

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Supérieure de Commerce

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

Spécialité : Monnaie, Finance et Banques.

THEME :

**L'utilité de la cartographie des risques opérationnels
dans un établissement de crédit**

Cas : Société Générale Algérie.

Elaboré par :

TOUMI Aicha Nesrine

Encadré par :

Pr. LATRECHE Tahar

Lieu du stage : Société Générale Algérie.

Période du stage : du 08 Mars 2016 au 23 Mai 2016.

2015/2016

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Supérieure de Commerce

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

Spécialité : Monnaie, Finance et Banques.

THEME :

**L'utilité de la cartographie des risques opérationnels
dans un établissement de crédit**

Cas : Société Générale Algérie.

Elaboré par :

TOUMI Aicha Nesrine

Encadré par :

Pr. LATRECHE Tahar

Lieu du stage : Société Générale Algérie.

Période du stage : du 08 Mars 2016 au 23 Mai 2016.

2015/2016

Résumé :

De nos jours, l'environnement bancaire reste très vulnérable aux différents risques à part le risque de crédit et de marché mais d'autres risques : de fraude, d'inadéquation des procédures, des dysfonctionnements internes ou externes et plus précisément aux risques opérationnels.

Les divergences en matière de définition de ces risques et les difficultés rencontrées par les banques pour mettre en place un dispositif de pilotage des risques opérationnels, ont constitué une des raisons majeure qui nous à poussé à retenir ce sujet pour notre mémoire, à l'effet de faire le lien entre ce risque, et la cartographie des risques opérationnels

Dans ce cadre, nous nous sommes intéressés à la cartographie des risques opérationnels qui apparaît comme un outil de pilotage permettant l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation de risques opérationnels grevant l'activité bancaire.

Celle-ci apparaît comme un outil de pilotage et d'orientation indispensable aux besoins des responsables de contrôle, dont l'objectif ultime est d'arriver à déterminer les profils risques et réduire au maximum les pertes, afin d'assurer la solvabilité de la banque.

Nous avons pu, dans ce cadre, d'élaborer un cas pratique au sein de la Société Générale Algérie pour mettre en place une cartographie des risques opérationnels et l'interpréter afin de déterminer les incidents opérationnels.

Les mots clés :

- Le risque opérationnel ;
- La gestion des risques ;
- La cartographie des risques opérationnels.

Remerciements :

Je tiens à remercier tout d'abord le bon Dieu de m'avoir donné la foi et la volonté d'aller jusqu'au bout de ce travail.

Je souhaite adresser tous mes remerciements aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont ainsi contribué à l'élaboration de ce mémoire.

*A Mon encadreur **Mr. LATRECHE Tahar** professeur de l'Ecole Supérieure de Commerce pour avoir accepté de diriger ce mémoire, tout en me conseillant, m'aidant et m'encourageant au long de ce travail.*

*Je remercie également l'ensemble du personnel de la banque **Société Générale Algérie**. Mes vifs remerciements à **Mr BERRAHMOUNE Ameur**, mon Co-Encadreur de stage pour son soutien indéfectible, ses conseils précieux et ses orientations judicieuses tout au long de ma période de stage.*

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

*Ma reconnaissance également à mes professeurs de l'Ecole Supérieure de Commerce : **Mr ILMANE, Mr MERHOUN, Mr AZZAOUI**, pour leurs critiques et conseils si précieux.*

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

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

Dédicace :

*A la personne devant laquelle tous les mots de l'univers sont incapables d'exprimer mon amour et mon affection pour elle, à l'être qui m'est le plus cher, à ma douce maman. **Maman**, si tu savais combien je t'aime.*

*A mon cher père qui a payé des années d'amour et de sacrifices le prix de ma façon de penser, **Papa** je te remercie d'avoir fait de moi une femme.*

*A mon petit frère **Abdou** que dieu le garde pour moi.*

A mes grand-mères je vous souhaite une meilleure santé.

A mes chers tantes et oncles que dieu les protèges.

*J'exprime ma reconnaissance à toi ma chère tante **Sonia** merci beaucoup pour ton aide et tes conseils.*

*A **SAB** ma jumelle de cœur, ma copine merci de faire partie de ma vie tout simplement tu es ma meilleure.*

*A **Hassen** pour son soutien moral, pour sa patience, son encouragement, et ses conseils.*

*A mes chers amis **Célia, Yasmine, Zinou, Souad, Yassine, Djaber, Inès et Meriem** je vous souhaite tout le bonheur et la réussite.*

Nesrine

Liste des figures :

Figure	Titre de la figure	Page
Chapitre 01 : l'environnement bancaire et le concept des risques et la réglementation prudentielle en Algérie		
Figure 1-1	Les trois piliers de Bale II	27
Chapitre 02 : utilité et démarche d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels		
Figure 2-1	Les objectifs de la cartographie des risques	36
Figure 2-2	Décomposition d'un processus	43
Figure 2-3	Etapes de l'approche Top-Down	45
Figure 2-4	Etapes de l'approche Bottom-Up	46
Figure 2-5	Schéma illustrant la complémentarité des deux approches	47
Figure 2-6	Enchaînement d'un risque	48
Figure 2-7	Diagramme à deux axes	52
Figure 2-8	Représentation schématiques des étapes de mise en œuvre du contrôle interne.	58
Figure 2-9	Périodicités des missions d'audit et cartographie des risques	64
Figure 2-10	Le système RADAR, « appréciation de la gravité »	65
Chapitre 03 : la cartographie des risques au sein de la Société Générale Algérie.		
Figure 3-1	Organigramme de la SGA.	73
Figure 3-2	Organigramme de département RO	75
Figure 3-3	Classification des risques opérationnels au groupe SG	79
Figure 3-4	Référentiel RCSA	82
Figure 3-5	Le processus de la collecte des pertes internes	88
Figure 3-6	les périmètres les plus générateurs d'incident RO	91
Figure 3-7	Représentation des statuts de plans d'actions	92
Figure 3-8	Type de gravités des incidents Ro.	93
Figure 3-9	Les catégories d'incidents Ro.	94
Figure 3-10	Types d'impact des pertes opérationnelles	97
Figure 3-11	Les origines de pertes	99

Liste des tableaux :

Titre	Titre des tableaux	Page
Chapitre 01 : l'environnement bancaire et le concept des risques et la réglementation prudentielle en Algérie		
Tableau 1-1	Les lignes métiers de Bale	20
Chapitre 02 : utilité et démarche d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels		
Tableau 2-1	Avantages de la cartographie globale et thématique	40
Tableau 2-2	Identification des risques selon Renard	49
Tableau 2-3	Critères d'évaluation de la fréquence	50
Tableau 2-4	Critères d'évaluation de l'impact	
Chapitre 03 : la cartographie des risques au sein de la Société Générale Algérie.		
Tableau 3-1	Résultat Net bancaire du groupe Société Générale pour la période (2014-2016) en trimestre.	71
Tableau 3-2	Les périmètres de la banque les plus générateurs d'incidents RO	90
Tableau 3-3	Représentation des statuts des plans d'actions	91
Tableau 3-4	Types de gravités des incidents Ro	92
Tableau 3-5	Les catégories d'incidents Ro	93
Tableau 3-6	Les catégories et les sous catégories d'incidents Ro	95
Tableau 3-7	Types d'impact des pertes opérationnelles.	96
Tableau 3-8	les origines de pertes	97

Liste des abréviations :

Abréviations	Significations
AMA	Approche des Mesures Avancées.
AMF	Autorité des Marchés Financiers
BADR	Banque de l'Agriculture et du Développement Rural
BCBS	Basel Committee on Banking Supervision
BEA	Banque Extérieure d'Algérie
BIA	Basic Indicator Approach
BRI	Banque des Règlements Internationaux.
CMC	Conseil de la Monnaie et du Crédit
CNEP	Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CRBF	Comité de la Réglementation Bancaire et Financière
DGA	Directeur Général Adjoint
DIG	Direction de l'Inspection Générale
DMR	Dispositif de Maitrise des Risques
IFACI	l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
IIA	Institut des Auditeurs Internes.
ISO	International Organization for Standardization,
PDG	Président Directeur Général
PME	Petites et Moyennes Entreprises.
PMI	Petites et Moyennes Industries.
PNB	Produit Net Bancaire
RO	Risque Opérationnel.
SG	Groupe Société Générale
SGA	Société Générale Algérie

Introduction Générale.

Aujourd'hui, et dans un contexte de forte concurrence mondiale, les établissements bancaires évoluent dans un environnement très incertain par rapport aux différentes fluctuations de la sphère monétaire.

Pour assurer cette continuité d'évolution et garantir leur réactivité les banques sont obligées de diversifier leur gestion des risques nuisant à leurs activités et à leur position sur le marché financier.

Elles sont dans l'obligation de mettre en place un système de management des risques liés à leurs activités. Dans cette perspective, le but de la gestion des risques est d'agir et prendre des décisions en avenir incertain, prévenir les risques et palier aux menaces qui peuvent affecter l'activité bancaire.

Certes, les risques ont toujours fait l'objet d'une grande attention dans les banques mais la spécificité dans ce domaine réside dans une gestion plus active des risques, des mesures plus précises, un pilotage plus actif des risques, des mesures plus précises, des outils et des dispositifs nouveaux.

Mais face à une série des récents désastres financiers, la chute de la rentabilité des banques et la faillite de certains géants financiers Barings Bank, LEHMAN Brothers, affaire Kerviel..., et d'autres scandales financiers qui ont perturbé la stabilité du système bancaire international de la carte financière internationale ont été autant de signaux fort dévoilant la vulnérabilité des banques et traduisent la nécessité de doter ces institutions d'un cadre réglementaire plus prudentiel et sécurisant.

Le régulateur par excellence de l'activité bancaire internationale, le comité de Bâle a toujours été réactif à toute nouvelle bancaire, dans ses accords sur la réglementation prudentielle « Bâle I, II, III » ont été instaurés suite aux réunions de G10 (actuellement G20) afin de minimiser les risques ou plus au moins les gérer.

Le phénomène prudentiel représente un nouveau défi pour les banques et les établissements financiers tels que : Ratio Cooke (Bâle I), Ratio McDonough (Bâle II), Bâle III, la loi Sarbans Oxley et le COSO aux USA, pour mettre l'accent sur l'importance de la gestion des risques et d'assurer une sécurité financière et une bonne allocation des ressources, les banques doivent adoptées une meilleure gestion pour mesurer et de contrôler ces risques.

L'objectif de ce mémoire est d'expliquer la démarche d'élaboration de la cartographie des risques bancaires et de montrer son importance en matière de gestion des risques opérationnels afin d'analyser et déterminer ces profils risques.

Il s'agit tout particulièrement d'expliquer le processus de dispositif de gestion et d'analyser les résultats de la cartographie des risques opérationnels au niveau de la Société Générale Algérie ainsi de déterminer ses profils risques et les interpréter afin d'en proposer quelques recommandations.

Le choix de ce thème se justifie d'emblée par son actualité, En effet, c'est un sujet qui revêt toujours une grande importance dans l'environnement bancaire économique. C'est aussi un thème qui est en rapport direct avec notre spécialité et qui nous a aussi motivés personnellement.

Au cours de notre travail de recherche, nous allons essayer de répondre à la problématique suivante:

« Quelles sont les démarche et l'utilité de la mise œuvre d'une cartographie des risques opérationnels au sein de la Société Générale Algérie via le dispositif de la collecte des pertes internes ? »

Pour traiter cette problématique, il est important de poser les questions secondaires suivantes :

- Qu'est ce qu'une cartographie des risques et quels sont ses objectifs ?
- Quelle est la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques dans une banque ?
- Comment peut-on mesurer et gérer les incidents opérationnels au niveau de la société générale

Cette problématique renvoie à un certain nombre d'hypothèses :

- La cartographie des risques est un outil de gestion permettant de hiérarchiser et répertorier l'ensemble des risques et les différents contrôles mis en place afin de les gérer en fonction des ressources disponibles.
- Les approche d'élaboration de la cartographie des risques sont diverses et varient selon le besoin de l'organisation et en fonction de l'activité exercée et des objectifs assignés par l'organisation.
- La cartographie des risques permet aux banques d'avoir une bonne anticipation des risques liés à l'activité bancaire auxquels elles doivent faire face pour mettre en place les contrôles indispensables.

Nous allons essayer d'apporter des réponses, en adoptant pour une méthode descriptive et analytique dans la mesure où nous allons exposer un traitement général du sujet pour aller vers une spécification particulière dans le cas de la Société Générale Algérie.

Pour ce faire nous avons subdivisé notre travail en trois chapitres :

- Le premier chapitre traitera l'environnement bancaire et le concept des risques et la réglementation prudentielle
- Le deuxième chapitre sera utilité et démarche d'élaboration de la cartographie des risques bancaires
- Le troisième chapitre sera consacré à présenter une étude de cas instruite au niveau de la Société Générale Algérie.

Chapitre
01 : l'environnement
bancaire et le
concept des risques
et la réglementation
prudentielle

Il est impossible pour une banque de ne pas prendre des risques dans le cadre de ses activités surtout avec le développement de l'activité mondiale, cependant, le risque diffère d'une banque à une autre, ce qui est à la base de la gestion de chaque banque.

Les risques se sont multipliés avec le développement de différentes activités bancaires, notamment les risques liés à l'activité des marchés financiers et les risques opérationnels.

Dans ce contexte, la réglementation prudentielle et les autorités monétaires algériennes imposent aux banques des règles de jeu spécifiques pour éviter une exposition trop importante qui peut se dégénérer des crises financières.

L'objet de ce premier chapitre consiste à présenter le concept de l'activité bancaire ainsi que les principaux risques liés à l'activité bancaire et en fin la réglementation prudentielle qui nous présente les différentes règles prudentielles en Algérie.

Section 01 : le cadre réglementaire de l'activité bancaire.

Avec le développement de l'économie mondiale, le rôle de la banque est devenu de plus en plus important dans l'économie d'un pays, En effet, la banque désigne à la fois une institution, une activité, un secteur, un métier. Située au cœur de l'activité économique. Certes la banque n'est pas une entreprise comme les autres, elle a un statut juridique, une organisation, un système de pilotage, une stratégie, mais elle reste différente dans ses activités principales.

Nous allons essayer dans cette section de développer l'activité bancaire et son rôle économique et ses principales activités.

1.1 Structure de la banque :

La définition du terme « Banque » *est un ensemble d'organisations, statuts ou activités fort différents*¹. Pour mieux cerner les caractéristiques de la banque, nous adopterons trois approches successives

La première approche est d'ordre théorique (l'intermédiation financière), la deuxième est d'ordre institutionnel lié à la notion d'un établissement de crédit, tandis que la troisième est d'ordre professionnel qui reconnaît la diversité de la banque².

¹ Sylvie COUSSERGUES, Gestion de la banque édition Dunod, Paris, 2001, page 01

² Yacine MADOUICHE, La problématique d'évaluation du risque crédit des PME par la banque en Algérie, mémoire de magistère en science économique, UMMTO, 2010, page 14

1.1.1 La banque en tant qu'intermédiaire financier :

Est l'intervenant principal du processus de finance indirecte dite également finance intermédiaire ou économie d'endettement, c'est un processus dans lequel un intermédiaire s'interpose entre les prêteurs et les emprunteurs ultimes pour favoriser les flux financiers³.

Cela dit, l'intermédiaire financier (la banque) emprunte aux agents à capacité de financement leur épargne en leur proposant des contrats de type contrats de dépôts, puis, il va prêter les capitaux ainsi collectés aux agents à besoin de financement en leur proposant des contrats de crédit.

On peut citer trois facteurs qui peuvent résumer la spécificité et justifie l'existence de la banque : les couts de transactions, les couts d'information et l'assurance de liquidité

a) Les couts de transaction :

Selon **Benston** et **smith (1976)**,les couts de transactions représentent la raison d'être de l'activité des intermédiaires financiers⁴,ce qui explique la difficulté pour les prêteurs et les emprunteurs de petite taille de faire des échanges sans l'intervention d'un intermédiaire financier, car le coût de recherche pour réaliser une transaction a un effet prohibitif.

Le rôle des banques et des intermédiaires financiers est de leurs épargner le temps de recherche. Grâce à leurs moyens d'informations et le développement de leurs réseaux, ils peuvent offrir des contrats plus avantageux que ceux offerts sur les marchés.

b) Les coûts d'information :

De part leurs fonctions, les banques concourent d'une manière essentielle à la production d'information. D'où Elles arrivent à gérer les asymétries d'information qui existent au niveau de chaque échange d'actif financier.

