie présentée précédemment et élaboré par la banque elle-même et on a tenté de changer les échelles de cotations des risques bruts et celles des risques nets afin de pouvoir les quantifier.

## CHAPITRE 03 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS AU SEIN D'ABC BANK ALGERIE

Le tableau suivant présente les nouvelles échelles de cotations « les notes » des deux facteurs fréquence et impact des risques :

Nous avons utilisé une méthode qui se base sur le calcul du «risque pondéré » qu'on obtient en faisant la multiplication de la probabilité par l'impact du risque. L'application de cette méthode a donné les résultats suivants :

**Tableau N°23:** Quantification des combinaisons (fréquence/impact)

Insignifiant	Faible	Moyen	Elevé	Très élevé
1 × 1 = 1	1 × 2 = 2	1 × 4 = 4	2 × 5 = 10	4 × 5 = 20
	1 × 3 = 3	1 × 5 = 5	3 × 4 = 12	5 × 4 = 20
	2 × 1 = 2	2 × 3 = 6	3 × 5 = 15	5 × 5 = 25
	2 × 2 = 4	2 × 4 = 8	4 × 3 = 12	
	3 × 1 = 3	3 × 2 = 6	4 × 4 = 16	
		3 × 3 = 9	5 × 2 = 10	
		4 × 1 = 4	5 × 3 = 15	

Source : élaboré par nos soins

Afin de rendre ces résultats plus faciles à exploiter et à être utilisé, nous avons tenté de s'inspirer de la méthode du principe du sinistre maximum possible qui nous a permis de choisir parmi les résultats qui donnent les mêmes types de cotations l'échelle la plus grande telle que :

- Insignifiant : 1 restera 1.
- Faible : 2, 3, 4 seront changés par 4.
- Moyen : 4, 5, 6, 8, 9 seront changés par 9.
- Elevé : 10, 12, 15, 16 seront changés par 16
- Très élevé : 20, 25 seront changés par 25.

La matrice désignant ces combinaisons illustrera mieux les notations :

**Figure N°13** : matrice désignant les combinaisons (fréquence/impact)

<b>fréquence</b>	<b>5</b>	<b>Très fréquente</b>	9	16	16	25	25
	<b>4</b>	<b>Fréquente</b>	4	9	16	16	25
	<b>3</b>	<b>Moyenne</b>	4	9	9	16	16
	<b>2</b>	<b>Faible</b>	4	4	9	9	16
	<b>1</b>	<b>Très faible</b>	1	4	4	9	9
			<b>Insignifiant</b>	<b>Faible</b>	<b>Moyen</b>	<b>Elevé</b>	<b>Très élevé</b>
			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
			<b>Impact</b>				

#### 4.2. Quantification des 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-après :

**Tableau N°24** : Changement de notation des risques nets.

<b>Insignifiant</b>	<b>Faible</b>	<b>Moyen</b>	<b>Elevé</b>	<b>Très élevé</b>
<b>1</b>	4	9	16	25

Source : Elaborer par nos soins

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

**CHAPITRE 03 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS AU SEIN D'ABC  
BANK ALGERIE**

**Tableau N°25 : Quantification finales des risques liés au processus CREDOC.**

Code risque	Etape du processus	Description du risque	Note de Survenance	Note de l'impact	Note du risque brut	Nouvelle notation risque brut	Note du risque net
1	<b>Domiciliation des opérations</b>	Fausse domiciliation (Complicité entre l'opérationnel et le client)	3	5	15	16	9
2		Fausse domiciliation	1	4	4	9	4
3		Falsification de documents (facture pro forma, demande du client.)	1	5	5	9	4
4		Erreur de saisie des informations	4	2	8	9	1
5		Dysfonctionnement du système	2	5	10	16	16
6		Non consultation du fichier des interdits de domiciliation diffusé par la BA	2	5	10	16	16
7		Numéro de domiciliation repris avec erreur sur la facture (erreur dans la monnaie, le trimestre, l'année, etc.)	2	3	6	9	4
8		Domiciliation d'un contrat de produits prohibés, interdits ou faisant l'objet d'une quelconque restriction.	4	5	20	25	16
9	<b>Ouverture CREDOC</b>	Divulgence d'informations confidentielles	3	4	12	16	9
10		Non blocage de la provision sur un compte PREG	2	5	10	16	16
11		Panne du système informatique	4	5	20	25	16
12		Panne d'électricité	4	2	8	9	9
13		Ouverture frauduleuse d'une LC (complicité entre l'opérationnel et le client)	2	5	10	16	4
14		Indisponibilité Swift	4	5	20	25	25

**CHAPITRE 03 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS AU SEIN D'ABC  
BANK ALGERIE**

15		Fraude au pli cartable	2	5	10	16	16	
16		Violation de la confidentialité de	3	4	12	16	9	
17	<b>Réalisation Et Règlement CREDOC</b>	Erreur lors du contrôle des documents	4	5	20	25	25	
18		Non déclaration d'une irrégularité Portant atteinte à la	2	4	8	9	9	
19		Présentation de faux documents	1	5	5	9	4	
20		Insuffisance dans le contrôle des	1	4	4	9	4	
21		Violation de la confidentialité des	3	4	12	16	9	
22		Non-respect des délais de	1	4	4	9	4	
23		Erreur de saisie	4	3	12	16	9	
24		Application des incoterms interdits en Algérie (le CIF par exemple)	1	5	5	9	9	
25		Perte ou détérioration des documents originaux	1	5	5	5	9	
26		Non-respect du délai d'envoi des	3	4	12	16	9	
27		Erreur dans le report domiciliation	2	4	8	9	4	
28		Défaut de programmation d'un règlement	3	5	15	16	16	
29		<b>Annulation d'un CREDOC</b>	Défaut de restitution PREG	3	4	12	16	9
30			Erreur de saisie lors l'annulation d'un CREDOC	4	4	16	16	4
31	<b>Apurement De l'opération</b>	Erreur sur la déclaration	2	5	10	16	16	
32		Défaut de documents	2	5	10	16	16	
33		Déclaration tardive	3	5	15	16	16	

## CHAPITRE 03 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS AU SEIN D'ABC BANK ALGERIE

34		Défaut de déclaration	2	5	10	16	16
----	--	-----------------------	---	---	----	----	----

### 5. Présentation des résultats

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

#### 5.1. Le calcul des ratios

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

De ce fait, on a calculé le taux de couverture des risques qui nous permet de déterminer l'efficience et la qualité des contrôles existants quantitativement en matière de risques nets que la banque va supporter par la suite, les formules de calcul de ces taux sont donnés comme suit :

#### **Taux de couverture**

$$= \frac{\sum \text{Des notes du risque brut par etape} - \sum \text{des notes du risque net par etape}}{\sum \text{des notes du risque brut}}$$

Ainsi que le taux de concentration des risques nets qui permet de donner la contribution des risques au niveau des divers processus de la banque et par la suite détecté ceux qui menacent la banque le plus, ce taux est obtenu par le rapport suivant :

$$\text{Taux de concentration} = \frac{\sum \text{des notes du risque net par phase}}{\sum \text{des notes du risque net Total}}$$

Les résultats sont exposés dans le tableau ci-après :

## CHAPITRE 03 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS AU SEIN D'ABC BANK ALGERIE

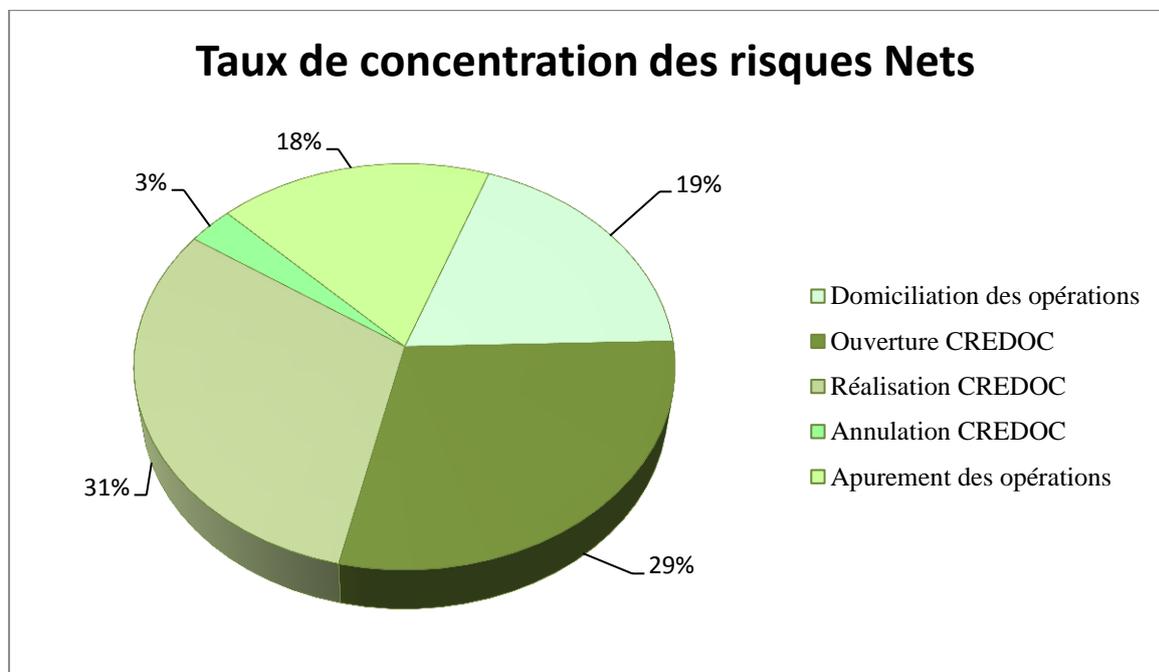
**Tableau N ° 26:** taux de couverture et de concentration pour les étapes de processus CREDOC

risque opération	Risque brut	Risque Net	Taux de couverture des risques	Taux de concentration des risques
<b>Domiciliation des opérations</b>	109	70	36%	19%
<b>Ouverture CREDOC</b>	139	104	25%	29%
<b>Réalisation CREDOC</b>	148	111	25%	31%
<b>Annulation CREDOC</b>	32	13	59%	3%
<b>Apurement des opérations</b>	64	64	0%	18%
<b>Total</b>	492	362	26	1

Source : Elaboré par nos soins.

Pour faciliter la lecture de ce tableau nous avons opté pour une représentation sous forme de secteurs afin de montrer les phases les plus exposées au risque.

**Graphique N°1 :** Représentation schématique du taux de concentration des risques dans chaque étape du processus CREDOC



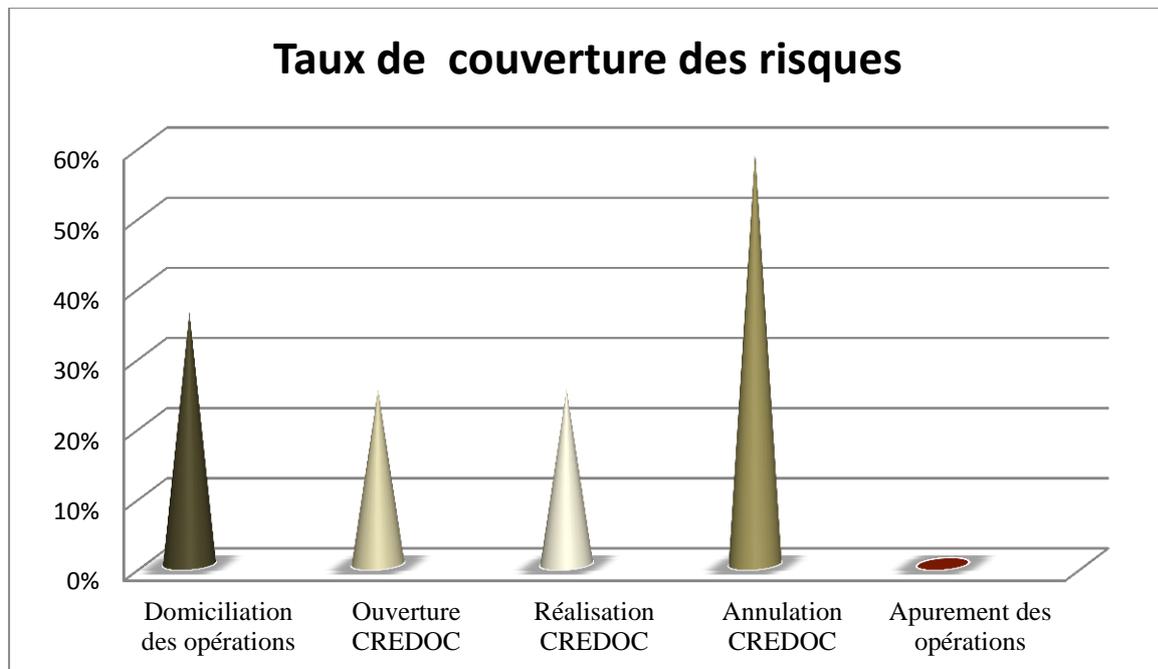
## CHAPITRE 03 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS AU SEIN D'ABC BANK ALGERIE

Le schéma ci-dessus montre que les phases les plus risquées du processus CREDOC sont la réalisation du CREDOC avec un taux de concentration des risques nets de 31% et l'ouverture avec un taux de 29%.

Malgré que les contrôles arrivent à couvrir 25 % des risques dans chacune de ces phases, elles restent toujours plus risquées comparées à la domiciliation ou à l'apurement des opérations pour lesquelles les taux de concentration s'élèvent à 19% et 18% respectivement.