Elles forment pour reprendre l'expression de **Diatkline (1993)**, un « dispositif cognitif ». Pourquoi ? Plusieurs raisons peuvent être avancées :

³ Sylvie COUSSERGUES, la banque, structure marchés, gestion, édition Dalloz, Paris1994, page06

⁴ Christian DESCAMPS, Jacques SOICHOT, économie et gestion de la banque, éditions EMS, Paris, 2002, page

- ✓ La première, est que les banques sont les interlocuteurs naturels des emprunteurs confrontés en permanence aux problèmes d'informations.
- ✓ La deuxième raison découle des relations privilégiées et durables qu'entretiennent les banques avec leurs clients, qui va permettre de cumuler les informations (Le rendement, les économies d'échelle) qui font bénéficier les banques dans leur production de l'information,
- ✓ La troisième raison apparaît lorsque les épargnants délèguent aux intermédiaires financiers le pouvoir de contrôler l'emprunteur, afin de réduire les coûts de surveillance.

Les asymétries d'information qui existent sur le marché de capitaux, fournissent une autre raison de l'existence des intermédiaires financiers.

c) L'assurance de liquidité :

Diamond et Dybvig (1983) ont montré que l'assurance contre le risque de liquidité fournie par la banque, est justifiée par leur capacité à mobiliser l'épargne pour l'investissement à long terme, en préservant la liquidité aux déposants (ces derniers peuvent retirer leurs dépôts à n'importe quel moment et d'une manière inopinée)⁵.

Le principal risque encouru par le déposant est la faillite de la banque. Mais, un bon contrôle par l'autorité monétaire du secteur bancaire peut rendre le contrat de dépôt peu risqué.

1.1.2 La banque en tant qu'établissement de crédit :

Est une institution dont le statut et les opérations relèvent d'une législation spécifique, dite loi bancaire, traitant de la plupart des aspects de fonctionnement d'une banque et définissant l'activité bancaire.

La législation algérienne ne définit pas de façon précise les établissements de crédit mais d'après les articles 66 jusqu'à 72 de l'ordonnance n°03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit, nous pouvons tirer la définition suivante : « *Les établissements de crédit sont des personnes morales qui effectuent à titre de profession habituelle des opérations de*

⁵ Christian DESCAMPS, Jacques SOICHOT, économie et gestion de la banque, éditions EMS, Paris, 2002, page 11-13

banque ; ils peuvent effectuer certaines opérations connexes à leur activité ; ils peuvent également fournir des services d'investissement »⁶.

Les opérations de banque comprennent⁷ :

- la réception de fonds du public ;
- les opérations de crédit telles que la mise à disposition de fonds et les opérations de crédit-bail ;
- la mise à disposition et la gestion de moyens de paiement.

Les opérations connexes regroupent⁸ :

- le change ;
- les opérations sur l'or, les métaux précieux, les pièces ;
- le placement, la souscription, l'achat, la gestion, la garde, la vente de valeurs mobilières et de tout produit financier ;
- le conseil et l'assistance en matière de gestion financière, ingénierie financière ;

On déduit donc que la banque, dans l'exercice de ses fonctions, joue le rôle d'intermédiaire financier entre les agents à capacité de financement (offreurs de fonds), et les agents à besoin de financement (demandeurs de fonds).

1.1.3. La diversité de la Banque :

Cette approche permet de compléter la présentation de l'entreprise bancaire, du moment qu'elle s'attache beaucoup plus à la diversité de l'activité bancaire, qu'à la fonction d'intermédiaire financier et au classement institutionnel des banques. Le recours à la notion de métier (produits clients, savoir faire et structures de production) est essentiel pour reconnaître cette diversité.

a) Les critères de définition des métiers de la banque

On distingue essentiellement trois types de banques :

⁶ Ordonnance n°03-11, du 26 Août 2003 relative à la monnaie et au crédit, article 66.

⁷Ordonnance n°03-11, du 26 Août 2003 relative à la monnaie et au crédit, article 66.

⁸*Idem*, article 72.

- **Les banques commerciales :** Sont des banques qui ont pour principale activité la collecte de fonds du public sous forme de dépôts à vue ou à terme, et l'octroi de crédits au profit de leur clientèle, particuliers, professionnels, PME et grandes entreprises.
- **Les banques d'investissement :**Sont des banques, ou divisions de la banque, qui travaillent sur le marché financier en rassemblant l'ensemble des activités de conseil, d'intermédiation et d'exécution ayant trait aux opérations dites **de haut du bilan** pour le compte de grands clients.
- **Les banques spécialisées :** Il existe aussi des banques qui se spécialisent dans le financement d'un secteur bien déterminé. On peut citer comme exemple en Algérie : la « BADR » Banque de l'Agriculture et du Développement Rural ; la « CNEP BANQUE » spécialisée dans le financement de l'habitat.

b) les activités de la banque :

1) En empruntant des fonds :

➤ Collecte de dépôts :

Le terme dépôt veut dire l'ensemble des disponibilités confiées par la clientèle au banquier. Ces dépôts constituent la principale ressource des banques et la part la plus importante du passif de leur bilan. Ces dépôts prennent différentes formes d'effectuation :

- à vue, c'est-à-dire possibilité de retrait à tout moment (ces dépôts ne sont pas rémunérés),

-à terme, dans ce cas le retrait n'étant possible qu'à une échéance déterminée à l'avance (avec rémunération).

La banque peut utiliser ses dépôts pour son propre compte.

➤ Emprunts sur le marché monétaire :

Les banques peuvent aussi emprunter sur le marché monétaire qui est le marché des capitaux à court terme. Les prêteurs de ce marché sont des banques, des compagnies d'assurance, des caisses de retraite, des organismes de placement collectif en valeurs mobilières.

Pour disposer de ressources, elles peuvent aussi, emprunter sur le marché financier en émettant des emprunts obligataires.

2. En accordant des crédits :

On peut définir le crédit comme une assistance financière du banquier à l'égard de son client.

La banque ne doit pas laisser les fonds recueillis, c'est-à-dire les dépôts, geler dans ses caisses, elle doit les utiliser pour obtenir des bénéfices, c'est pourquoi la loi l'autorise à les distribuer sous forme de crédits aux agents dignes de confiance.

En Algérie, le crédit est défini selon l'article 68 de l'ordonnance n°03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit comme suit : « *constitue une opération de crédit, tout acte à titre onéreux par lequel une personne met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne, ou prend dans l'intérêt de celle-ci un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie* ».

3. En effectuant des placements :

Les établissements de crédit peuvent aussi effectuer des opérations sur les marchés monétaire et financier sous la forme de placements ou d'opérations spéculatives plus complexes sur les actions, les taux d'intérêt, les devises ou sur des produits dérivés.

4. En proposant des services :

Il existe un certain nombre de services proprement dits que le banquier est à même d'offrir à sa clientèle.

- Services matériels : service de caisse, location de coffres-forts, etc.
- Services intellectuels : conseils, gestion de portefeuille,

1.2. L'évolution du système bancaire algérien:

Le système bancaire algérien s'est constitué en deux étapes principales depuis l'indépendance à ce jour. la première étape a consisté en la mise en place d'un système bancaire national, la seconde en sa libéralisation vers le secteur privé, aussi bien national qu'étranger⁹

⁹ Safia ZOURDANI, le financement des opérations du commerce extérieur en Algérie, Mémoire de magistère, UMMTO, 2012, page 06

1 2.1 Le système bancaire algérien durant la période de gestion administrative :

L'Algérie a mis en place depuis l'indépendance jusqu'en 1988, diverses réglementations en matière bancaire, permettant ainsi de financer le vaste programme des investissements planifiés. Nous allons essayer de traiter cette période :

➤ De l'indépendance à 1966:

Pour financer le développement économique du pays, l'Algérie a opéré progressivement une opération d'algérianisation du secteur bancaire et financier par :

La mise en place d'un Trésor Public le 29 Aout 1962 qui prend en charge les activités traditionnelles de la fonction Trésor, la création de La Banque Centrale d'Algérie le 12 décembre 1962, afin de créer les conditions favorables à un développement ordonné de l'économie nationale. La Banque Centrale exerce les fonctions d'émission de la monnaie fiduciaire, de direction et de surveillance du crédit, ainsi que la gestion des réserves de change.

La nationalisation du secteur bancaire s'opère progressivement par la création des établissements publics ; Le 07 mai 1963 on assiste à la création de la Caisse Algérienne de Développement (CAD) « qui apparaît comme une direction du plan, par son rôle dans l'établissement des programmes d'investissements publics ou d'importation, à la direction du Trésor, par son rôle de gestion du budget et de la contre valeur des aides étrangères¹⁰, la Caisse Nationale d'Épargne et de Prévoyance (C.N.E.P) créée le 10 août 1964, avait pour rôle, la collecte de l'épargne destinée à la construction du logement. Son activité sera orientée par la suite vers le financement des programmes planifiés d'habitat collectif.¹¹

➤ Période allant de 1966 à 1970

la Banque Centrale d'Algérie été contrainte d'agir directement dans le financement de l'économie, en attendant la nationalisation de ces banques, ce qui a donné naissance à trois banques commerciales dénommées primaires.

En 1966, ce fut la création de la Banque Nationale d'Algérie (B.N.A) qui disposait d'un monopole légal en matière de traitement des opérations bancaires du secteur public, agricole, industriel et commercial. Le 29 décembre de la même année, fut créé le Crédit Populaire d'Algérie (C.P.A), pour le financement de l'artisanat, de l'hôtellerie, les professions libérales

¹⁰ Choib EL HASSAR, réformes et opportunités d'investissements dans le secteur bancaire algérien, Media Bank,06-2000,n48,Banque D'Algérie ,pages 4-8

¹¹ Benhalima AMMOUR ,le système bancaire algérien, édition Dahlab,Alger,1996,page 4-27

ainsi que les PME. Le 01 Octobre 1967, l'Algérie venait de parachever le système bancaire algérien, en créant la Banque Extérieure d'Algérie (B.E.A) qui allait avoir pour but, le développement des relations bancaires et financières avec le reste du monde. Comme le souligne à juste titre **P.Pascallon** « l'algérianisation des structures financières peut être considérée comme terminée »¹².

➤ **Période allant de 1970 à 1982 :**

Cette période a connue une phase d'investissement intense liée au premier plan quadriennal ; les autorités politiques algériennes ont rencontré des contraintes qui les ont poussés à confier à partir de 1970, aux banques primaires, la gestion et le contrôle des opérations financières des entreprises publiques.

Cette nouvelle vocation attribuée au système bancaire algérien impliquait nécessairement, la réorganisation de toutes les structures financières du pays (la réforme de 1970).

En 1978, le système bancaire algérien affecte le financement des investissements dits « stratégiques » au Trésor public, sous forme de concours remboursables à long terme. Le crédit bancaire à moyen terme est supprimé du système de financement des investissements planifiés, à l'exception de certaines activités (transport et services).

La loi de finance de 1982 fait introduire une nouvelle doctrine. L'intervention des banques primaires dans le financement des investissements publics devrait obéir aux critères de rentabilité financière.

En ce qui concerne le secteur privé, le secteur bancaire intervient rarement comme pourvoyeur de crédits d'investissement. Ce secteur à tendance à s'autofinancer¹³.

➤ **Période allant de 1982 à 1990:**

Le début de cette période s'est caractérisée par la création de deux banques primaires : La première, étant la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (**B.A.D.R**), elle fut créée en 1982⁸. La seconde banque créée en 1985, est issue du Crédit Populaire d'Algérie (**C.P.A**), il s'agit de la Banque de Développement Local (**B.D.L**). Elle a pour rôle le financement des unités économiques locales.

¹² P.PASCALLON ,le système bancaire et monétaire algérien, revue banque, octobre,1970,n°289,page 876

¹³ Benhalima AMMOUR, le système bancaire algérien,édition Dahlab,Alger,1996,page 24

La loi de 1986 relative au régime des banques et du crédit est le premier texte qui a pour objet d'encadrer l'activité bancaire et financière, cette première réglementation n'apporte que peu d'innovation. En effet, la loi reconduit le principe selon lequel le système bancaire constitue un instrument de mise en œuvre de la politique arrêtée par le gouvernement en matière de financement de l'économie ; il a pour mission de veiller à l'adéquation de l'affectation des ressources financières et monétaires dans le cadre de la réalisation du plan national de crédit avec les objectifs des plans nationaux de développement.

1.2.2 La réforme du système bancaire algérien et la transition vers l'économie de marché :

La réforme monétaire et bancaire, entamée suite à l'adoption de la loi sur la monnaie et le crédit en avril 1990, est venue renforcer les réformes économiques engagées dès 1988 et mettre fin à la triple crise d'endettement, d'inflation et de gestion administrée. Cette loi allait mettre fin à toute ingérence administrative, et établir des institutions et des instruments afin de pouvoir instaurer une autorité de régulation autonome.

➤ La privatisation du secteur :

En 1988, l'Etat procède à une vaste restructuration des grandes entreprises, publiques banques comprises¹⁴. Ces dernières sont transformées en sociétés par actions, soumises aux règles du Code du commerce. Deux nouvelles banques publiques sont créées, la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) et la Banque de Développement Local (BDL), issues respectivement du démembrement de la BNA et du CPA. La libéralisation du secteur en marche est concrétisée par la loi relative à la monnaie et au crédit, abrogeant la loi sur le régime des banques de 1986 modifiée et complétée. La nouvelle loi traduit l'orientation résolue du gouvernement pour l'économie de marché. Le législateur entend ouvrir largement le secteur bancaire aux investisseurs privés, nationaux et étrangers.

Cette ouverture, notamment vers l'investisseur étranger, s'est traduite par l'implantation de banques, de succursales et de bureaux de représentation de grandes banques étrangères (BNP Paribas, Société Générale, etc.) et d'établissements financiers étrangers (Arab Leasing Corporation, Cetelem d'Algérie...)

¹⁴ 6 Loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 relative à l'orientation des entreprises publiques économiques. Entre autres dispositions, les entreprises publiques économiques sont restructurées sous la forme juridique de sociétés par actions ou à responsabilité limitée

➤ **La régulation monétaire**

Les réformes économiques engagées en Algérie depuis 1988 visaient à se débarrasser du système de financement d'économie d'endettement, et passer à un système de financement par l'épargne et le marché. À cet effet, la loi sur la monnaie et le crédit a prévu des organes, des instruments et des mécanismes pour la régulation monétaire, tels que :

a. Un conseil de la monnaie et du crédit

Il agit à la fois en tant que conseil d'administration de la Banque Centrale, et en tant qu'autorité monétaire unique indépendante du Trésor Public.

Cet organe conçoit, formule et arrête les objectifs et les instruments de la politique monétaire et de crédit, que les structures techniques de la Banque d'Algérie ont mis en œuvre.

b. Une commission bancaire

Dotée d'un pouvoir de sanction à l'égard des banques. Elle est l'organe de surveillance de l'application de la réglementation bancaire.

c. Une centrale des risques bancaires

En imposant aux banques le respect de ratios de couverture et de division des risques contribuera à la protection des déposants.

Pour ce qui est des instruments et des mécanismes, la Banque d'Algérie intervient par une réglementation prudentielles des risques et une réglementation du marché monétaire¹⁵.

➤ **Loi n° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit**

Cette loi dispose également des missions et rôles de la banque centrale et de ses organes (Conseil de la monnaie et du crédit, organe de supervision bancaire), ainsi que des règles de gestion des banques primaires mais aussi des opérations de banque (octroi de crédit, moyens de paiement et réception des fonds du public), des catégories juridiques des entités bancaires ou encore de infractions spécifiques à l'activité bancaire.

¹⁵ Inspiré et modifié www.bankofalgeria.com.

La loi permet aux autorités de procéder à l'organisation du marché monétaire ainsi qu'à la libéralisation des conditions de banque.

Concernant l'exercice de l'activité elle-même, cette dernière ne peut être exercée que par deux catégories d'établissements : les banques et les établissements financiers. L'option pour la banque universelle ou l'établissement financier spécialisé n'est plus dictée par les autorités, mais résulte du libre choix du promoteur. Les banques agréées disposent de toute la liberté pour choisir leur clientèle, leurs produits ou leur mode d'organisation. La loi pose le principe d'égalité de traitement des banques et des établissements financiers, et leur accorde des privilèges en matière de garantie et de recouvrement des créances qui leur permet de bénéficier d'un régime dérogatoire au droit commun.

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

Ces aménagements ont été introduits sans pour autant toucher à l'autonomie de la Banque d'Algérie, dans le but de rehausser l'influence de l'exécutif dans la prise de décision sur la politique monétaire du pays. Afin de concrétiser ce but, l'ordonnance n°01-01 modifiant et complétant la loi 90-10-a été créée, scindant le conseil de la monnaie et du crédit en deux organes :

Le premier est constitué du Conseil d'Administration, chargé de l'administration et de l'organisation de la Banque d'Algérie. Le second organe constitué par le conseil de la monnaie et du crédit, joue le rôle de l'autorité monétaire. Il est composé de sept membres, dont trois sont nommés par un décret présidentiel, alors qu'ils étaient au nombre de quatre dans la loi 90-10. Cette nouvelle composition, tout en maintenant le principe d'indépendance de la Banque d'Algérie, a atténué les déséquilibres en défaveur de l'exécutif.¹⁶

➤ **Adoption de l'Ordonnance n° 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et le crédit (O.M.C)**

Cette année fut marquée par la mise en faillite des deux banques privées. Il s'agit de la banque El Khalifa et la Banque pour le Commerce et l'Industrie d'Algérie (B.C.I.A). Cette situation a poussée les pouvoirs publics à trouver une refonte de la loi sur la monnaie et le crédit, afin que ce genre de scandale financier ne se reproduise plus.

¹⁶ Document KPMG ,réforme économique en Algérie,2014,page 10

Par ailleurs, le législateur insiste sur le triple objectif que ce nouveau texte veut concrétiser, en soulignant les conditions exigées aux acteurs du système bancaire pour que cette refonte puisse atteindre son succès :

- Permettre à la Banque d'Algérie de mieux exercer ses prérogatives,
- Renforcer la concertation entre la Banque d'Algérie et le gouvernement en matière financière,
- Permettre une meilleure protection des banques de la place et de l'épargne du public.

Selon certains experts, la nouvelle loi a constitué une ingérence du ministère des finances dans les prorogatives du conseil de la monnaie et du crédit.

➤ **L'ordonnance n° 10-04 du 26 août 2010 relative à la monnaie et au crédit :**

Les principales mesures sont les suivantes :

- ✓ Les participations étrangères dans les banques ne peuvent être autorisées que dans le cadre d'un partenariat dont l'actionnariat national résident représente 51% au moins du capital. Par actionnariat national, il peut être entendu.
- ✓ La Banque d'Algérie a pour mission (supplémentaire) de veiller à la stabilité des un ou plusieurs partenaires prix et doit établir la balance des paiements et présenter la position financière extérieure de l'Algérie.
- ✓ Les banques ont l'obligation de mettre en place un dispositif de contrôle interne et de contrôle de conformité. Dans ce cas, il s'agit d'une conformité aux lois et règlements et du respect des procédures.
- ✓ La Banque d'Algérie organise et gère une centrale des risques des entreprises, une centrale des risques des ménages et une centrale des impayés.

D'autres mesures ont été introduites visant au renforcement du cadre institutionnel, au renforcement du contrôle des banques et des établissements financiers, à la protection de la clientèle et à la qualité des prestations bancaires, notamment en renforçant les obligations des banques primaires vis-à-vis de leurs clients ou encore en affirmant le principe du droit au compte¹⁷

¹⁷ « Toute personne qui s'est vue refuser l'ouverture d'un compte de dépôt par les banques de la place et qui, de ce fait, ne dispose d'aucun compte peut demander à la Banque d'Algérie de lui désigner une banque auprès de

Section 02 : Présentation des risques bancaires

Après avoir abordé dans la première partie l'environnement bancaire, on sait très bien que l'avenir de cet environnement est incertain et nous ne savons pas de quoi demain sera fait.

Les opérations bancaires, que ce soit l'octroi de crédit, la collecte des dépôts, les différents services de paiement et les opérations sur le marché financier, la banque est exposée à plusieurs risques. C'est la raison pour laquelle la gestion des risques « risk management » est devenue une fonction capitale de n'importe quelle institution bancaire¹⁸.

2.1. Définition du risque bancaire :

« Le risque correspond à l'occurrence d'un fait imprévisible, ou à tout le moins certain, susceptible d'affecter les membres, le patrimoine, l'activité de l'entreprise et de modifier son patrimoine et ses résultats »¹⁹

De cette définition nous pouvons dire que le risque est un événement aléatoire susceptible d'engendrer des pertes importantes pour une banque pouvant aller jusqu'à menacer son existence.

Nous pouvons retirer aussi deux points essentiels qui caractérisent le risque dans le milieu bancaire

- Le premier point est le caractère aléatoire et imprévisible de l'originalité du risque ;
- Le deuxième point est l'enjeu lié aux résultats négatifs (les pertes) ;

2.2 Classification des risques bancaires :

Plusieurs classifications des risques bancaires ont été proposées. Néanmoins, les banques ont tendance à adopter la classification proposée par les différents accords de Bale qui distingue trois grandes catégories

- Le risque de crédit ;
- Le risque de marché ;
- Le risque opérationnel.

laquelle elle pourra ouvrir un tel compte et ceci nonobstant les cas d'interdiction de chéquier et d'interdiction de banque. Ce compte pourra être limité aux seules opérations de caisse. »

¹⁸ Widad FACI, conception et mise en place d'une cartographie des risques opérationnels, ESC ,2015

¹⁹ Elie COHEN - Dictionnaire de gestion. Ed La découverte .Paris.1997.P308

Antoine SARDI²⁰ dans son ouvrage « Audit et Contrôle Interne bancaires » regroupe les principaux risques bancaires en quatre catégories :

- le risque de crédit,
- le risque de marché,
- le risque opérationnel,
- autres risques.

2.2.1 Le risque de crédit :

C'est le principal risque auquel est exposée une institution bancaire et demeure la cause première des difficultés et faillites des banques. Il est défini par le règlement de la Banque d'Algérie N°11/08 du 28/11/2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers comme « le risque encouru en cas de défaillance d'une contrepartie ou de contreparties considérées comme un même bénéficiaire ».

Le risque de crédit peut également être défini comme étant une perte potentielle suite à l'incapacité du principal débiteur d'honorer ses engagements. Ainsi, selon le comité de Bale « la perte désigne la perte économique, qui se mesure en prenant en compte tous les facteurs concernés, notamment les effets d'escompte et les coûts directs et indirects liés à la collecte des fonds relatifs à l'exposition »²¹.

De ce fait la banque subit une perte en capital (créance non remboursée), et en revenu (intérêts non perçus). Ce risque se matérialise par :

a) Le risque de non remboursement :

Ce risque exprime l'incapacité du débiteur à rembourser les fonds prêtés à échéance Il est appelé aussi « risque de défaut » ce qui a été défini par le comité de Bâle comme suit : « un défaut de la part d'un débiteur intervient lorsque l'un des deux événements ci-dessous se produit, sinon les deux.

- La banque estime improbable que le débiteur rembourse en totalité son crédit au groupe bancaire sans qu'elle ait besoin de prendre des mesures appropriées telles que la réalisation d'une garantie (si elle existe) ;
- L'arrière du débiteur sur un crédit important dû au groupe bancaire dépasse 90 jours (période pouvant s'allonger jusqu'à 180 jours pour de petite clientèle). Les découverts

²⁰ Antoine SARDI, «Management des risques bancaires », Edition AFGES, Paris 2001, p20-25

²¹ Le comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « nouvelle accord de Bâle sur les fond propres » (document soumis à consultation), avril 2003, point 422, page 74.

sont considérés comme des créances échues dès que le client a dépassé une limite autorisée ou qu'il a été averti qu'il disposait d'une limite inférieure à l'encours actuel »²²

On peut considérer un débiteur en défaut lorsque l'un ou plusieurs des événements suivants est constaté :

-L'emprunteur ne remboursera pas réellement la totalité ses dettes (principal, Intérêts et commissions) ;

- La constatation de la perte va porter sur l'une de ses facilités : comptabilisation d'une Perte, restructuration de détresse impliquant une réduction ou un rééchelonnement du Principal, des intérêts ou des commissions ;

- Sur l'un de ses crédits ;

- L'emprunteur est en faillite juridique.

b) Le risque de dégradation du spread :

« Le spread de crédit » ou « prime de risque » désigne la perte liée à une créance risquée.

Sa valeur est déterminée en fonction du volume de risque encouru. Autrement dit, il représente la différence entre le prix d'une créance risquée et le prix d'une créance sans risque (créance sur l'Etat par exemple).

Le risque de dégradation du spread est donc le risque de voir la qualité de la contrepartie se dégrade et qui va par la suite engendrer l'augmentation de la prime de risque et la réduction de la marge d'intérêt notamment pour les crédits à taux fixe.

c) Le risque de changement de rating :

Il désigne une perte de la valeur du crédit entraînée par le changement de notation de l'emprunteur ou du crédit. Le calcul de la perte s'effectue à partir des matrices de transition publiées par les agences de notation à travers des classes de rating auxquelles sont associées des probabilités de défaut exprimant l'état du portefeuille de crédit sur un horizon donné.

2.2.2 Le risque de Marché :

Le risque de marché peut être défini comme le risque de perte potentielle résultant des Fluctuations des prix des instruments financiers qui composent un portefeuille de négociation, ainsi que de la variation des prix relatifs à une opération de marché.

²² Le comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « nouvelle accord de Bâle sur les fond propres » (document soumis à consultation), avril 2003, point14,page 73

Selon le comité de Bâle « le risque de marché, défini comme risque de perte sur des positions de bilan et de hors-bilan à la suite de variation de prix de marché, recouvre :

- Les risques relatifs aux instruments liés aux taux d'intérêt et titres de propriété du portefeuille de négociation ;
- Le risque de change et le risque sur produits de base encourus sur l'ensemble de la banque »²³

Le risque de marché englobe trois types de risques :

a) Le risque de taux d'intérêt : il désigne le risque de voir les résultats de la banque affectés à la baisse suite à une évolution défavorable du taux d'intérêt.

b) Le risque de change : il se traduit par une modification de la valeur d'un actif ou d'un flux monétaire suite au changement du taux de change.

c) Le risque de position sur actions et produits de base : qui se traduit par une évolution défavorable des prix de certains produits spécifiques (les actions, matières premières et certains titres de créances

2.2.3. Le risque opérationnel :

2.2.3.1 Définitions du risque opérationnel :

Il n'existe pas de définition universelle du risque opérationnel, en effet celui-là ne fait pas l'objet d'un consensus, toute fois l'ensemble des définitions se rapprochent. Ce qui nous explique La notion de risques opérationnels qui 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 engendrés par l'entreprise dans son activité quotidienne, dans son cycle d'exploitation.

Pour pallier à ce manque de précision, le comité de Bâle a mis en place une définition plus exhaustive « *le risque opérationnel se définit comme étant le risque de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou*

²³ Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres », juin 2006, point 683i, page 171.

à des événements extérieurs. Cette définition inclut le risque juridique et exclut le risque de réputation ainsi que le risque stratégique. »²⁴

Remarque : La définition du risque opérationnel donnée par le comité de Bâle inclut le risque juridique, mais elle exclut le risque stratégique et le risque de réputation car ces deux derniers ne sont pas quantifiables (donc ils ne sont pas pris en compte dans le calcul des fonds propres minimaux).

a) La définition de la Banque d'Algérie :

Le risque opérationnel est défini par le règlement de la Banque d'Algérie N° 11/08 comme « le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. Il inclut les risques de fraude interne et externe »

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

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

b) La définition du CRBF²⁵ 97-02 :

« Le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, au personnel, aux systèmes internes, et aux événements extérieurs. »

Quels sont alors les enjeux ?

Les dernières années nous assistons à une évolution continue de l'environnement bancaire ; les techniques financières sont de plus en plus complexes, les activités sont internationalisées et les interconnexions se multiplient. Cette évolution est accompagnée d'une amplification des risques opérationnels qui peuvent à leur survenance affecter d'une façon considérable la rentabilité bancaire.

Il est nécessaire de gérer les risques opérationnels d'autant plus qu'ils se dissimulent derrière chaque événement ayant fortement ébranlé une banque.

²⁴ Cette définition a été maintenue dans le dispositif révisé de Juin 2004, texte disponible sur le site internet : www.bis.org

²⁵ Comité de la réglementation bancaire et financière.

En outre, le principal objectif d'une banque commerciale est de maximiser sa rentabilité dans le cadre de mieux gérer ces risques. Les charges induites par celui-ci ne sont pas négligeables vu qu'elles peuvent influencer significativement le résultat de certaines activités bancaires. En effet, un risque opérationnel peut engendrer une augmentation des coûts d'exploitation et/ou une diminution des revenus. Il peut aussi être lié à d'autres risques, c'est ce que l'on appelle « les risques frontières » ou « boundary risks ».En voici quelques exemples.

➤ **Le risque opérationnel lié à un risque de contrepartie (RORC) :**

C'est l'exemple d'une garantie qui n'a pas été recueillie dans un dossier de crédit provoquant une perte si la contrepartie est défaillante.

➤ **Le risque opérationnel lié à un risque de marché :**

Il est constaté généralement dans les salles de marché ou dans les activités de gestion de trésorerie. Les conséquences d'une erreur de saisie ou d'un dépassement des limites autorisées peuvent être aggravées par un mouvement de marché. C'est l'exemple de l'affaire « Kerviel »²⁶de la Société Générale où une fraude interne a pris de l'ampleur lorsqu'elle s'est retrouvée associée à un mouvement adverse du marché.

La particularité du risque opérationnel par rapport aux autres risques , c'est qu'il est difficile à plafonner car un seul incident peut engendrer une perte dépassant le montant de fonds propres alloués, d'où la nécessité d'une réelle prise de conscience quant aux enjeux au sein d'une banque et cela par la mise en place d'un dispositif de contrôle interne performant et d'une bonne gestion des risques établit par la banque.

Ainsi, le fait de s'intéresser à ce phénomène devient un élément stratégique pour toutes les banques qui veulent préserver la rentabilité de leurs opérations et assurer la pérennité de leurs activités. De plus, le fait d'identifier les processus à risque et établir les plans d'action nécessaires contribue à l'amélioration de la productivité.

2.2.3.2 Classification des risques opérationnels :

Il nous paraît judicieux d'expliquer les différents types de risque opérationnel.

a) La typologie des risques opérationnels :

Le comité de Bâle a établi une nomenclature assez précise de différents types du risque opérationnel et les a classé en trois niveaux.

²⁶ Jérôme Kerviel est un trader qui a fait perdre à la Société Générale 4,82 milliards d'euros en 2008

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

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

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 : *perte résultant d'actes non conformes à la législation de la part d'un tiers.*

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 associés²⁷.

b) Les lignes métier de Bâle :

²⁷ C.JIMENEZ &P.MERLIER-Risques opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit. Ed Revue Banque, 2010, p181

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

Tableau 1-1 : les lignes métiers de Bâle

Ligne métier	Activités
Financement des entreprises	Fusion/acquisition, émissions, privatisation, dette publique, syndication, titrisation
Négociation et vente institutionnelle	Négociation sur marchés de capitaux, marché monétaire ...etc.
Banque de détail	Paiements domestiques, transfert de fonds, règlements interbancaires, compensation, correspondant banking.
Banque commerciale	Conservation de titres, service aux émetteurs, prêt de titres.
Paiements et règlements	Effet de commerce, financement export, commerce international, financement de projets, leasing, factoring.
Services d'agence	Gestion de fonds sous toutes ses formes (public/privé/institutionnel...etc.)
Gestion d'actifs	Traitement des ordres et services associés
Courtage de détail	Dépôts, prêts, cartes bancaires, services bancaires, conseils financiers, banque privée, gestion de fortune, garanties.

Source : les lignes métiers de Bale, C.JIMENEZ & P.MERLIER-Risques opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit. Ed Revue Banque, 2010.

2.2.4 Autres risques :

a) Risque de concentration :

« Le risque résultant de crédits ou d'engagements consentis à une même contrepartie, à des contreparties considérées comme un même bénéficiaire, à des contreparties opérant dans le même secteur économique ou la même zone géographique, ou de l'octroi de crédit portant sur

La même activité ou de l'application des technique de réduction du risque de crédit, notamment de sûretés émises par un même émetteur »²⁸.

Ainsi, selon le comité de Bâle « une concentration de risque consiste en une exposition unique ou un groupe d'expositions de nature à engendrer des pertes suffisamment importantes (par rapport aux fonds propres, au total des actifs ou au niveau global de risque) pour menacer la solidité d'une banque ou sa capacité à poursuivre ses activités essentielles. Les concentrations de risque constituent sans doute la principale cause des grands problèmes bancaires »²⁹.