Pour mieux visualiser le degré de maîtrise du risque par les contrôles dans chaque étape du processus nous avons représenté les taux de couverture des risques comme suit :

**Graphique N°2 :** Représentation schématique du taux de couverture des risques dans chaque étape du processus CREDOC

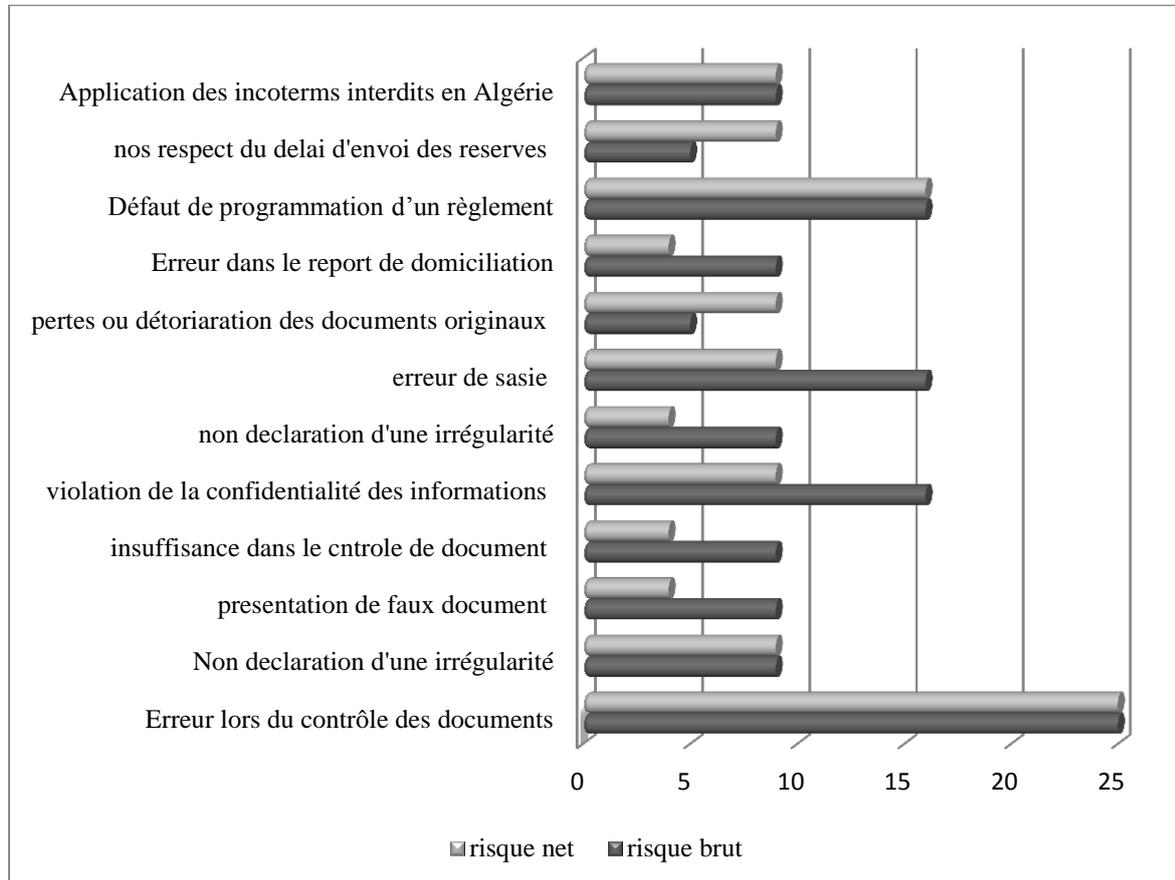


- ✓ Les contrôles sont les plus performants dans la phase de domiciliation et dans le cas d'annulation avec des taux de couverture de 36% et 59% respectivement.
- ✓ La couverture des risques liés aux phases d'ouverture et de la réalisation du CREDOC s'élève à 25% pour chaque phase.
- ✓ Le contrôle s'avère très pauvre concernant la phase de l'apurement.

**5.2. Représentation des résultats par étape du processus**

**5.2.1. Etape de la réalisation CREDOC**

**Graphique N°3 :** Représentation graphique des risques associés à l'étape de la réalisation CREDOC



Le graphique ci-dessus montre que les risques bruts les plus importants auxquels la banque peut être exposée lors de la réalisation des CREDOC sont liés à:

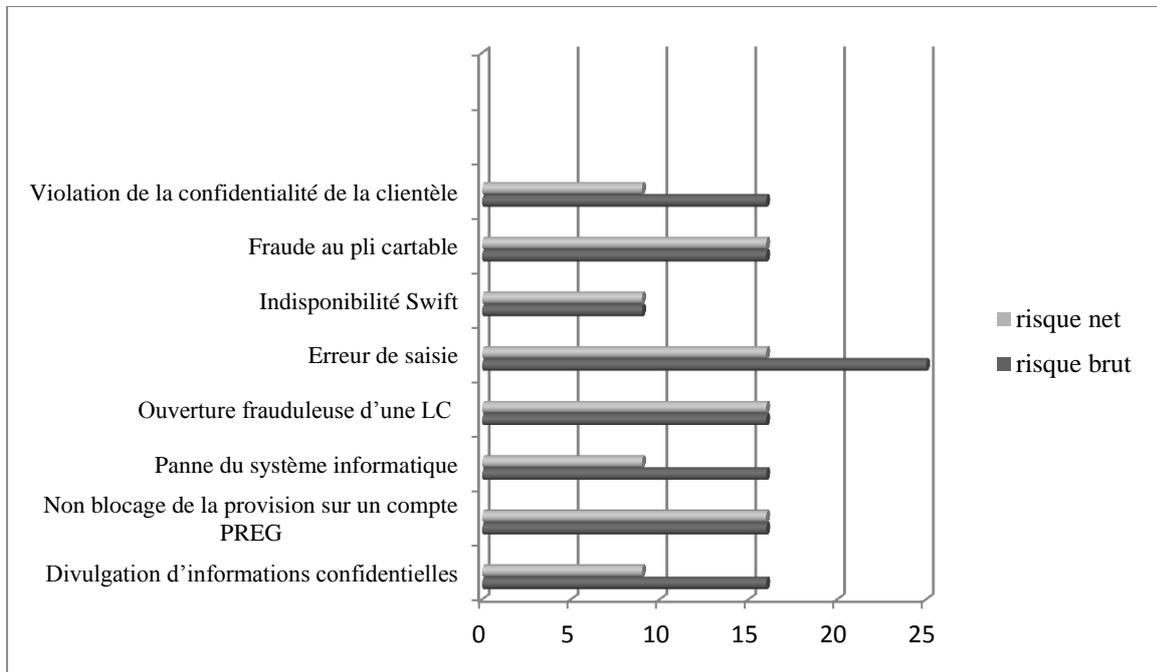
La violation de la confidentialité de la clientèle, au non-respect des délais d'envoi des réserves au correspondant, aux erreurs lors des contrôles des documents et enfin au défaut de programmation des règlements.

Le risque d'erreur lors du contrôle et la défaillance dans le contrôle des documents peuvent entrainer des pertes financières directes pour la banque.

Le risque de défaut de programmation d'un règlement peut avoir un impact très lourd sur la réputation de la banque.