S'agissant du risque de crédit, les concentrations de risque auxquelles une banque peut être exposée prennent différentes formes à savoir :

- « Les expositions significatives envers une contrepartie individuelle ou un groupe de contreparties liées. Dans de nombreuses juridictions, les autorités de contrôle définissent un plafond pour les expositions de cette nature, que l'on qualifie habituellement de limite des grands risques. Les banques peuvent aussi fixer un plafond global pour la gestion et le contrôle de l'ensemble de leurs grands risques ;
- Les expositions au risque de crédit vis-à-vis de contreparties appartenant au même secteur économique ou à la même région géographique ;
- Les expositions au risque de crédit vis-à-vis de contreparties dont les résultats financiers dépendent de la même activité ou du même produit de base ;
- Les expositions indirectes au risque de crédit résultant des techniques d'atténuation du risque de crédit (par exemple, exposition à un même type de sûreté ou à une protection du crédit apportée par une même contrepartie) »³⁰.

²⁸ Règlement Banque d'Algérie N° 11/08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle des banques et établissements financiers, article 2, point b, page 1.

²⁹ Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres » (dispositif révisé), juin 2004, point 770, page 147.

³⁰ Ibid, point 773, page 148

b. Risque de taux d'intérêt global :

« Le risque encouru en cas des variations des taux d'intérêt du fait de l'ensemble des opérations de bilan et de hors bilan, à l'exception, le cas échéant, des opérations soumises au risque de marché »³¹.

c. Risque de règlement :

« Risque encouru, notamment dans les opérations de change, au cours de la période qui sépare le moment où l'instruction de paiement d'une opération ou d'un instrument financier vendu ne peut être annulée unilatéralement, et la réception définitive des devises ou de l'instrument acheté ou des fonds correspondant. Ce risque comprend notamment le risque de règlement contrepartie (risque de défaillance de la contrepartie) et le risque de règlement livraison (risque de non livraison de l'instrument) »³².

d. Risque de liquidité :

« Le risque de ne pas pouvoir faire face à ses engagements, ou de ne pas pouvoir dénouer ou compenser une position, en raison de la situation du marché, dans un délai déterminé et un coût raisonnable »³³.

e. Risque de non-conformité :

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

Ainsi, le risque de non-conformité est défini par le comité de Bâle comme « le risque de sanction légale ou réglementaire, des pertes financières ou de perte de réputation qu'une banque pourrait subir en raison de son incapacité à se conformer à toutes les lois applicables,

³¹ Op.cit, Règlement Banque d'Algérie N° 11/08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle des banques et établissements financiers, article 2, point c, page 1.

³² Ibid, point d, page 1

³³ Op.cit, Règlement Banque d'Algérie N° 11/08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle des banques et établissements financiers, article 2, point f, page 2.

règlements, codes de conduite et des normes de bonnes pratiques. Le risque de conformité est parfois appelé « risque d'intégrité »³⁴.

f. Risque systémique :

Le risque systémique est un événement soudain et inattendu dont la gravité est assez importante pouvant se dégénérer en crise affectant l'ensemble du système bancaire.

Le risque systémique est défini par le comité de Bâle comme « le risque qu'une défaillance du système financier perturbe les services financiers et puisse affecter l'économie réelle »³⁵

A la lumière de ce qui a été exposé, nous dirons que le risque peut être défini comme l'exposition à une perte avec une probabilité donnée. Il est sous-jacent à toute activité humaine, y compris l'activité bancaire.

Les banques bien plus que toutes les autres organisations sont face à de nombreux risques qui menacent leurs croissances et leurs pérennités, en effet la course à la performance commerciale que se livrent beaucoup de banques pour conquérir ou au moins conserver leur clientèle les oblige à adopter d'autres plans de structuration pour assurer une meilleure flexibilité et réactivité.

En outre, la course des banquiers vers la réalisation des profits et la maximisation de la rentabilité dans un environnement marqué par une concurrence accrue, aggrave les risques auxquels les banques sont confrontées et notamment en ce qui concerne le risque opérationnel.

Section 03 : la réglementation prudentielle en Algérie

Le comité de Bale est sûrement le symbole de l'évolution réalisée en matière de gestion prudentielle, spécialement après l'avènement de Bale II et l'introduction du Risque Opérationnel, c'est la raison pour laquelle nous utiliserons les différents accords de bale ainsi

³⁴ Traduit de : comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « the compliance function in banks » (document consultatif), octobre 2003, point 1, page 1.

³⁵ « Rapport annuel de la BRI », « remédier à l'insuffisance de données pour mesurer le risque systémique », juin 2011, page 1.

les nouveaux règlements 14-01, 02,03 du 16 février 2014, afin d'encadrer la première partie de notre travail.

Le règlement 11/08, régissant le Contrôle Interne des Banques et des Etablissements Financiers en Algérie s'inspire aussi fortement de ces accords

L'objet de cette section consiste à présenter le cadre réglementaire régissant les risques opérationnels, pour ce faire nous avons fractionné ce dernier en trois parties :

- Réglementation de Bale ;
- Règlement 11/08 portant sur le Contrôle Interne des Banques et des Établissements Financiers.
- La réglementation prudentielle en Algérie et les nouveaux règlements 14-01, 02,03 du 16 février 2014 ;

3.1 La Réglementation prudentielle selon le Comité de Bale :

3.1.1 Présentation du comité de Bale :

Dans le but de renforcer la solidité et la stabilité du système bancaire international, le comité de Bâle sur le contrôle bancaire a été institué en décembre 1974, par les gouverneurs des Banques Centrales des pays du groupe des dix dit G10 (actuellement G20) à Bâle , suite à de graves perturbations sur les marchés bancaires et monétaires internationaux lié notamment à la faillite de la Banque Herstatt en République fédérale d'Allemagne, incident qui avait un *effet domino* sur certaines autres banques. Il a pour principale mission d'établir des normes et des lignes directrices générales et à formuler des recommandations à l'égard des pratiques exemplaires pour aider les banques à mieux se prémunir contre tout type de risque. Les travaux de Bâle représentent la référence incontournable en matière de réglementation prudentielle et ses publications relatives aux pratiques bancaires et contrôle prudentiel servent de base de réflexion pour la majorité des banques.

Afin de maintenir la stabilité du système bancaire, une évolution des accords de bale a été marquée, et cette évolution se fait en accord avec l'environnement économique ; En effet, les recommandations de Bâle sont revues régulièrement pour devenir peu à peu une obligation harmonisée à l'ensemble des banques. De Bâle I à Bâle II, puis Bâle III les banques doivent anticiper la feuille de route.

3.1.2L'accord de Bale I :

Suite à la crise de 1987 qui a mis en avant les faiblesses des banques quant à la gestion des risques, le comité de Bâle a ressenti le besoin d'un accord multinational dans le but de renforcer la stabilité du système bancaire international ainsi qu'atténuer les inégalités concurrentielles entre les banques.

Cet accord de Bâle I s'est traduit par la mise en place d'un système de mesures des fonds propres son principal apport est le ratio Cooke, fondé sur le risque de crédit et déterminant le niveau minimum de fonds propres qui ne peut être inférieur à 8% des actifs et engagements hors bilan. La formule de calcul est la suivante :

$$\text{Ratio Cooke} = \frac{\text{fonds propres}}{\text{engagements pondérés par les risques}} > 8\%$$

Cependant, cet accord a vite montré ses insuffisances surtout que plusieurs banques ont fait faillite malgré le respect de ce ratio. En effet, il ne prend en compte que les risques de crédit et de marché alors qu'il en existe d'autres qui peuvent engendrer des pertes considérables notamment le risque opérationnel. De plus, les pondérations appliquées aux crédits n'étaient pas assez différenciées et donc ne reflétaient pas l'encours réel du risque de crédit. Face à ces constats, le comité de Bâle s'est de nouveau réuni pour élaborer et publier en 2004 l'accord de Bâle II.

3.1.3 L'accord Bâle II :

La principale nouveauté de cet accord est la prise en considération du risque opérationnel et son intégration dans le calcul des exigences en fonds propres. Contrairement à l'accord précédent, celui-ci ne se limite pas au calcul du capital réglementaire et repose sur trois piliers :

➤ Le pilier I : Exigence minimale en fonds propres :

Le premier pilier a pour objectif la mise en place de règles d'évaluation des risques auxquels les banques sont exposées, ainsi que de déterminer les fonds propres nécessaires à leur couverture.

L'innovation majeure de ce pilier par rapport à Bâle I, réside dans le fait que différentes méthodes ont été adoptées pour la détermination des fonds propres nécessaires. Ces approches

définies par le comité, se présentent de façon graduelle allant de la plus simple à la plus complexe dans le but d'alléger les exigences en fonds propres.

➤ **Le pilier II : Surveillance par les autorités prudentielles :**

Ce pilier vise à renforcer le processus de surveillance prudentielle, qui devra garantir que les banques disposent de procédures d'évaluation de leurs fonds propres conformes aux risques portés ainsi qu'une stratégie de maintien de ces fonds propres quelle que soit l'évolution de l'activité de la banque.

Les autorités de surveillance doivent évaluer ces procédures, mais également être en mesure d'intervenir rapidement en cas de défaillance.

➤ **Le pilier III : Transparence et discipline de marché :**

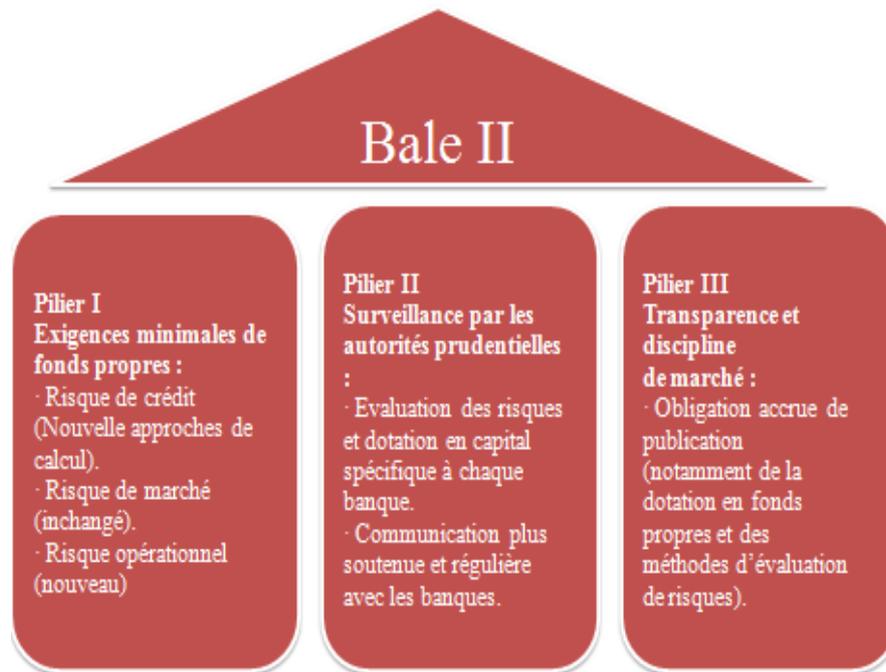
Ce troisième pilier met l'accent sur l'importance de la communication financière qui permet une utilisation efficace de la discipline de marché, encourageant ainsi le principe de la transparence et cela en imposant aux banques une publication périodique des informations concernant leur politique de gestion des risques. Ce pilier s'établit donc autour de deux principes³⁶ :

- ✓ La délivrance d'une information récurrente et pertinente sur la structure du capital et l'exposition aux risques de la banque attendue.
- ✓ Une plus grande transparence et une pression accrue sur le marché encourageront les banques à mieux gérer les risques.

Le schéma suivant permettra de donner une image synthétique des trois piliers de Bâle II :

³⁶ Inspiré et modifié du mémoire de Amir RAHMANI, « la gestion du risque opérationnel », ESB 2009, P.15.

Figure 1-1 : les trois piliers de Bale II



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

Une mise en œuvre significative de Bâle II est directement destinée au respect de l'application de Ces trois piliers simultanément.

3.1.4 L'accord de Bale III :

La dernière crise financière mondiale de 2008 qui a ébranlé le système financier mondial a démontré que les recommandations qu'a apporté Bâle II étaient déficientes et limités, d'où la nécessité d'en formuler de nouvelles. En effet, les accords de Bâle III sont venus dans l'optique de renforcer les recommandations des précédents et d'établir des mesures prudentielles supplémentaires avec une nouvelle logique macro prudentielle visant à stabiliser le système financier dans son ensemble qui permettraient aux banques d'assurer leur survie en temps de crise.

a) les principales mesures apportées par Bale III :

Les principales mesures apportées par Bâle III sont³⁷:

- Amélioration de la qualité des fonds propres.
- 2. Relèvement des exigences en fonds propres.

³⁷ Bâle III les impacts à anticiper, KPMG, Mars 2011.

- 3. Maîtrise de l'effet de levier.
- 4. Amélioration de la gestion de la liquidité.
- 5. Couverture du risque de portefeuille de négociation.

L'évolution de la gestion des risques opérationnels est en grande partie due à la publication en 2003 du document « Les saines pratiques en matière de risques opérationnels » ou « Sound practices for the management and supervision of operational risk »

b) les Saines pratiques :

Ce document est composé des dix principes suivants :

a. S'agissant du développement d'un environnement de gestion des risques adapté :

- Principe 1 : La banque doit procéder à la gestion du risque opérationnel d'une façon distincte et mettre en place un dispositif approprié pour en assurer le suivi.
- Principe 2 : Un audit régulier du dispositif de gestion des risques opérationnels doit être effectué.
- Principe 3 : Le dispositif doit couvrir tous les niveaux de l'établissement et les responsables doivent définir les politiques, procédures et processus de gestion des risques opérationnels.

b. En matière de gestion des risques :

- Principe 4 : Les risques opérationnels doivent être identifiés et évalués dans la totalité des activités et processus et doivent aussi faire l'objet d'une analyse avant tout lancement d'un nouveau produit ou système. Pour cela plusieurs outils sont proposés (*auto-évaluation, cartographie, indicateurs de risques clés...*). Ces derniers seront développés par la suite.
- Principe 5 : Une organisation adaptée à la gestion des risques opérationnels doit être mise en place. Elle doit permettre d'adresser des reportings de pertes réguliers à la direction chargée du risque opérationnel.
- Principe 6 : La banque doit disposer de processus visant à maintenir le risque à un niveau qu'elle aurait jugé tolérable.

- Principe 7 : La banque doit avoir un plan de continuité d'activité permettant de réduire les pertes en cas de perturbations de l'activité.

c. Rôle des superviseurs :

- Principe 8 : Les autorités de contrôle devraient exiger aux banques de mettre en place un dispositif efficace de gestion des risques opérationnels.
- Principe 9 : Les superviseurs devraient évaluer les politiques, procédures et pratiques des banques en matière de risque opérationnel.

d. le rôle de la communication financière :

- Principe 10 : Les banques doivent faire en sorte que les intervenants du marché financier puissent évaluer leur gestion des risques opérationnels.

3.2. Réglementation prudentielle en Algérie :

La Banque d'Algérie (B.A) 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.

En pratique, comme autorité monétaire le conseil de la monnaie et de crédit (C.M.C) à adopté lors de sa session du 14 novembre 2002 le premier règlement relatif au contrôle interne, il s'agit du règlement 02-03 du 14 novembre 2002 portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers.

Bien que ce règlement définit à l'article 2 le risque opérationnel comme étant : « risque résultant d'insuffisances de conception, d'organisation et de mise en œuvre des procédures d'enregistrement dans le système comptable et plus généralement dans les systèmes d'information de l'ensemble des événements relatifs aux opérations de la banque ou l'établissement financier concerné », il n'oblige pas les banques à se doter de systèmes de surveillance et de maîtrise des risques opérationnels.

Par la suite, l'article 97 bis de l'ordonnance 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit, modifiée et complétée par l'ordonnance 10-03 du 26 août 2010, explique que les banques et établissements financiers sont tenus de mettre en place un dispositif de contrôle

interne efficace qui vise à assurer, entre autres : la prise en compte de manière appropriée de l'ensemble des risques, y compris les risques opérationnels.

3.2.1 Le règlement 11-08 :

Un nouveau règlement relatif au contrôle interne a été adopté, il s'agit du règlement 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers.

Ce nouveau règlement, qui vient abroger le règlement 02-03 du 14 novembre 2002 relatif au contrôle interne, 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 à des événements extérieurs. Il inclut les risques de fraude interne et externe ».