**5.2.2. Etape de l'ouverture CREDOC**

**Graphique N°4:** Représentation graphique des risques associés à l'étape d'ouverture CREDOC



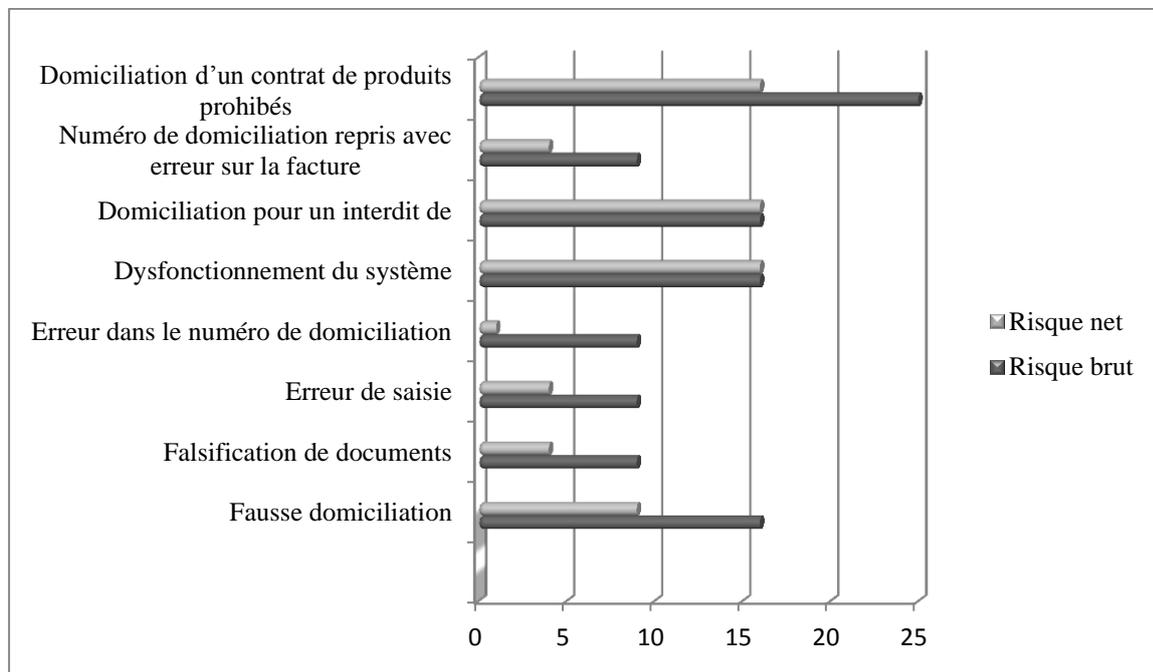
Dans la phase de l'ouverture CREDOC tous les risques relevés ont un impact brut important, à l'exception des pannes d'électricité. Les dispositifs de contrôles arrivent à maîtriser les risques liés à : la violation de la confidentialité de la clientèle, les ouvertures frauduleuses des L/C, les divulgations d'informations confidentielles.

Les pannes répétitive du système informatique peuvent avoir des répercussions sur la réputation de la banque et peuvent même entraîner la perte de clients.

Le risque d'indisponibilité Swift : ce risque se trouve parmi les risques les plus importants figurant dans cette phase car, la banque ne dispose d'aucune mesure de contrôle le concernant.

**5.2.3. Etape de la domiciliation des opérations**

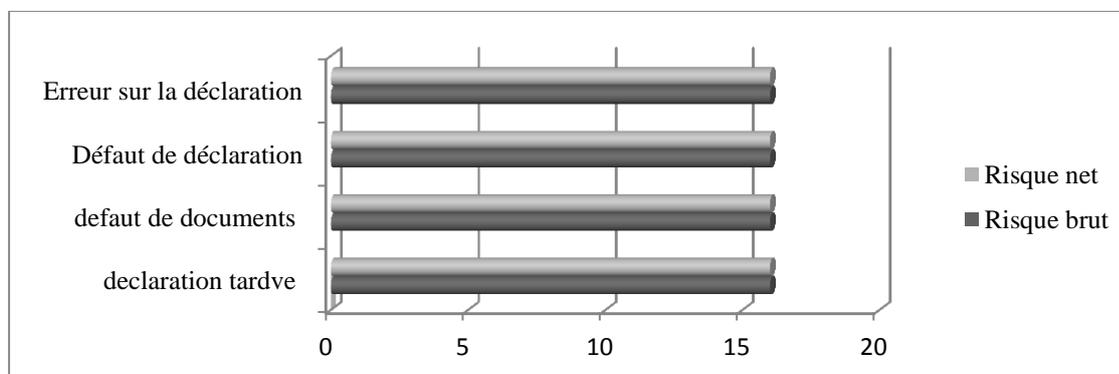
**Graphique N°5:** Représentation graphique des risques associés à la domiciliation des opérations



Les risques bruts les plus importants liés à l'étape de la domiciliation se manifestent à travers : les fausses domiciliations relatives à des fraudes externes, les dysfonctionnements du système, les non vérification des listes des interdits de domiciliation et les domiciliations de produits prohibés ou interdits. Les contrôles arrivent à atténuer le risque lié à la fausse domiciliation. Quant aux autres risques ils représentent toujours un risque net élevé.

**5.2.4. Etape de l'apurement des opérations**

**Graphique N°6:** Représentation graphique des risques associés à l'apurement des opérations

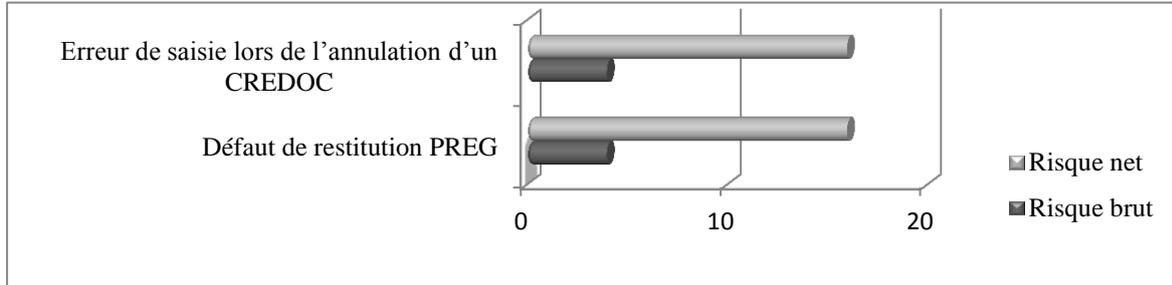


Tous les risques liés à l'apurement des opérations sont importants, et les dispositifs de contrôles qui y sont associés sont tous insatisfaisants, et ne font diminuer aucun de ces

risques.

### **5.2.5. Etape de l'Annulation CREDOC**

**Graphique N°7:** Représentation graphique des risques associés à l'Annulation CREDOC



Dans le cas où le Crédit Documentaire fait l'objet d'une annulation, il n'ya aucun risque majeur qui puisse être détecté.

En résumé, l'utilisation de graphiques de ce type permettra à la banque d'avoir une image la plus exhaustive possible de ces zones à risques. Cette démarche pourra par la suite être appliquée pour tous les processus constituant la banque.

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

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

- Renforcement du dispositif de contrôle des documents.
- Intégration de signaux d'alarmes dans le système, attestant l'arrivée à échéance d'un règlement, du délai d'envoi des documents, des réserves...etc.
- La maintenance des systèmes de reprise d'activité, ou la mise en place de nouveaux systèmes plus performants.
- Automatisation du blocage de la provision sur le compte PREG.
- Renforcement du contrôle sur les plis cartable, en rajoutant un contrôle automatique qui bloque toute utilisation frauduleuse des plis cartable
- Intégration des mis à jour continues concernant les listes des interdits de domiciliation dans le système.
- Création d'une fonction de contrôle indépendante qui aura pour charge la surveillance des apurements des opérations.

## **7. Insuffisances et Recommandations**

Durant notre étude concernant la gestion du risque opérationnel, on a rencontré des difficultés et des insuffisances auxquels il faut pallier.

D'abord, nous allons citer ces insuffisances pour donner par la suite des recommandations permettant d'atténuer ces creux.

Parmi ces insuffisances on note :

- Retards dans la circulation de l'information entre les différentes structures de la banque ;
- Absence de certains manuels de procédures détaillant les tâches des processus ;
- Absence de contrôles informatiques logiques permettant la détection d'anomalies des logiciels utilisées ;
- les opérationnels ne disposent pas toujours d'une vision globale du processus du quel ils font partie à cause de la surcharge de leurs tâches quotidiennes.

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

### **✓ Mise en Place d'une Nomenclature des Risques Opérationnels Adaptée**

La Banque, dans le cadre d'avoir une meilleure gestion des risques opérationnels doit disposer d'une nomenclature des risques opérationnels adaptée à son activité. Cette nomenclature permettrait de faire ressortir l'ensemble des catégories de risques qui menacent l'activité bancaire ainsi que de donner un regard synthétique de ces derniers, une gestion des risques peut alors être établie.

### **✓ Formation des Personnels sur le Risque Opérationnel**

Il est conseillé de faire une formation concernant le risque opérationnel pour approfondir les connaissances du personnel sur le sujet en question et ainsi une meilleure maîtrise des risques. Cette formation doit viser deux niveaux de performance (pour être concrète):

**Les opérationnels** : Cette formation concerne les agents chargés des opérations bancaires ainsi que les nouveaux recrues dans le domaine, son objectif est d'instaurer une culture d'autocontrôle qui permettra de fuir à un nombre considérable de risques au quotidien.

**Les contrôleurs opérationnels** : Elle concerne les effectifs affectés au rôle de contrôle et elle permettra d'actualiser les compétences des contrôleurs et de mettre à jour leurs connaissances en matière de risques opérationnels

✓ **Sensibilisation de l'effectif Contre les Risques de Retard**

La banque doit faire face au risque de retard que ce soit des retards dus à une négligence par les opérationnels ou résultant du dysfonctionnement de système afin d'éviter la perte de temps et la manque à gagner qu'elle peut engendrer ce genre de risque. Elle doit :

- Sensibiliser l'effectif pour qu'ils soient disciplinés dans leur travail, Ainsi pour fuir aux risques de procédure, nous proposerons l'actualisation de ces dernières pour qu'elles puissent décrire les processus globaux de tous les traitements des opérations bancaires de manière pertinente.

-Doter d'une infrastructure informatique solide qui permet de sécuriser et assurer la traçabilité des opérations

✓ **Séparation des Tâches**

Afin d'assurer une bonne organisation des fonctions et tâches de l'ensemble du personnel, le principe de séparation des tâches doit impérativement être respecté. La banque doit consacrer ce principe en responsabilisant les opérationnels selon leur profil (Nature de la formation et compétences).

✓ **L'actualisation de la cartographie**

L'actualisation de la cartographie permet d'avoir une vision objective sur les risques encourus, elle permet aussi d'optimiser le dispositif de contrôle existant grâce à une connaissance approfondie des incidents et des causes qui les engendrent.

- ✓ Favoriser le contrôle automatique et le verrouillage des opérations par des codes et des mots de passes spécifiques pour chaque utilisateur
- ✓ Introduire de nouveaux indicateurs clés de risque tels que :
- ✓ mettre en place des canaux de communication facilitant la remontée des informations venant des différentes entités citées précédemment vers le département risque opérationnel.
- ✓ Introduire de nouveaux indicateurs clés de risque tels que : Nombre d'interruption du système informatique pour le risque de panne de système informatique
- ✓ Pour éviter les conflits d'intérêts il conviendra aussi à la banque de s'assurer aussi souvent que possible que les rapports de pertes ne soient pas envoyés par les personnes qui les ont causés.

### **CONCLUSION DU CHAPITRE**

L'analyse de la cartographie mise en place par la direction du risque opérationnel, nous a permis de relever les insuffisances que présente la méthodologie adoptée et de proposer des pistes d'amélioration de la pratique existante en s'inspirant fortement des développements théoriques que nous avons effectués dans les deux premiers chapitres de ce travail .

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



### CONCLUSION GENERALE

L'environnement financier, dans son état actuel est caractérisé par sa complexité et sa sophistication qui ne cessent de croître, ce qui le rend plus vulnérable aux différents risques pouvant le menacer. Le risque opérationnel étant l'un de ces risques.

En effet, au-delà de la vision financière traditionnelle évoquant les risques de marché ou le risque de crédit comme étant la cause principale de défaillance des banques, Les événements ayant ébranlé le monde de la finance depuis le début des années 2000 (les attentats du 11 septembre 2001, l'affaire Madoff ou l'affaire Kerviel) sont venus rappeler qu'une autre source de pertes financières significatives pouvait provenir du fonctionnement opérationnel. De ce fait, une bonne maîtrise de ces risques est l'une des préoccupations majeures des établissements bancaires de nos jours.

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

Pour le cas de l'Algérie, l'état actuel de ses chantiers risques opérationnels se trouve toujours en phase de départ. Ceci revient au retard qu'a pris l'Algérie pour l'adoption des dispositifs de Bale II, ce risque a connu son cadre réglementaire avec l'arrivée du règlement n°11-08 en 2011 qui est complété par le règlement n°14-01 en 2014, mais il n'a toujours pas atteint le niveau adéquat pour la bonne gestion des risques opérationnels.

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

L'étude pratique que nous avons menée au sein d'ABC Bank ALGERIE nous a permis de voir de plus près la démarche de gestion des risques opérationnels réellement effectuée dans les banques.

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

«Face à l'incroyable diversité des dangers et menaces qui pèsent sur l'activité bancaire, comment peut-on identifier, mesurer et gérer le risque opérationnel et quelles sont les démarches prises par ABC BANK ALGERIE afin de maîtriser ce risque ? »

- Quels sont les différents risques qui menacent l'activité des banques, et est-ce-que les risques opérationnels font partie de ces derniers?
- Quel est le cadre réglementaire qui régit les risques opérationnels en nationale et internationale ?
- Comment abc Bank Algérie peut-elle améliorer son processus de gestion des risques opérationnels ?

Afin d'amener des réponses aux questions précédentes, nous avons effectué des recherches sur le sujet aborder, ainsi que notre étude pratique au sein d'ABC Bank Algérie nous a permis de confirmer toutes les hypothèses.