Dans ce cadre les trois premiers ont mis l'accent sur la nécessité de disposer d'un système de mesure et d'analyse des risques adapté à la nature et au volume des activités de chaque banque. Ces dispositifs concernent tous les types de risques y compris le risque opérationnel.

Ils ont également relevé l'importance d'évaluer les résultats des opérations des banques et des établissements financiers, et de mettre en place une cartographie des risques qui identifie et évalue l'ensemble des risques encourus. Cette cartographie doit :

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

Ainsi, les articles 37, 38, 58, 59,60 du règlement 11/08 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers qui ont redéfinies la surveillance des risques et le contrôle interne dans le secteur bancaire qui a été repris en 2010 par la loi sur la monnaie et le crédit.

L'article 59 a relevé, la nécessité pour les banques de mettre en place des plans de continuité de l'activité et de les tester de manière périodique.

Il a également souligné l'importance pour les banques de s'assurer de la sécurité de leurs systèmes d'information dans les conditions prévues aux articles 35, 36 du présent règlement.

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

3.2.2 Dispositions du règlement 14/01 du 16 Février 2014

Il s'agit du règlement 14/01 du 16 Février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et aux établissements financiers. Ce règlement prend son origine des accords de Bale II et de Bale III, dans la mesure où il intègre la notion de risque opérationnel et de coussin de sécurité dans le calcul des coefficients de solvabilités des banques et des établissements financiers.

De ce fait à partir du 1 octobre 2014 les banques Algériennes seront tenues de constituer des provisions au titre du risque opérationnel et d'y intégrer un coussin de sécurité à hauteur de 2,5 % de leurs risques pondérés. Ceci est exprimé par les termes des articles suivant :

L'Article 2 qui stipule que : « les banques et établissements financiers sont tenus de respecter en permanence, sur base individuelle ou consolidée un coefficient minimum de solvabilité de 9,5 % entre, d'une part, le total de leurs fonds propres réglementaires et, d'autre part, la somme des risques de crédit, opérationnel et de marché pondérés ».

Ainsi que **l'article 3** qui précise que les risques de crédit, opérationnels et de marché doivent être couverts à hauteur d'au moins de 7 % par les fonds propres de base.

L'article 4 qui expose la nécessité pour les banques et les établissements financiers de constituer en sus de la couverture prévue par l'article 2 un coussin dit de sécurité, composé de fonds propres de base et couvrant 2,5 % de leurs risques pondérés

Aussi **l'article 5** qui expose les risque de marché et opérationnels pondérées sont calculé en multipliant 12.5 l'exigence en fond propres au titre de ces risques déterminés conformément au disposition des articles de **20-29** du même règlement

Ainsi, **les articles 8, 9,10** de ce même règlement exposent avec précision la constitution des fonds propres des banques et des établissements financiers.

L'article 20 donne une définition bien précise aux risques opérationnels comme le risque de pertes résultant de carences ou de défaillance inhérentes aux procédures, personnels système internes et événements externes. Cette définition exclus les risques stratégiques ou de réputation, mais inclut le risque juridique

Enfin **l'article 21**, rajoute à ces dispositions que l'exigence en fonds propres nécessaire pour la couverture du risque opérationnel est égale à 15 % de la moyenne des produits nets bancaires annuels des trois derniers exercices. Seuls les produits nets bancaires positifs sont pris en considération dans le calcul de cette moyenne.

Ceci revient à dire que la Banque d'Algérie impose l'application de la méthode de base de Bale II pour mesurer le risque opérationnel.

Conclusion du premier chapitre :

A travers ce premier chapitre, nous avons traité de manière générale la réglementation prudentielle qui entoure la profession bancaire ;

Édictée par le comité de Bâle, ainsi que les changements opérés au fil des années, notamment par l'introduction des nouveaux risques bancaires à côté du risque de crédit et ce, dont l'établissement des ratios qui doivent t permettre aux banques une meilleure gestion des risques inhérents à leurs activités.

Enfin, nous avons évoqué la réglementation prudentielle algérienne et ses principaux textes relatifs au contrôle interne et au ratio de solvabilité des banques et établissements financiers. Ceci témoigne de la volonté de mettre le système bancaire algérien au niveau des meilleurs standards internationaux en matière de gestion des risques bancaires, notamment en ce qui concerne la nécessité de la mise en place de la cartographie des risques.

C'est justement le sujet du prochain chapitre : démarche et élaboration d'une cartographie des risques opérationnels.

Chapitre 02 :
l'utilité et la
démarche de la
cartographie
des risques

La qualité de la gestion des risques est un élément déterminant de la solidité d'une banque. Les règles définies par le Comité de Bâle ont amélioré très sensiblement cette gestion avec l'intégration du risque opérationnel qui pose une menace réelle au compte de résultats des banques, peut-être même une menace presque aussi importante que celle posée par le risque de crédit.

L'amélioration de l'identification, ainsi que de la quantification du risque opérationnel, mais aussi de la détermination de son coût et du contrôle, aura une influence réelle sur la qualité des revenus de l'organisme, même sans tenir compte des questions de la conformité par rapport à la réglementation en vigueur.

Pour cela les institutions financières investissent dans la mise en place d'un dispositif d'identification, de mesure et d'évaluation des risques qui permettent une représentation claire, nette et précise de ces derniers.

Il est difficile d'envisager de gérer le risque opérationnel sans utiliser un instrument fiable et valide car introduisant une interface associant à chaque processus modélisé les événements à risque pouvant générer des pertes tout en évaluant de manière anticipée l'ampleur des pertes occasionnées tout en ayant conscience des capacités de maîtrise détenues par l'organisme.

Nous présenterons dans ce chapitre la cartographie des risques, son processus d'élaboration et son utilité.

Section 01 : Définition et cadre théorique de la cartographie des risques :

1.1. Définition de la cartographie des risques :

La cartographie des risques a suscité beaucoup d'écrits. Nous allons procéder à sa définition et citer les différents objectifs qu'elle permet d'atteindre.

« La cartographie des risques est la représentation structurée d'un ensemble de risques identifiés et quantifiés dans un périmètre donné. C'est un outil visuel ayant pour objectif de donner au lecteur de la cartographie une image immédiate de la situation. »¹

Ce qui explique que la cartographie des risques est un mode de représentation et de hiérarchisation des risques d'une organisation en s'appuyant sur une identification des risques.

Ces risques se voient attribué des caractéristiques (généralement probabilité et gravité) qui permettent de les situer sur une carte.

¹ Jean Le Ray, « Organiser une démarche de cartographie des risques », AFNOR, 2008, page 08

D'après l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) et P.WH Coopers « Une cartographie des risques est une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les risques les plus significatifs (probabilité et/ou impact les plus élevés et les moins significatifs (probabilité et /ou impact les plus faibles. »¹

Pour l'Association Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise (AMRAE)² « la cartographie des risques est un moyen permettant de classer, de comparer et de hiérarchiser les risques entre eux, et de mettre en place des plans d'actions pour les traiter en fonction des ressources disponibles ».

On peut tirer de ses définitions, que la cartographie des risques est un outil indispensable en matière 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 impact) en vue d'une présentation graphique des risques.
- ✓ La mise en place des plans d'actions en vue de la maîtrise de ces risques et/ou de la réduction de leurs impacts et d'assurer le suivi.

La cartographie des risques se révèle être l'outil dynamique le plus pertinent pour recenser, évaluer et classer les risques d'une organisation selon leurs significations (en fonction de deux critères à savoir, la probabilité d'occurrence et l'impact d'un ou plusieurs risques) tout en décrivant le plus précisément possible les risques majeurs auxquels l'entreprise est confrontée.

La détermination des plans d'actions permet d'éliminer les risques ; intrinsèques en premier lieu et résiduels et de les rapprocher comme deuxième lieu. 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.

1.2. Objectifs de la cartographie des risques :

La cartographie des risques permet d'atteindre trois objectifs selon Jacques Renard³ dans son ouvrage « théorie et pratique de l'audit interne » :

¹ IFACI et Price Water House Coopers, « Le Management Des Risques De L'entreprise : cadre de référence et techniques d'application », édition d'organisation, Paris, page 221

² Association pour le management des risques et des assurances de l'entreprise

³ RENARD Jacques, « théorie et pratique de l'audit interne », Editions d'Organisation, 2010, p157.

- ✓ 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'assistance du risk management, d'élaborer une politique de risque qui va s'imposer à tous :



Responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne



Auditeurs internes pour élaborer leurs plans d'audit, c'est-à-dire fixer les priorités.

D'une autre part, la cartographie peut se révéler comme étant un outil de gestion des risques, un outil d'allocation optimale des ressources et de communication.¹

Figure 2-1 : Les objectifs de la cartographie des risques



Source : élaboré par nos soins.

1.3. Les acteurs du projet de la cartographie des risques :

Selon l'ampleur du projet, les acteurs concernés par la conduite de la cartographie peuvent être internes ou externes à l'organisation.

- **Internes :** Le risk manager¹ est responsable de l'élaboration de la cartographie des risques en collaboration avec la Direction de l'audit interne.

¹ Inspiré et reformulé du mémoire : Mr Attouo Régina Emma MOHAMED, « analyse d'une démarche de cartographie des risques opérationnels dans le domaine bancaire », CESAG 2005, p24

- **Externes** : Cabinets de consultants et de conseil et experts spécialisées.

L'organisation peut faire appel à des acteurs externes pour l'assistance ou la réalisation du projet, dans le but de fiabiliser et légitimer le processus ou dans le cadre d'une externalisation des processus ou activités. Peut aussi être une obligation contractuelle, notamment, dans le cadre des fusions acquisition ou de la privatisation.

1.4. Les facteurs de motivation pour l'élaboration de la cartographie des risques :

Existents plusieurs facteurs qui peuvent amener une banque à utiliser la cartographie des risques plutôt qu'autres outils de management des risques :

- a) Le plan d'audit** : Une fois la cartographie des risques est établit, elle constitue l'outil de mesure dont va s'emparer l'auditeur interne².

La cartographie des risques permettant le pilotage de la gestion du risque en identifiant les domaines d'actions prioritaires, sert de base à la programmation des missions d'audit

En effet, cet outil permet, par une confrontation entre l'opinion des opérationnels et de l'Audit, une rationalisation de la démarche du département d'Audit.³

- b) Référentiel d'analyse des risques** : La cartographie des risques est établit pour permettre autant aux responsables qu'aux opérationnels, d'avoir un référentiel en matière de risques. Elle est la base car elle permet d'attester de la démarche en matière de gestion des risques.

- c) Communication en matière de Risque** : La cartographie des risques permet d'améliorer la communication des risques vers la Direction Générale⁴.

Les dirigeants l'utilisent pour maîtriser l'évolution des risques clés qui sont susceptibles d'affecter gravement leurs activités et pour lesquels des actions préventives et correctrices doivent être menées.

Le reporting qui en découle va les orienter dans leur prise de décision qui représente aussi un projet de partage de savoir-faire entre les responsables.

¹ Animateur du système de management des risques, le *risk manager* participe directement ou indirectement à tout projet relatif à la gestion des risques. Homme ou femme d'expérience, possédant une solide connaissance de la gestion générale d'une entreprise, il est préférable voire impératif qu'il soit rattaché à la Direction de l'organisme et agit un peu comme un électron libre au travers de l'ensemble de la structure.

² DJOMALEAU DJUMEDIO Merlin, « Evaluation et performance de l'audit interne-cas de la SABC », université de Dschang 2013, P15, http://www.memoireonline.com/03/14/8787/m_Evaluation-et-performance-de-l-audit-interne-Cas-de-la-SABC8.html,

³ ALBRAND Guy, « le risk assesement : quelques bonnes pratiques, Revue Française d'audit interne, 2003, p6.

⁴ GILBERT De Mareschal, op.cit., p34.

La cartographie des risques est aussi un outil de communication en externe (assurances, administration, commissaire aux comptes, analystes...). Elle permet en effet de répondre à la demande grandissante de transparence en matière de risque.

d) Réglementation Bancaire : La constitution de réserves pour la couverture des risques bancaires impose aux banques de disposer d'outils aidant à l'identification et à la quantification des risques inhérents aux activités des banques.¹

e) Pression des gouvernements des entreprises et comités d'Audit : Les gouvernements d'entreprises et Comités d'Audit peuvent pousser l'organisation à établir une cartographie des risques dans un souci de transparence et de regard porté sur la viabilité de la banque.

Compte tenu du contexte mondial, ils exigent la mise en place d'une organisation et d'un traitement global des risques. Dans ce cadre, la cartographie des risques est susceptible de les guider vers les zones à hauts risques nécessitant une attention particulière de leur part. Ils peuvent ainsi jouer leur rôle qui est de veiller au bon fonctionnement du département d'audit interne ex : de la qualité de l'information.

Ainsi, plusieurs raisons internes et externes peuvent pousser un établissement financier à l'établissement d'une cartographie des risques pour la maîtrise de ses activités. La démarche de cartographie doit être menée de façon minutieuse et précise en respectant un nombre de conditions indispensable à sa réussite.

1.5 Facteurs clés de réussite de la cartographie des risques :

La réussite de la mission d'élaboration de la cartographie des risques dépend des conditions suivantes² :

a) Soutien motivé de la direction générale : La décision d'application de tout outil de gestion des risques doit partir de la Direction Générale.

Elle a de ce fait, une obligation d'« appropriation » de tous ces outils. Elle doit, en outre, faire comprendre et accepter sa politique de risque à toute la banque et surtout aux véritables propriétaires de ces risques (les opérationnels).

b) Objectifs clairs et bien communiqués : La définition des objectifs est un pré requis en matière de cartographie des risques car elle va déterminer l'approche qui sera menée.

La définition de ces objectifs intègre également les motivations réelles qui nous permettent de savoir ce que l'on recherche.

¹ Riskpartner, "le risque opérationnel tel que défini par Bâle 2", p3, www.riskpartner.lu,

² FORTUGUE & al, « cartographie des risques : quelle valeur ajoutée ? Quel processus ? », 2001, www.amrae.asso.fr/lesrencontres/toulouse-2001 , page 9

Une fois ces objectifs déterminés, ils doivent, en outre, être parfaitement compris par le groupe de travail afin d'avoir une vision cohérente de la démarche à entreprendre¹.

c) Désignation du responsable du projet : le responsable du projet ou le chef de file ; il peut être un membre de la direction générale, du département d'audit interne ou le responsable chargé de la gestion des risques.

d) De travail de qualité : l'équipe de projet chargée de piloter et de coordonner la démarche de la cartographie doit être éventuellement composée de responsables opérationnels ayant une meilleure vision des processus et activités de la banque.

e) Disponibilité des moyens : la réussite de tel projet nécessite la constitution d'une équipe disposante de tous les moyens indispensables ; la mise à disposition d'un capital humain dynamique et expérimenté et des fonds (budget) pour sa réalisation.

Il n'existe aucune démarche standard de cartographie des risques. Cependant, il est question d'étapes clés d'élaboration et non de profil de risques. Les démarches de cartographie des risques s'intègrent, en effet, en général dans la culture et le fonctionnement de l'entreprise sont plutôt fonction d'autres facteurs

1.6 Les différents types de la cartographie des risques :

Gilbert De Mareschal a identifié dans son ouvrage « la cartographie des risques »², deux types de cartographies : globale et thématique.

1. La cartographie thématique : « *La cartographie thématique est un outil de recensement et d'hierarchisation des risques liés à un thème précis* »³.

La cartographie thématique permet d'avoir une vision synthétique mais précise des différents domaines de risques pour un thème déterminé, son exercice est un préalable à la cartographie globale.

2. La cartographie globale : « *Une cartographie globale des risques tend à recenser, quantifier et cartographier l'ensemble des risques d'une organisation, tous sujets confondus* »⁴.

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

¹ Modifié et reformulé, FORTUGUE & al, « cartographie des risques : quelle valeur ajoutée ? Quel processus? », 2001, p9, www.amrae.asso.fr/lesrencontres/toulouse-2001.

² G.Mareschal, la cartographie des risques, édition Afnor, 2003, p18.

³ G.Mareschal, la cartographie des risques, édition Afnor 2003, p18.

⁴ IBID, p 18

➤ **Les avantages des deux cartographies :**

Tableau 2-2 : avantages de la cartographie globale et thématique.

La cartographie globale	La cartographie thématique
<ul style="list-style-type: none"> -Elle permet de détecter toutes les vulnérabilités de l'organisation. -Elle permet de diffuser une culture de risque au sein de la banque. -Elle constitue une bonne base pour le pilotage des risques. -Permet à la banque de se conformer à des exigences réglementaires. -Permet de promouvoir la communication au sein de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> -Elle permet d'avoir une vision synthétique mais précise des différents domaines. -Permet la prise en charge d'un thème prioritaire. -Elle est plus facile à élaborer par rapport à la cartographie globale.

Source : Inspiré du mémoire : Melle HARRAT Yasmine, « cartographie des risques opérationnels », ESB, 2013, p46

➤ **Contraintes et limites :**

Pour les deux types de cartographie, la principale contrainte est d'avoir une information fiable et nette pour calibrer les deux composantes du risque (probabilité et impact).

Cette contrainte pilotera, pour un thème donné, le choix du type d'axe et par conséquent, le choix du type d'information à collecter pour quantifier et cartographier ces risques. Parfois, elle résulte du refus de coopération des membres de l'entité, ces derniers peuvent refuser de fournir certaines informations ou des informations erronées craignant que leur mauvaise gestion soit dévoilée.

En plus de cette contrainte, d'autres limites considérables peuvent influencer négativement une conception efficace et réussie de la cartographie des risques¹ :

¹ Melle HARRAT Yasmine, « cartographie des risques opérationnels », ESB, 2013, p.47

- ✓ Souvent, les évaluations sont beaucoup plus qualitatives que quantitatives puisqu'elles reflètent l'appréciation interne des opérationnels et la construction de base d'incidents n'est pas toujours possible ;
- ✓ Certains risques sont difficiles à évaluer et à étudier tels que le risque d'image et le risque de fraude ;
- ✓ La négligence et le désintérêt des principaux dirigeants surtout le directeur général concernant l'utilité et l'importance de la cartographie des risques.

Section 02 : Démarche d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels

Nous aborderons cette section en posant la problématique suivante : Quelle est la démarche à suivre pour l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels ?

Il faudrait toutefois savoir qu'il n'existe pas de démarche standard de l'élaboration de la cartographie des risques imposée aux banques algériennes, chacune doit tenir compte de ses propres spécificités pour un meilleur contrôle interne à condition qu'elle soit adaptée à la réglementation algérienne.

2.1 La phase de préparation :

Avant de commencer une cartographie des risques, il faut, tout d'abord, déterminer son périmètre dans l'organisation. En effet, c'est la phase la plus importante, car elle permet de structurer et d'organiser la future cartographie. Elle doit nous permettre de définir avec précision¹ :

- **Le thème étudié** : il s'agit de définir avec précision le périmètre qualitatif du risque étudié, c'est-à-dire définir, avec précision et exhaustivité, le risque en question.
- **Le périmètre d'activité couvert** : s'agit-il des risques informatiques d'un service, d'une direction spécifique, ou de l'ensemble des directions de la banque, ou l'ensemble des directions d'une région bien déterminée.
- **Le niveau des réponses** : selon l'objet de la cartographie, les chefs de projet doivent préciser est-ce que l'on veut une réponse par opération, par branche d'activité, par filiale, ou bien par service au sein de chaque filiale ?
- **Le seuil de pertinence** : comme évoqué précédemment, la perception du risque est différente selon les personnes et leur position au niveau d'une organisation. Pour

¹Amina LOUADFEL, cartographie des risques opérationnels, ESB, 2014.page37

homogénéiser les réponses, il faut déterminer des seuils de pertinence pour les risques à identifier. Par exemple, on considère un événement comme risqué (dangereux) s'il engendre une perte supérieure à 10 KDA.

- **La règle de mesure du risque** : il s'agit de définir le type d'axes, et pour chaque axe la métrique utilisée, c'est-à-dire la grille de notation. Par exemple : un risque est moyen s'il engendre une perte supérieure à 10KDA et inférieure à 20KDA.

Dans cette phase, il s'agit aussi de mettre en place la cartographie des processus¹ car afin de mener à bien la démarche de management des risques dans une organisation, il faut, d'abord, la connaître et pour cela, la disponibilité d'une cartographie des processus apparaît comme un préalable logique. En effet, la cartographie des processus est un pré requis qui sert de base à la cartographie des risques.²

2.1.1 La cartographie des processus :

L'identification des risques opérationnels à cartographier se fait nécessairement par une description détaillée des activités de l'organisation sous forme d'une représentation des principaux processus qui participent à la création de valeur.

L'identification de ces processus permettra d'analyser les risques à partir d'une vision transversale complète et cohérente, tout au long d'une chaîne d'activités³.

a) Définition d'un processus :

Un processus est généralement défini comme :

« *Schématiquement, on peut définir un processus comme l'enchaînement ordonné d'un ensemble d'activités, produisant une valeur ajoutée croissante, permettant de délivrer au client (interne ou externe) le produit ou service correspondant à sa sollicitation.* »⁴

« *Un processus est un ensemble de ressources et d'activités liées qui transforment des éléments entrants en éléments sortants. Autrement dit, c'est une boîte noire qui a une finalité (les données de sortie) et qui, pour atteindre cette finalité, utilise des éléments extérieurs (les données d'entrée) et les transforme (en leur donnant une valeur ajoutée) par du travail et des outils (activités et ressources).* »⁵

¹ Plusieurs banques comme le Crédit Lyonnais (LCL) adoptent une approche par les processus pour la gestion des risques opérationnels. « Pour maîtriser les risques opérationnels, il faut maîtriser les processus », précise François Tabourot, Directeur Général de MEGA.

² Amina LOUADFEL, cartographie des risques opérationnels, ESB, 2014, p38

³ Christian Jimenez, « Risques opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit » Revue Banque, 2008,

Page 57.

⁴ IBID, p57.

⁵ Y.MOUGIN, La cartographie des processus, , 2004, p37.

Plus précisément, Un processus peut être défini comme « l'ensemble des opérations ou activités réalisées par des acteurs, avec des moyens et dans un cadre donné, à partir d'un événement déclencheur externe (input) pour aboutir à un résultat, une finalité (output) ». ¹

Figure 2-2 décompositions d'un processus



Source : élaboré par nos soins

On distingue en général trois types de processus :

- **Processus de réalisation** : processus qui intervient dans la réalisation du produit ou de la prestation aux clients externes de l'établissement.
- **Processus de pilotage** : processus dont la finalité est de fournir des directives, de fixer les orientations, d'évaluer la situation et de décider d'actions correctives nécessaires à partir de l'examen des différentes informations disponibles.
- **Processus de support** : processus dont le but est de fournir les ressources aux acteurs des autres processus.

b) Les caractéristiques d'un processus :

Ces caractéristiques sont communes à tous les types de processus :

- Un point de départ : évènement déclenchant ;
- Un point d'arrivée : il s'agit du résultat final ;
- Les intervenants au cours du processus (employés, directeur, membres du directoire...)
- Un enchaînement d'une série d'étapes regroupant chacune un ensemble de tâches ;
- Création de la valeur ajoutée entre l'entrée et la sortie.

2.1.3 Lien entre risques et processus :

« Afin de sélectionner les bonnes politiques face aux risques, il est nécessaire de comprendre comment les risques affectent les processus de l'organisation ».

¹ IFACI, « Cahiers de la recherche, la cartographie des risques », 2013, page 46.

Le lien entre risques et processus s'exprime par la « matrice processus/risques » qui se présente comme suit :

Les processus (en ligne) se croisent avec les risques (en colonne), et afin d'évaluer les associations, pour chaque croisement (processus associé aux risques), le lien doit être qualifié soit de :

- Lien primaire : « le processus joue un rôle direct dans le management des risques ».
- Lien secondaire : « le processus contribue à gérer le risque de manière indirecte ».¹

Nous avons repris l'exemple extrait du « **Manuel de l'audit interne de l'IIA** » : qui nous permet de clarifier la notion de lien entre risques et processus.

« Un processus présentant des liens clés avec plusieurs risques nécessitera un audit complet de l'intégralité du processus »

2.2 Approches d'identification des risques opérationnels :

Il existe deux approches d'identification des risques :

2.2.1 L'approche Top Down « descendante » :

La cartographie des risques top-down est une démarche qui consiste à collecter au niveau du top management, l'ensemble des grands risques pouvant limiter ou empêcher l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation, ou menacer ses principaux actifs.²

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

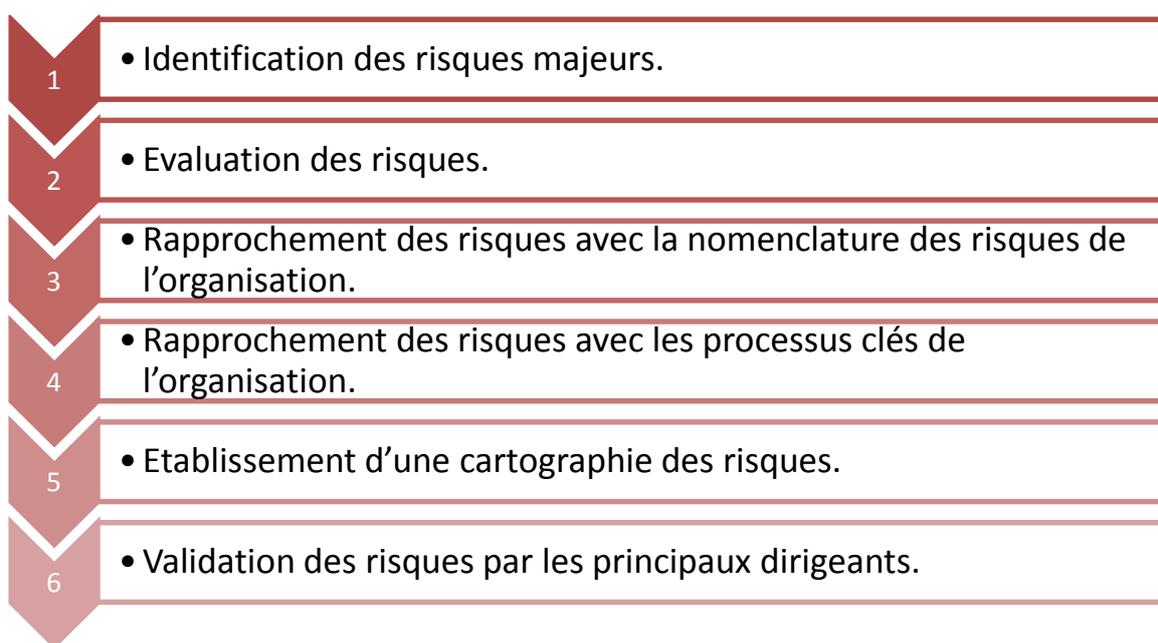
Cette approche est dans ce cas « plus fermée »³ dans le cas d'une cartographie globale. Elle est plus souvent utilisée dans une cartographie thématique, où le risk manager limite ses recherches à un domaine, un métier. Dans ce cas, l'évaluation et la validation des risques se fait lors des entretiens avec les principaux dirigeants et au moyen de questionnaires d'autoévaluation.

¹ Henri FRITCH, « La maîtrise des risques lié aux processus de gestion des réclamations clients », Thèse professionnelle présentée et soutenue en vue de l'obtention du Mastère spécialisé « Audit Interne et Contrôle de Gestion », Paris, 2012, p47

² IFACI, « Cahiers de la recherche, la cartographie des risques », 2013, page 46.

³ Gilbert de Mareschal, « La cartographie des risques », AFNOR, 2003, page 16.

Figure 2-3. : Etapes de l'approche Top-Down



Source : élaboré par nos soins à partir de IFACI, « Cahiers de la recherche, la cartographie des risques », 2013, p.46.

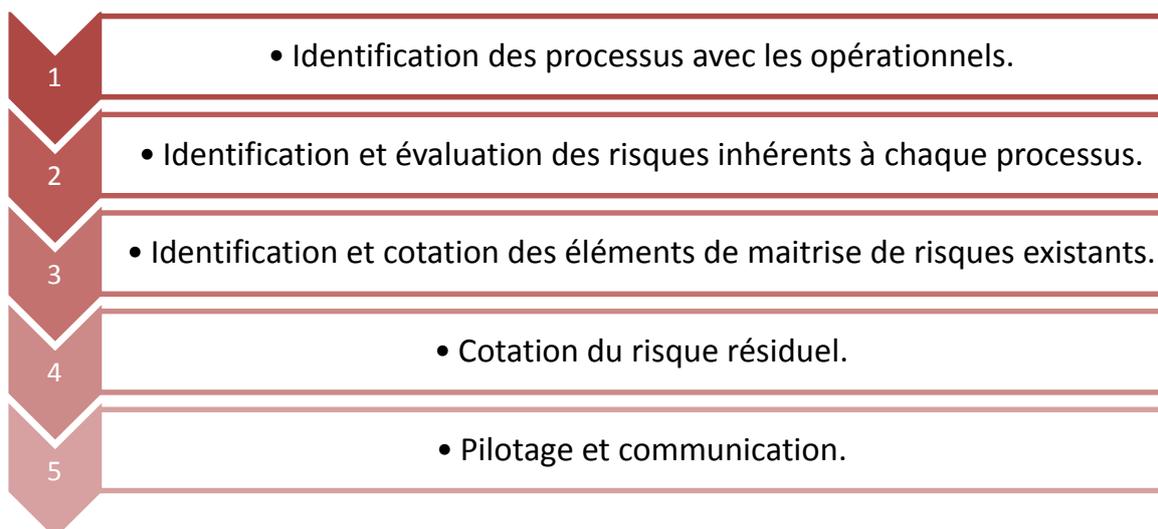
2.2.2 L'approche Bottom-Up « ascendante » :

Cette approche consiste en un recensement des risques des risques par les opérationnels qui sont les plus proches des activités et à en effectuer la remontée vers les responsables de la gestion des risques.

Selon Gilbert de Mareschal : « l'identification des risques se fait de manière relativement libre et ouverte ». Elle se fait donc au moyen d'interviews lors des rencontres avec les opérationnels.

Et cette approche est le plus souvent utilisée dans le cadre d'une cartographie globale.

Figure2-4 : Etapes de l'approche Bottom-Up



Source : élaboré par nos soins à partir de IFACI, « Cahiers de la recherche, la cartographie des risques », 2013, page 46.

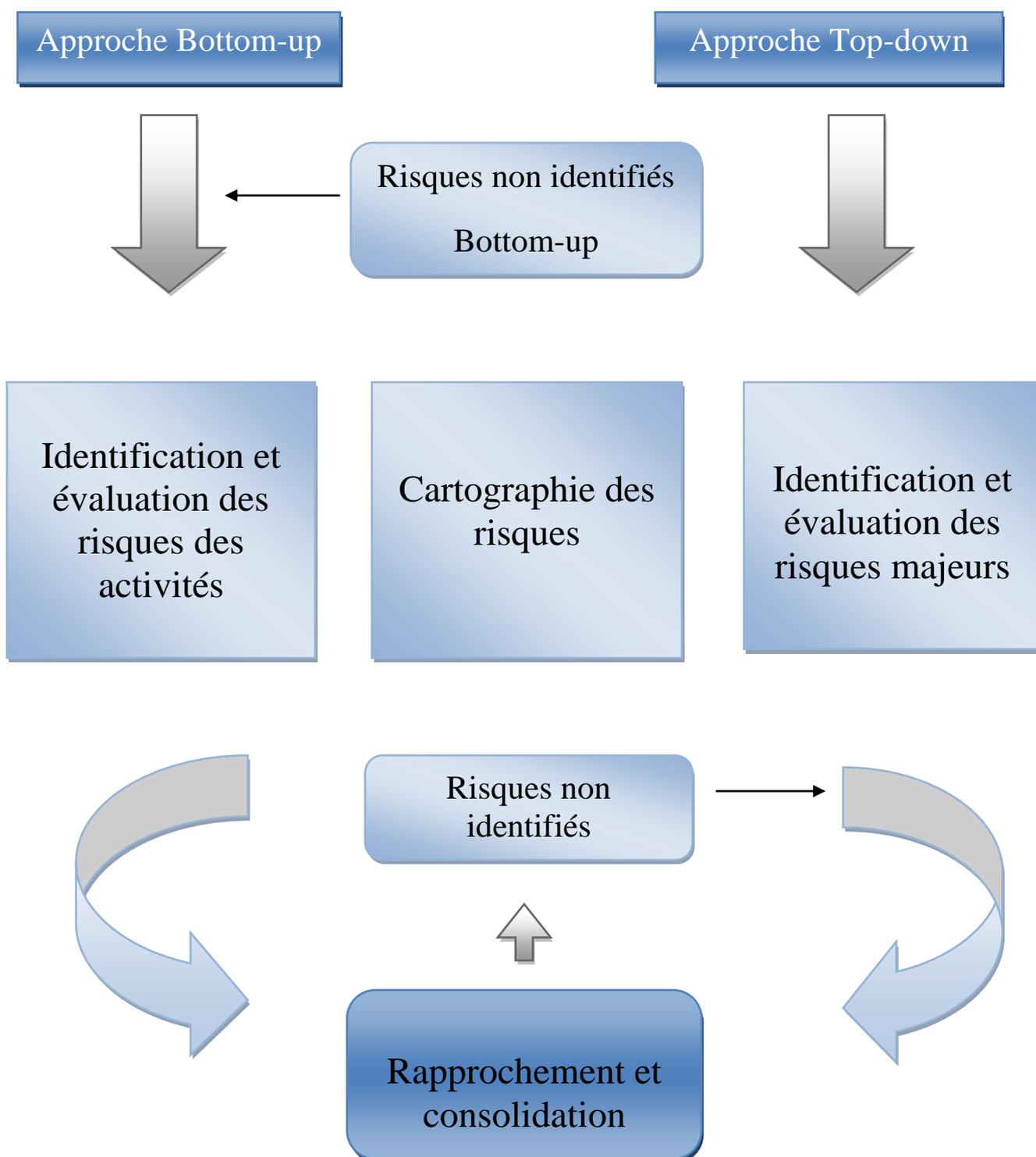
La gestion des risques se base sur des échanges réciproques entre les dirigeants et les responsables des risques, pour cela le dispositif de maîtrise des risques fait une combinaison entre les deux approches ce qui permet de traiter les risques d'une manière exhaustive.