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

Quant à *la deuxième hypothèse* elle est aussi confirmée, La réglementation prudentielle est édictée par les différents accords du comité de Bâle, son dispositif Bâle II a introduit le risque opérationnel pour la 1<sup>ère</sup> fois, au niveau national le régulateur Algérien s'est inspiré de ce dispositif pour mettre en place deux règlements qui imposent aux banque d'intégrer les risques opérationnels dans leur ratios de solvabilité.

*La troisième hypothèse* est confirmée, ABC Bank Algérie a mis en place un système de gestion des risques opérationnels conforme aux recommandations de Bâle, à travers l'élaboration d'une cartographies des risque opérationnels qui oriente la banque vers l'amélioration des contrôles internes existants et la mise en œuvre de nouveaux contrôles susceptibles de lui permettre une maîtrise des risques inhérents à ses activités.

A travers notre cas pratique et nos acquis théoriques, nous pouvons confirmer que la gestion des risques opérationnels commence par l'identification de ces derniers qui permet à la banque de bien définir son profil de risques afin de pouvoir les gérer. Quant à la mesure de l'exposition de la banque envers ces derniers, elle se fait selon la réglementation bâloise sur la base de trois approches qui permettent de définir des fonds propres nécessaires à la couverture interne et externe de ces risques. Concernant ABC Algérie, la banque doit accentuer la culture de risque

## **CHAPITRE 03 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS AU SEIN D'ABC BANK ALGERIE**

---

opérationnel à tous les niveaux de ces structures et doit mobiliser tous ces outils afin d'améliorer son niveau de sophistication pour pouvoir adopter les méthodes les plus avancées de gestion des risques opérationnels surtout en ce qui concerne les mesures de ces derniers.

Dans notre étude, la contrainte de temps et La difficulté de recueillir les données nécessaires pour notre cas pratique, ainsi que l'impossibilité d'accès à certaines informations jugées confidentielles nous ont empêchées d'élargir notre travail.

### **Recommandation au niveau de notre établissement ESC**

Le risque opérationnel est donc un risque majeur pour la rentabilité et la survie de la banque ; Une gestion effective de celui-ci devient vitale dans tous les secteurs d'activité; De ce fait, la formation et la vulgarisation de ces derniers doivent être effectuées dans des conférences ou même pour un module de spécialité et inciter les étudiants à choisir ce thème.



# BIBLIOGRAPHIE

## OUVRAGE

- AUGROS, Queruel, Risque De Taux D'intérêt Et Gestion Bancaire, Edition Economica, Paris, Janvier 2000
- BARTHELEMY, Bernard, Gestion des risques méthode d'optimisation globale, Edition Vuibert, Paris, 2004.
- CAUDAMINE, Guy et MONTIER, Banque et Marché financiers, Edition ECONOMICA, Paris, 1998.
- CHAPELLE, Ariane et HUBNER, Georges et PETERS, Jean-Philippe, Le risque opérationnel implication de l'accord de Bâle pour le secteur financier, Edition Larcier, Bruxelles 2005.
- COUSSERGUES, Sylvie, **Gestion de la banque**, édition DUNOD, Paris, 2013
- DAN, Stéphane, la gestion des risques majeurs, Edition LAGREE, Québec, 2007.
- DE MARESCHAL, Gilbert, la cartographie des risques, Edition Afnor, 2003.
- DUMONTIER, Pascal et DUPRE, Denis, Pilotage bancaire : les normes IAS et la réglementation Bâle II, Edition Revue Banque, 2005
- EMARQUE, Eric, management de la banque : Risque, relation client, organisation, Edition PEARSON, France, Paris, 2008.
- GREUNING, Hennie Et BRATANOVIC, Sonja, Analyse et Gestion du Risque Bancaire, Edition Eska, Paris, 2004.
- JIMENEZ, Christian et Patrick, MERLER et CHELLY, Dan, Risques Opérationnels de la mise en place du dispositif à son audit, Edition Banque mondiale, Paris 2008.
- MADERS, Jack, Conduite D'une Mission D'audit Au Sein D'une Organisation Bancaire, Edition Afges, Paris, 2002.
- MOUGIN, Yvon, La cartographie des processus, Edition d'organisation, Paris, 2004.
- MVOM, Yannick, Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels de trésorerie, Edition Economica, Paris, 2009.
- OGIEN, Dov, Comptabilité et audit bancaire, Edition Dunod, Paris 2008.
- PAPAEVANGELOU, Vicky, Le Risque Opérationnel Sur Le Devant De La Scène, Edition Banque Magazine, Paris, 2000.
- PETERS, Jean, implications de l'accord de Bâle pour le secteur financier, Edition Larcier, 2005.
- SARDI, Antoine, Audit ET Contrôle interne bancaire, Paris 2002.
- SARDI, Antoine et JACOB, Henri, Management des risques bancaires, Edition AFGES, Paris, 2001
- RENARD, Jacques, théorie et pratique de l'audit interne, Editions d'Organisation, Paris, 2010.
- Thierry RONCALLI, la gestion des risques financiers, Edition Economica, Paris, 2004.

## TEXTES REGLEMENTAIRES

- Règlement n°03-011 du 26 août 2003 relative sur la monnaie et au crédit ;
- Règlement n° 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers, art2, P 2.
- Règlement 14-01 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux Banque et Etablissement financier

## ARTICLES ET AUTRES DOCUMENTS

- IFACI, « Cahier de la recherche, Cartographie des risques », 2eme édition, paris, Septembre 2013
- YACOUB, Hasna, « Algérie : près de 25 000 milliards de centimes dilapidés », 1 Mars 2013
- Le comité de Bâle sur le contrôle bancaire, nouvelle accord de Bâle sur le fond propre, avril 2003
- KPMG, « Guide des banques et des établissements financiers en Algérie »,2015.
- Document KPMG, « Bale III : les impacts à anticiper », Mars 2011.
- DHAFER, Saidane, L'impact de la réglementation de Bâle III sur les métiers des salariés des banques, Septembre 2012.
- Le comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « nouvelle accord de Bâle sur les fond propres » (Document soumis à la consultation), avril 2003.
- LEHMANN, (Paul-Jacques), « revue : Gestion 2000 », n°5, Septembre-Octobre 2008.
- ZEGHAL, Daniel & EBONDO, Mandzila, Management des risques de l'entreprise : Ne prenez le risque de ne rien faire ! , Revue des sciences de Gestion, 2009.
- VERET, Colin, "l'assurance comme technique de réduction des risques", Revue d'Economie Financière, Juin 2006, N° 84
- FERRAY, Michel, les ressources humaines à risque dans le secteur bancaire. Une application de la gestion des risques opérationnels, mars 2009.
- Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel, 2003.
- NOURY, Danièle, le champ du risque opérationnel dans Bâle II et au-delà, 1/06/2006