Les responsables de risques contrôlent les risques existants, signalent les risques probables et remontent l'information aux dirigeants (Bottom up). Quant aux dirigeants, ils arrêtent les objectifs de gestion des risques et s'assurent du bon fonctionnement du dispositif de gestion des risques (top down).

« L'identification des risques est une opération difficile et décisive dont il faut admettre, à priori et sans frustration, l'échec partiel puisque tous les risques ne seront jamais mis en évidence. Il ne faut donc se priver d'aucune méthode. Aucune d'entre elles n'est exclusive bien au contraire, elles sont toutes complémentaires »¹

¹Jean Le Ray, « Organiser une démarche de cartographie des risques », AFNOR, 2008

Figure2-5 : Schéma illustrant la complémentarité des deux approches



Source : IFACI, cahier de la recherche, la cartographie des risques, 2013, page46

2.3 Identification et évaluation des risques bruts :

D’abord, on doit définir le risque brut (ou inhérent) est le risque maximum encouru en cas de défaillance du dispositif de contrôle interne.

2.3.1 L'identification des risques bruts :

Il s'agit d'identifier pour chaque processus décrit les risques opérationnels bruts capables qui sont capable d'affecter le déroulement et d'empêcher l'atteinte des objectifs¹.

En effet, pour chaque processus il convient de se poser la question des différents risques opérationnels associés.

Dans ce cadre, un risque équivaut à l'enchaînement suivant : une cause, un évènement, des conséquences.

Figure 2-6: Enchaînement d'un risque



Source : élaboré par nos soins

- **La cause** d'un risque représente l'élément sur lequel il est possible d'agir afin d'empêcher l'occurrence du risque ; elle est l'élément générateur de ce dernier.
- **Une conséquence** est un effet provoqué par la survenance d'un risque, elle peut être financière ou qualitative.

Ainsi l'identification et la formulation des évènements de risques reposent sur la segmentation d'un événement de risques en cause, risque et conséquence(s) permettant de faciliter son évaluation, et en utilisant la cause pour évaluer la fréquence, et la (les) conséquence(s) pour évaluer l'impact.

Une fois les événements à risques identifiés, on passe à leurs évaluations.

❖ Outils d'identification des risques Opérationnels :

a) Le questionnaire :

Il permet notamment d'obtenir des informations relatives à l'exécution des tâches et de ce fait la constatation des dysfonctionnements et l'identification de celles mal comprises par les exécutants

b) L'interview :

C'est une technique qui se base sur une grille déterminée à l'avance pour s'assurer que tous les risques possible ont été évoqués au cours de l'interview. Elle est utilisée dans le cadre d'une démarche bottom-up

¹ IFACI, « Cahiers de la recherche, la cartographie des risques », 2006, page 78.

c) Les tableaux d'identification :

Plusieurs tableaux d'identification des risques existent et qui ne présentent pas assez de différences les uns les autres. On citera celui proposé par RENARD. Ce tableau permet d'identifier les risques opérationnels à travers un découpage du processus en tâches ou étapes élémentaires¹.

Tableau 2-2 : Identification des risques selon Renard

Taches	Objectifs	Risques	Evaluation	Dispositifs CI	Existence

Source : Renard, 2010, p.239.

L'établissement du tableau d'identification des risques consistera à :²

- ✓ Décomposer les étapes de l'activité en tâches élémentaires ;
- ✓ Indiquer en face de chacune de ces tâches l'objectif du contrôle interne ;
- ✓ Estimer pour chaque tâche les risques opérationnels qui lui sont rattachés ;
- ✓ Rappeler pour chaque risque, le dispositif de contrôle interne que l'on devrait trouver pour maîtriser ce risque ;
- ✓ S'assurer de l'existence de ce dispositif pour chaque risque.

Une fois les risques sont identifiés, il est nécessaire de les évaluer tenant compte de l'impact potentiel et la probabilité d'occurrence de ces risques.

2. 3.2 L'évaluation des risques bruts :

Cette approche peut être réalisée par des évaluations historiques (événements survenus) et prospectives (événements qui pourraient survenir) qui s'effectuent sur les déclarations des collaborateurs.

La méthodologie d'évaluation des risques d'une organisation repose sur un ensemble de techniques quantitatives et qualitatives³ :

- **La méthode quantitative :** Cette méthode est utilisée lorsqu'il existe suffisamment d'informations (historique des incidents) permettant d'estimer la probabilité d'occurrence ou l'impact d'un risque sur la base d'évaluation par intervalle ou l'utilisation d'un ratio.

¹ RENARD .J, « théorie et pratique de l'audit interne », Editions d'Organisation, 2010, pp.238-239.

² Ibid.

³ Gilbert de Marschal, la cartographie des risques, édition Afnor, Saint-Denis 2003, p.9

- **La méthode qualitative** : moins fiable que la méthode précédente, elle est utilisée lorsque les risques ne peuvent pas être quantifiés ou lorsqu'il n'existe pas suffisamment de données fiables

2.3.2.1 Les critères d'évaluation du risque¹ :

- a) **La fréquence** : elle mesure la probabilité de réalisation de l'évènement de risque. Elle peut être mesurée grâce à :
 - ✓ Des critères qualitatifs : une fréquence forte, moyenne ou faible ou sur une échelle de 1 à 3 par exemple.
 - ✓ Des critères quantitatifs : une probabilité effective pour une période donnée (et comprise entre 0 et 1) ou la fréquence (une fois par jour, par mois, par an ...etc.).

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

Tableau 2-3 : Critères d'évaluation de la fréquence :

Fréquence de réalisation	Faible	Moyenne	Forte
Nombre d'occurrences par an	<10	10<X<100	>100

Source : Source : Renard, 2010, p239.

- b) **L'impact** : c'est la quantification de la perte engendrée par la réalisation du risque, cette perte peut s'exprimer :
 - ✓ De manière qualitative : impact fort, moyen ou faible ou sur une échelle de 1 à 3 par exemple.
 - ✓ De manière quantitative : par des données de pertes financières ou d'exploitation.

On peut illustrer aussi un tableau pour mieux éclaircir les critères d'évaluation de l'impact :

Tableau 2-4 : Critères d'évaluation de l'impact :

Impact Financier	Faible	Moyen	Fort
Montant des pertes Financières (en milliers de dinars)	<10	10<X<100	>100

Source : Source : Renard, 2010, p239

¹ Gilbert de Marschal, la cartographie des risques, édition Afnor, Saint-Denis 2003, p9

Une fois terminé l'impact et la fréquence on peut quantifier le risque en utilisant la formule suivante :

$$Risque = Fréquence \times Impact$$

2.4 Appréciation des dispositifs de maîtrise des risques /évaluation des risques nets :

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

Après avoir identifié et évalué les risques inhérents aux processus, il est nécessaire de recenser et d'apprécier les mesures existantes pour maîtriser et diminuer ces risques.

Il est donc nécessaire de faire l'inventaire de tous les éléments participant à la maîtrise des risques et qui sont¹ :

- Les dispositions organisationnelles.
- Le dispositif de contrôle mis en place.
- Les outils de suivi de l'activité et de son bon déroulement.
- Les éléments de réduction ou de transfert de risque.

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

Par conséquent, pour chaque risque, on appréciera le dispositif de maîtrise des risques associé à l'aide de quelques critères pertinents qui pourront être définie comme suit : défaillant, moyen, adéquat.

2.5 Hiérarchisation des risques et représentation graphique :

Pour passer à la hiérarchisation des risques, il faut que l'évaluation des risques soit terminée pour simplifier leur gestion.

Il existe une multitude de risques au sein de l'organisation et il n'est pas possible de tous les contrôler, c'est pourquoi il est important de hiérarchiser les risques pour se concentrer sur les risques prépondérants afin d'améliorer le dispositif de leur gestion et préparer des plans efficaces pour définir les actions à mener en priorité pour maîtriser les risques et les ramener à un niveau acceptable.

Les risques étant hiérarchisés, il convient de procéder à la représentation graphique de la cartographie, nous citerons ci-dessous le mode de représentation le plus courant² :

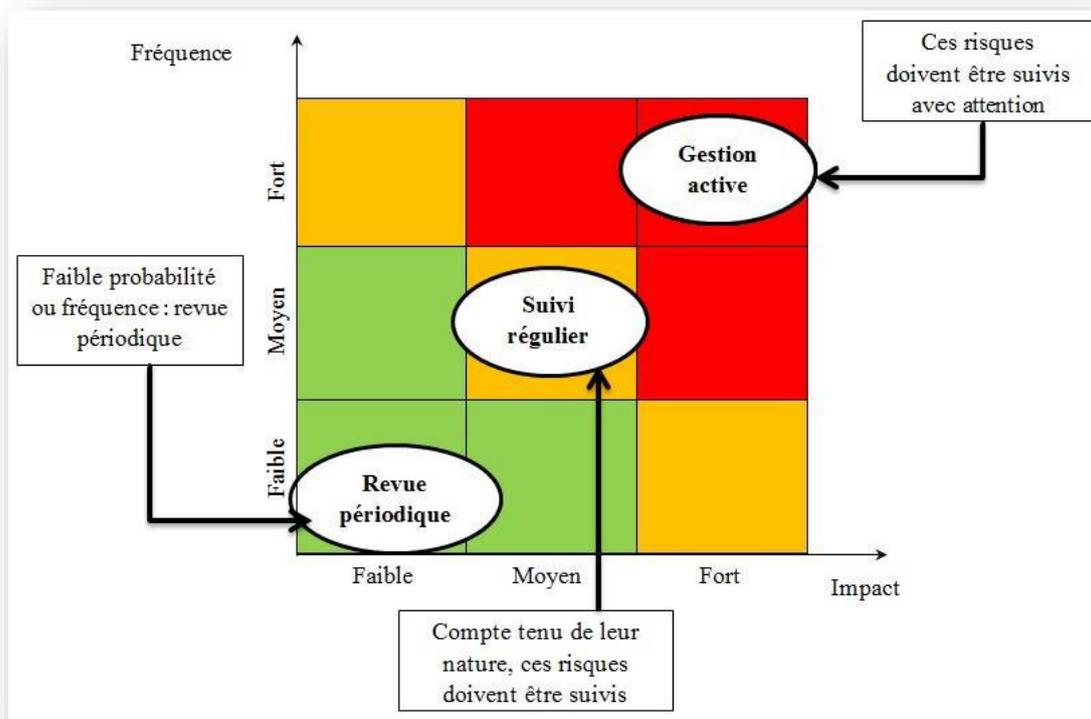
¹ Inspiré et reformulé de C.JIMENEZ & P.MERLIER, « Prévention et Gestion des risques opérationnels », Ed Revue-Banque, Paris 2004, P37-38

² Inspiré et reformulé de Saadi LARDJANE, la cartographie des risques opérationnels, ESB, 2014, page55

➤ **Diagramme à deux axes ou matrice d'évaluation des risques**

Le diagramme à deux axes est une représentation graphique de la fréquence et de l'impact d'un ou plusieurs risques, ces derniers étant représentés de manière à identifier les risques les plus significatifs et les moins significatifs.

Figure 2-7 : Diagramme à deux axes



Source : Saad LARDJANE, Cartographie des risques opérationnels, ESB

2.6 L'actualisation de la cartographie des risques :

La cartographie des risques est élaborée à un moment donné et constitue une image du profil de risque à un temps T déterminé, d'où le besoin de l'actualiser, la revoir et l'adapter périodiquement.

En général, cela se fait annuellement mais il est clair qu'à chaque fois qu'un incident se produit ou qu'un changement ayant un impact sur un événement à risque survient, la mise à jour de la cartographie doit s'opérer.

Dans ce cas, cela se traduira vraisemblablement par une augmentation de l'évaluation d'un risque.

En outre, s'il s'agit du lancement d'un nouveau produit ou la promulgation d'une nouvelle réglementation, les risques qui y sont liés seront introduits dans la cartographie.

Il est vrai que le projet de cartographie des risques représente un exercice qui peut être qualifié de « lourd » si l'on considère toutes les personnes mobilisées et le temps y alloué ; Cependant son actualisation est beaucoup plus simple¹.

SECTION 03 : l'utilité de la cartographie des risques opérationnels

3.1 La cartographie des risques et le contrôle interne :

Une fois la cartographie des risques réalisée, elle offre une vision globale des risques qui menacent l'activité de la banque et permet de laquelle permettra aux managers de l'utiliser car elle représente un outil précieux d'aide à la décision et de détermination des missions de contrôle².

Car comme l'a si bien dit Francis Blanche :

« Mieux vaut penser les changements que de changer les pansements³. »

La question qui se pose après la réalisation de la cartographie des risques est celle de savoir quel est le lien entre les risques opérationnels, la cartographie des risques opérationnels et le contrôle interne ?

Le dispositif de maîtrise des risques opérationnels complète celui du contrôle interne, en ce sens que, le dispositif de contrôle vise l'ensemble des activités, s'adapte aux risques quels qu'ils soient dans la banque, et plus spécifiquement, ici, aux risques opérationnels.

De plus, le dispositif de contrôle interne s'imbrique dans la cartographie des risques opérationnels, ce qui crée un lien entre le contrôle interne , en ce sens que la cartographie identifie les différents métiers de la banque ainsi que les processus qui en découlent, les risques qui sont rattachés à ces activités, les modalités de gestion de ces risques, ainsi que les incidents et les pertes par typologie de risques. C'est de cette analyse et lecture de la cartographie des risques que va découler les différents contrôles (permanent et périodique), nous nous pencherons sur le contrôle interne et ces différents aspects :

3.1.1 Définition et mise en œuvre du contrôle interne :

a) Définition du contrôle interne :

Le terme « contrôle interne » provient de l'expression anglo-saxonne « internal control », expression qui peut prêter à confusion car dans la conception latine, le terme « contrôle » signifie : la vérification, la surveillance, l'exercice d'un contrôle.

¹ Yasmine HARRAT, cartographie des risques opérationnels, ESB, 2013, page 57

² Inspiré du mémoire : Melle HARRAT Yasmine, « cartographie des risques opérationnels », ESB, 2013, p56

³ Proverbe de Francis BLANCHE

Les définitions du contrôle interne sont nombreuses et différentes mais elles ne sont pas fondamentalement contradictoires, elles ont permis d'affiner et de préciser la notion du contrôle interne ; toutes s'accordent à dire que le contrôle interne n'est pas une fonction mais un ensemble de dispositifs mis en œuvre à tous les niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités.

b) Définition du COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission):

«Le contrôle interne est le processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir l'assurance raisonnable quant aux objectifs suivants : la réalisation et l'optimisation des opérations, la fiabilité des opérations financières, la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur».

Il existe plusieurs autres définitions qui présentent le contrôle interne comme : « dispositif » ; « moyens », « procédés », « système »...etc. mais elles s'accordent toutes pour préciser qu'il ne s'agit pas d'une fonction mais d'un « ensemble de dispositifs mis en œuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités »¹.