## SITES WEB

- [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com)
- [Http// Www.Apbt.Org.Tn](http://Www.Apbt.Org.Tn)
- [http://www.bank-of-algeria.dz/html/present.htm;](http://www.bank-of-algeria.dz/html/present.htm)
- <http://www.linternaute.com/actualite/economie/international/crise-financiere/1-crise-dessubprimes.shtml>
- [Http://Lpb.U-Bordeaux4.Fr/Pdf/Support%20de%20cours/Autresrisques.Pdf](http://Lpb.U-Bordeaux4.Fr/Pdf/Support%20de%20cours/Autresrisques.Pdf)
- <http://www.banque-credit.org/pages/pilier-de-bale2.html>
- [http://www.kpmg.com/FR/fr/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Bale\\_III\\_impacts\\_a\\_anticiper\\_mars2011.pdf](http://www.kpmg.com/FR/fr/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Bale_III_impacts_a_anticiper_mars2011.pdf)
- <http://www.universalis.fr/encyclopedie/banque-economie-de-la-banque.pdf>
- <https://www.bank-abc.com/En/AboutABC/Pages/Identity.aspx>

- <http://www.latribune.fr/options/20100223trib000479681/barings-et-les-lecons-durisqueoperationnel.html>

## **ARTICLE UNIVERSITAIRE ET THESE**

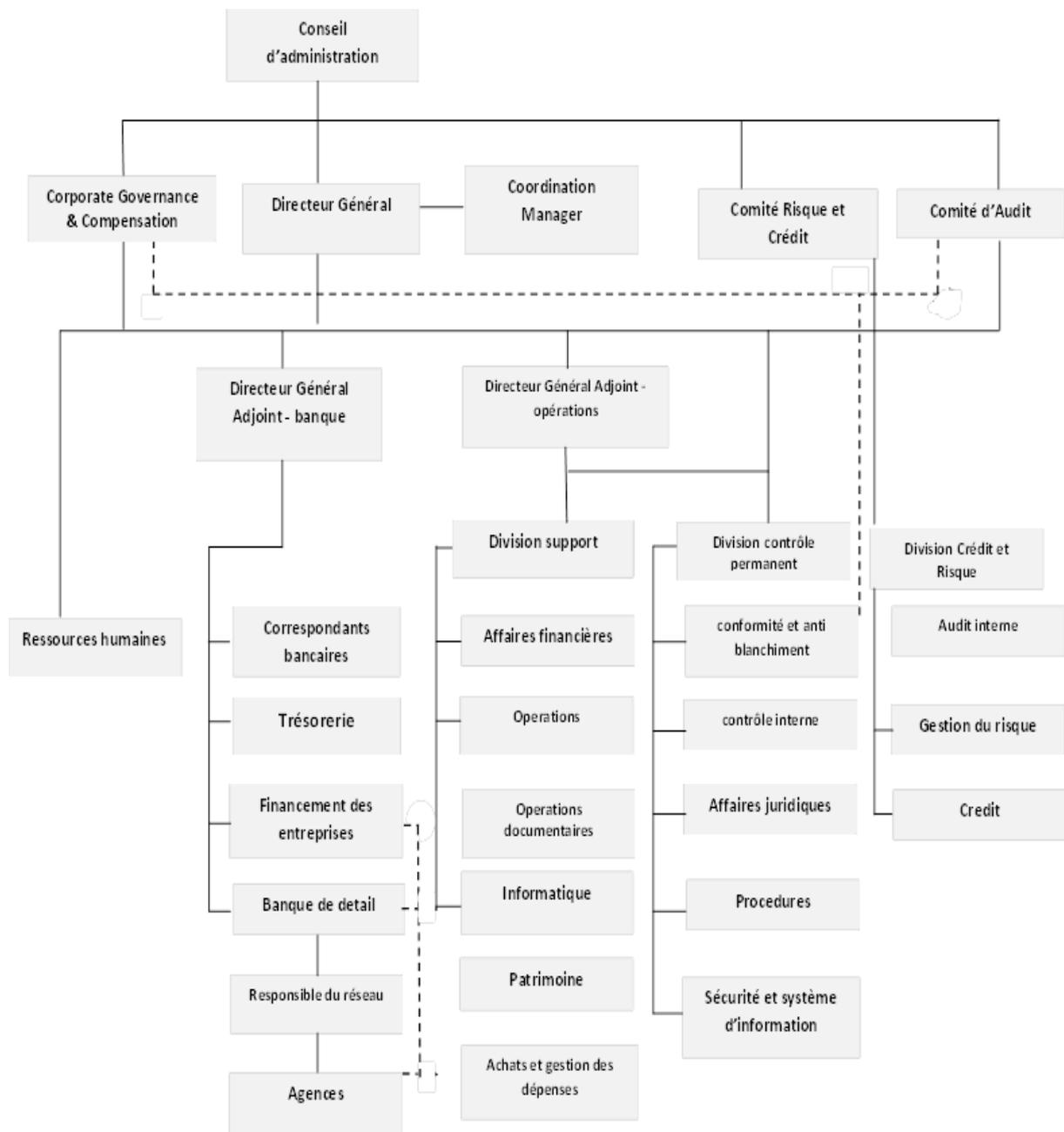
- CAMARA, Boubacar Naby, « Règlements prudentielle et risque bancaire : incendie de la structure et du niveau du capital réglementaire », Thèse de doctorat en Science économique : Université de Limoges, 7 Décembre 2010 ;
- Yasmine HARRAT, « cartographie des risques opérationnels », mémoire de fin d'étude, Ecole supérieure de banque, novembre 2013.
- BOUKHECHBA Mohamed, La Cartographie Des Risques opérationnels, école supérieure de banque, 2007
- CHEBELLAH, Yacine, La gestion du risque opérationnel, Ecole Supérieure de Banque, 2010
- RAHMANI, Adel, La Gestion Du Risque Opérationnel, Ecole Supérieure De Banque ,2009
- REKIBA, Salima, le système bancaire algérien : Etat des lieux, degré de libéralisation et problèmes d'inadaptation avec les règles de l'AGCS, Université d'Oran, 21/06/2015
- Rachida HENNANI LAMETA, « De Bâle I à Bâle III : les principales avancées des accords prudentiels pour un système financier plus résilient », Université de Montpellier, 27 Mars 2015;

# ANNEXES

## Annexe N°1: La répartition des actions d'ABC Bank Algérie

Noms des actionnaires	Nombre d'actions	Valeur nominale de l'action (DZD)	Montant (DZD)	Pourcentage détenu dans le capital
<b>Arab Banking Corporation (BSC)</b>	876 633	10 000	8 766 330 000	87,66
<b>The Arab Investment Company (TAIC)</b>	41 769	10000	417 690 000	4,18
<b>Société Financière Internationale (SFI)</b>	23 193	10000	231 930 000	2,32
<b>Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance (CAAR)</b>	20 884	10000	208 840 000	2,09
<b>Autres Investisseurs privés algériens</b>	37 521	10000	375 210 000	3,75
<b>Total</b>	1 000 000		10 000 000 000	100

## Annexe N°2 : l'organigramme d'ABC Bank Algérie



### Annexe N°3 : Résultat de l'identification des risques d'ABC Bank Algérie pour les opérations de commerce extérieur

Ligne métier	Processus	Sous processus	Description du risque	Catégorie du risque	Sous-catégorie du risque	Code du risque
Agences	Opération de commerce extérieur	Domiciliation des opérations de commerce extérieur	Fausse domiciliation	Risque opérationnel	Fraude interne	1
Agences	Opération de commerce extérieur	Domiciliation des opérations de commerce extérieur	Fausse domiciliation	Risque opérationnel	Fraude interne	2
Agences	Opération de commerce extérieur	Domiciliation des opérations de commerce extérieur	Non vérification de la liste des interdits de domiciliation	Risque opérationnel	Exécution, Livraison et gestion des processus	3
Agences	Opération de commerce extérieur	Crédit documentaire	Utilisation frauduleuse du PRESIWFT	Risque opérationnel	Fraude interne	4
Agences	Opération de commerce extérieur	Crédit documentaire	Non constitution ou restitution frauduleuse de PREG	Risque opérationnel	Fraude interne	5
Agences	Opération de commerce extérieur	Crédit documentaire	Falsification de documents (factures, Swift, demande du client, ...etc.)	Risque opérationnel	Fraude interne	6
Agences	Opération de commerce extérieur	Crédit documentaire	Fraude au pli cartable	Risque opérationnel	Fraude interne	7
Agences	Opération de commerce extérieur	Crédit documentaire	Divulgence d'informations confidentielles	Risque opérationnel	Clients, produits et pratique commerciales	8
Agences	Opération de commerce extérieur	Crédit documentaire	Erreurs lors du contrôle des documents	Risque opérationnel	Exécution, livraison et gestion des processus	9
Agences	Opération de commerce extérieur	Crédit documentaire	Erreurs de saisie	Risque opérationnel	Exécution, Livraison et gestion des processus	10
Agences	Opération de commerce extérieur	Crédit documentaire	Erreurs dans le rapport de domiciliation (différences entre plis cartable et plis bancaire)	Risque opérationnel	Exécution, Livraison et gestion des processus	11
Agences	Opération de commerce extérieur	Remise documentaire	Réception et traitement d'une remise hors circuit bancaire	Risque opérationnel	Fraude interne	12
Agences	Opération de commerce extérieur	Remise documentaire	Constitution irrégulière de PREG postérieure a la levée des documents	Risque opérationnel	Fraude interne	13

<b>Agences</b>	Opération de commerce extérieur	Remise documentaire	Erreurs lors du contrôle des documents	Risque opérationnel	Exécution, Livraison et gestion Des processus	14
<b>Agences</b>	Opération de commerce extérieur	Remise documentaire	Erreurs de saisie	Risque opérationnel	Exécution, Livraison et gestion Des processus	15
<b>Agences</b>	Opération de commerce extérieur	Remise documentaire	Divulgateion d'informations confidentielles	Risque opérationnel	Clients, produits et pratiques commerciales	16
<b>Agences</b>	Opération de commerce extérieur	Transfert libre	Emission frauduleuse d'un ordre de transfert sur le compte en devise d'un client	Risque opérationnel	Fraude interne	17
<b>Agences</b>	Opération de commerce extérieur	Transfert libre	Falsification de documents	Risque opérationnel	Fraude interne	18
<b>Agences</b>	Opération de commerce extérieur	Transfert libre	Erreurs de saisie	Risque opérationnel	Exécution, livraison et gestion des processus	19
<b>Agences</b>	Opération de commerce extérieur	Apurement des opérations de commerce extérieur	Erreur sur la déclaration	Risque opérationnel	Exécution, livraison et gestion des processus	20
<b>Agences</b>	Opération de commerce extérieur	Apurement des opérations de commerce extérieur	Défaut de document	Risque opérationnel	Exécution, livraison et gestion des processus	21
<b>Agences</b>	Opération de commerce extérieur	Apurement des opérations de commerce extérieur	Déclaration tardive	Risque opérationnel	Exécution, livraison et gestion des processus	22
<b>Agences</b>	Opération de commerce extérieur	Apurement des opérations de commerce extérieur	Défaut de déclaration (omission)	Risque opérationnel	Exécution, livraison et gestion des processus	23
<b>Direction des Opérations</b>	Opération de commerce extérieur	Ouverture et modification CREDOC	Ouverture frauduleuse LC	Risque opérationnel	Fraude interne	24
<b>Direction des Opérations</b>	Opération de commerce extérieur	Ouverture et modification CREDOC	Contrefaçon	Risque opérationnel	Fraude externe	25
<b>Direction des Opérations</b>	Opération de commerce extérieur	Ouverture et modification CREDOC	Conformité, diffusion d'informations et devoir fiduciaire	Risque opérationnel	Clients, produits et pratiques commerciales	26
<b>Direction des Opérations</b>	Opération de commerce extérieur	Ouverture et modification CREDOC	Indisponibilité SWIFT	Risque opérationnel	Interruption de l'activité et dysfonctionnement des systèmes	27
<b>Direction des Opérations</b>	Opération de commerce extérieur	Ouverture et modification CREDOC	Saisie, exécution et suivi des transactions	Risque opérationnel	Exécution, livraison et gestion	28

<b>Direction des Opérations</b>	Opération de commerce extérieur	Annulation CREDOC	Erreur saisie/ défaut de restitution PREG	Risque opérationnel	Exécution, Livraison et gestion Des processus	29
<b>Direction des Opérations</b>	Opération de commerce extérieur	Réalisation (traitement des documents) et règlement CREDOC	Non déclaration d'une irrégularité	Risque opérationnel	Fraude interne	30
<b>Direction des Opérations</b>	Opération de commerce extérieur	Réalisation (traitement des documents) et règlement CREDOC	Présentation de faux documents	Risque opérationnel	Fraude externe	31
<b>Direction des Opérations</b>	Opération de commerce extérieur	Réalisation (traitement des documents) et règlement CREDOC	Insuffisance dans le contrôle des documents	Risque opérationnel	Clients, produits et pratiques commerciales	32
<b>Direction des Opérations</b>	Opération de commerce extérieur	Réalisation (traitement des documents) et règlement CREDOC	Violation de la confidentialité des informations d'un client	Risque opérationnel	Clients, produits et pratiques commerciales	33
<b>Direction des Opérations</b>	Opération de commerce extérieur	Réalisation (traitement des documents) et règlement CREDOC	Destruction de documents	Risque opérationnel	Dommages occasionnés aux actifs physiques	34
<b>Direction des Opérations</b>	Opération de commerce extérieur	Réalisation (traitement des documents) et règlement CREDOC	Non-respect des engagements vis-à-vis des correspondants	Risque opérationnel	Interruption de l'activité et dysfonctionnement des systèmes	35
<b>Direction des Opérations</b>	Opération de commerce extérieur	Réalisation (traitement des documents) et règlement CREDOC	Non-respect des délais de contrôle des documents	Risque opérationnel	Exécution, livraison et gestion des processus	36
<b>Direction des Opérations</b>	Opération de commerce extérieur	Réalisation (traitement des documents) et règlement CREDOC	Défaut programmation d'un règlement	Risque opérationnel	Exécution, livraison et gestion des processus	37
<b>Direction des Opérations</b>	Opération de commerce extérieur	Réalisation (traitement des documents) et règlement CREDOC	Erreurs de saisie	Risque opérationnel	Exécution, livraison et gestion des processus	38