➤ **Les conditions d'un bon contrôle interne :**

Selon le référentiel COSO² (1992), le contrôle interne est composé de cinq éléments interdépendants qui découlent de la façon dont l'activité est gérée et qui sont intégrés aux processus de gestion :

- ✓ **Un environnement de contrôle :** il constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne, en imposant discipline et organisation.

Les différents aspects de cet environnement incluent « l'intégrité, les valeurs éthiques, le modèle de fonctionnement du management, la délégation des systèmes de direction, et aussi les procédés pour diriger et développer le personnel dans l'organisation ».

- ✓ **Une évaluation des risques :** les objectifs doivent d'abord être définis avant de procéder à l'évaluation des risques.

Ainsi, l'analyse va porter sur les facteurs internes et externes susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.

¹ Med Sami BOUKHECHBA, « cartographie des risques opérationnels », ESB, 2007

² COSO: Committee of Sponsoring Organizations Of The Tread way Commission.

- ✓ **Des activités de contrôle** : ce sont les dispositifs spécifiques permettant de gérer ses activités et faire échec au risque, dans le respect des objectifs généraux du contrôle interne.
- ✓ **Une information et une communication** : Les différents éléments du contrôle interne doivent être connus par tous ceux, qui directement ou indirectement, auront à les mettre en œuvre ou à les rencontrer.
Si les intéressés sont mal informés sur leurs risques ; ils ne peuvent espérer concevoir un dispositif de contrôle interne efficace.
- ✓ **Un pilotage** : l'ensemble du processus doit finalement faire l'objet d'un suivi et des modifications doivent y être apportées, le cas échéant. Ainsi le système peut réagir rapidement en fonction du contexte.

3.1.2 Le cadre de contrôle d'une activité :

Le cadre de contrôle ou cadre de maîtrise est le regroupement par catégories de tous les dispositifs de contrôle interne possibles.

Nous allons présenter succinctement un modèle largement initié par Michel Fautrat consultant partenaire de l'IFACI (*Institut Français des Auditeurs Consultants Internes*) et qui n'est qu'un modèle parmi d'autres mais qui est d'application universelle.

L'ensemble des dispositifs de contrôle interne peuvent être regroupés en 6 rubriques. Une fois la cartographie des risques est dressée, des carences dans le dispositif de contrôle interne sont identifiées, ces insuffisances trouveront toujours leurs causes premières dans la défaillance ou l'absence d'un de ces six (6) dispositifs de contrôle interne¹ :

a) **les objectifs** : le premier devoir de chaque responsable est de définir les cibles à atteindre, lesquelles doivent s'insérer dans le cadre des objectifs généraux du contrôle interne, et à partir desquels chaque responsable définit les objectifs spécifiques de sa mission.

Ces derniers seront appréciés par l'Auditeur Interne en fonction de critères ci-après :

- ✓ Ils doivent être en cohérence avec la mission assignée ;
- ✓ Ils doivent être déclinés à l'intérieur du service ;
- ✓ Ils doivent être mesurables ;
- ✓ Ils doivent pouvoir être suivis par le système d'information mis en place au sein de l'organisation ;

¹Inspiré et reformulé, C.Jimenez, P.Merlier, D.Chelly, « Risques opérationnels-de la mise en place du dispositif à son audit », Revue Banque, 2008, p103.

✓ Ils doivent pouvoir se situer dans le temps.

b) Les moyens : Ils permettent la réalisation des objectifs fixés. Traditionnellement, il s'agit de :

- **Moyens humains** : Où le problème essentiel est la qualité du personnel (compétence).
- **Moyens financiers** : Ce qui signifie la nécessité et l'obligation d'avoir une corrélation proportionnelle entre les objectifs et le budget.

c) Les systèmes d'information et de pilotage : ce troisième dispositif devrait constituer un ensemble intégré dans l'entreprise, sous la forme d'une succession de tableaux de bord,

S'emboitant les uns dans les autres. Un bon système d'information et de pilotage doit satisfaire un certain nombre de critères, notamment :

- Il doit concerner toutes les fonctions
- Il doit être fiable et véritable ;
- Il doit être exhaustif ;
- Il doit être disponible en temps opportun ;
- Il doit être utile et pertinent.

d) L'organisation : « On ne contrôle que ce qui est organisé »¹ disait Fayol une organisation de qualité doit respecter trois (3) principes généraux :

- L'adaptation :

L'adaptation doit être « adaptée » à la culture, à l'environnement, à l'activité... etc.

- L'objectivité :

Une organisation objective ne doit pas être celle construite en fonction des hommes afin qu'elle ne soit pas affectée par la mutation ou le départ d'un de ces derniers.

- La sécurité ou la séparation des tâches :

C'est répartir les tâches de telle façon que certaines d'entre elles, fondamentalement incompatibles, ne puissent être exercées par une seule personne, et les mettre dans une seule main, c'est prendre un risque important avec la sécurité des actifs.

Par ailleurs, dans le respect de ces trois principes, le dispositif d'organisation se matérialisera par la mise en place de quatre éléments constitutifs qui sont :

- ❖ L'organigramme hiérarchique ;
- ❖ L'analyse des postes ;

¹ **Henri Fayol** (Istanbul, 1841 - Paris, 1925) considéré comme l'un des pionniers de la gestion d'entreprise et l'un des précurseurs du management.

- ❖ Le recueil des pouvoirs ;
- ❖ L'élément matériel qui organise l'environnement.

e) **Les méthodes et procédures :** Les méthodes de travail et procédures de l'entreprise doivent être déterminées et toucher toutes les activités et tous les processus.

Ces documents doivent être : écrits, accessibles à chaque personne concernée, simples, compréhensibles et mis à jour régulièrement.

f) **La supervision :** C'est le processus permanent de contrôle effectué par chaque responsable hiérarchique sur les échelons qui lui sont rattachés.

Elle se traduit par l'ensemble des vérifications et modalités de contrôle utilisées par le responsable de la mission en vue de s'assurer de la bonne exécution des procédures en vigueur.

3.1.3 Mise en Œuvre du Contrôle Interne :

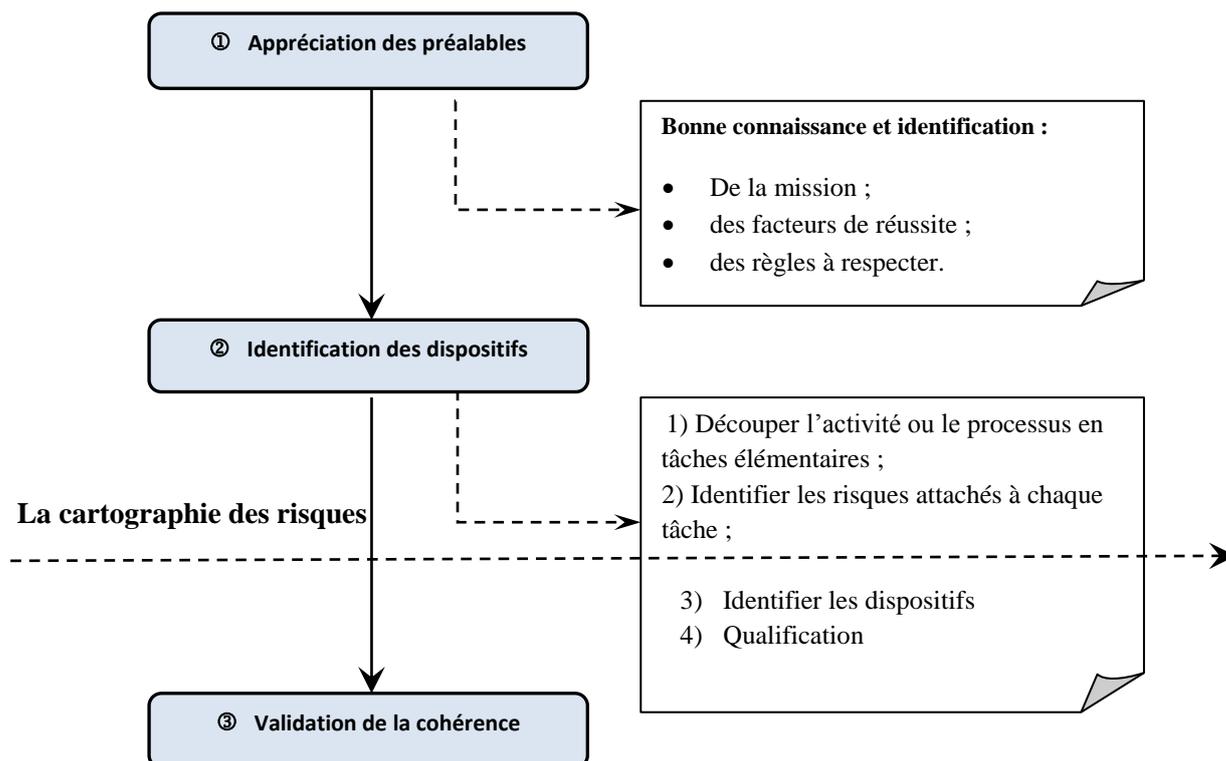
En général, la mise en place d'un contrôle interne se fait en trois périodes successives, on peut les représenter dans le schéma suivant :

S'il s'agit de mettre en place un contrôle interne pour une nouvelle activité, on doit suivre cette étape :

Le responsable devrait d'abord identifier et recenser les préalables du contrôle interne, puis découper l'activité en tâches élémentaires pour y identifier les risques attachés (*risques bruts*). Ainsi la cartographie des risques bruts dressée, va permettre d'identifier les dispositifs de contrôle interne spécifiques à chaque risque, Lesquels seront rattachés à leurs familles d'appartenance (cadre de contrôle)¹

¹ Med Sami BOUKHECHBA, mémoire cartographie de risques opérationnels, ESB, page 55

Figure 2-8 : Représentation schématiques des étapes de mise en œuvre du contrôle interne.



Source : Med Sami BOUKHECHBA, mémoire cartographie de risques opérationnels, ESB.

Néanmoins, si le contrôle interne d'une activité est déjà mis en place, la cartographie des risques va permettre de mesurer l'écart entre les risques bruts et les risques nets ; cet écart représente la pertinence des contrôles mis en place. Il s'agit donc de rectifier ou d'identifier les dispositifs de contrôle interne permettant de diminuer les risques résiduels.

Pour en faire, le responsable doit d'abord prendre en considération les préalables du contrôle interne, il s'agit de :

- La mission
- les facteurs de réussite ;
- et la connaissance parfaite des règles à respecter.

Une fois les préalables appréciés, le responsable procède à l'identification des dispositifs en deux étapes :

La première étape est l'identification des dispositifs spécifiques à chaque risque, en répondant à la question : « que faire – ou mettre en place – pour que le risque ainsi identifié ne se manifeste pas ? » La seconde étape est la qualification des dispositifs, qui revient à les rattacher à leur famille d'origine, au dispositif permanent de contrôle interne dont ils font

partie : objectifs, moyens, système d'information. Une fois Les dispositifs identifiés et qualifiés feront l'objet d'une validation.¹

3.2 La cartographie des risques et le RISK Management :

La fonction de gestionnaire est considéré traditionnellement comme acheteur d'assurance au sein de l'entreprise, le gestionnaire des risques assume aujourd'hui des responsabilités concernant un éventail large allant de l'hygiène et sécurité jusqu'à la prévention de la fraude et le maintien de la réputation.

3.2.1 Le Risk Management, quel système de gestion !²

Une compétitivité : la gestion des risques permet de remplacer une perception qui diffuse des vulnérabilités par une connaissance rationnelle, elle permet également d'optimiser le traitement des risques grâce à un programme global et cohérent.

On peut dire donc des risques bien gérés, c'est des coûts du risque plus faibles et un profit plus important.

Une pérennité : Si hier, l'entreprises se posait la question : « comment puis-je bien produire ? », aujourd'hui, la défaillance soudaine et imprévisible d'entreprises de très bonne réputation, et ses conséquences sur leurs partenaires (en amont et aval) pousse chaque entreprise à se poser la question : « comment puis-je garantir ma capacité de production ? »

Elle doit donc identifier et traiter les risques pouvant affecter ses ressources, et dont l'occurrence lui interdirait provisoirement ou définitivement d'atteindre ses objectifs ; La gestion des risques apparaît donc comme une assurance pérennité de l'entreprise.

Une image : la mise en œuvre d'un programme de gestion des risques nous permet de créer un « esprit de sécurité » au sein de l'entreprise en rassurant le personnel sur la visibilité et l'engagement raisonné de la direction sur le moyen et long terme.

Elle représente aussi, un vecteur de communication externe, vis-à-vis des partenaires financiers, des assureurs, des clients, et des collectivités locales. « L'entreprise qui gère ses risques est une entreprise qui ne fonce pas dans le brouillard ».³

¹ Inspiré, Med Sami BOUKHECHBA, mémoire cartographie de risques opérationnels, ESB, 2007

² Ibid.

³ B. Barthélémy, Gestion des risques méthode d'optimisation globale, édition d'Organisation, Paris, 2002 ;p10

3.2.2 Le traitement du risque :

Le traitement du risque dispose de quatre stratégies de maîtrise des risques de base ; chaque stratégie est concrètement mise en œuvre par des dispositifs de contrôle.

A partir de là que se réalise la liaison entre le management des risques et le contrôle interne. Le contrôle interne est donc pleinement intégré au processus de management des risques. Les stratégies de traitement des risques sont les suivantes :

3.2.2.1 La diminution du risque :

Pour diminuer le risque, le responsable dispose de toute une panoplie de contrôles qu'il met en œuvre grâce à des ressources internes. Ci-dessous, voici les principales typologies de contrôle interne.¹

A. Selon leur niveau :

- ❖ premier niveau : autocontrôle par la personne exécutant la tâche et le supérieur hiérarchique du service ;
- ❖ deuxième niveau : contrôle après l'opération par des personnes distinctes de celles ayant effectué l'opération initiale ;
- ❖ troisième niveau : contrôle réalisé lors des missions d'audit ou d'inspection générale.

B. Selon leur positionnement temporel par rapport au risque :

- ❖ préventif (en amont) : empêcher la survenance d'un risque, par exemple en vérifiant la validité des EPI (équipements de protection individuelle) ;
- ❖ détective : mettre en lumière un risque qui se manifeste (ex : une fraude) ;
- ❖ correctif (en aval) : empêcher le renouvellement d'un risque survenu (ex : changement des mots de passe après une intrusion dans le SI).

C. Selon les objectifs de contrôle :

- ❖ exhaustivité des traitements (ex : rapprochement comptabilité-gestion) ;
- ❖ réalité d'une opération ou d'un bien (ex : facture justificative d'un acte) ;
- ❖ exactitude d'un montant ou d'un calcul (ex : calcul de l'imposition) ;
- ❖ cohérence d'informations (ex : validation des hypothèses).

¹ BERTIN Elisabeth, « Audit interne et gouvernance d'entreprise », cours dispensé à l'IAE de Bordeaux, 2010

3.2.2 2 le transfert (le partage) du risque :

C'est le choix de s'assurer contre un risque En l'externalisant. Deux possibilités s'offrent à l'entreprise : l'assurance contre les risques classiques (incendies, vols, catastrophes naturelles, etc.) ou la sous-traitance pour des activités jugées trop risquées ou trop peu rentables à développer en interne.¹

Cependant, même si une activité est externalisée, l'entreprise doit s'assurer de l'efficacité du dispositif de contrôle chez son sous-traitant. Il faut noter que, suivant l'activité externalisée, cela peut augmenter le risque de dépendance envers un fournisseur stratégique.

3.2.2 3 l'évitement d'un risque :

C'est un choix de capitulation face au risque. En effet, dans le cas d'une activité trop risquée, même après le traitement du risque, il est rationnel de stopper cette activité. Cette option est également envisageable dans le cas d'un traitement du risque trop onéreux par rapport aux bénéfices de cette activité.

3.2.2 4 L'acceptation d'un risque :

Ce choix est judicieux lorsque le niveau de risque est inférieur à l'appétence de l'entreprise. Le risque est jugé maîtrisé par les instances de direction et il serait inutile et surtout coûteux de vouloir le diminuer d'avantage.

Dans ce cadre, le rôle du *risk manager* est d'aider le propriétaire du risque à formuler sa réponse face au risque et surtout d'évaluer l'efficacité de ses choix sur la criticité d'un risque.

Le traitement d'un risque n'est pas immédiat. C'est un processus généralement long, qui peut s'étendre sur plusieurs mois lorsqu'il s'agit de vérifier plusieurs centaines de sites par des équipes spécialisées ou d'effectuer des actions de lobbying auprès des législateurs ou des institutions régulatrices. C'est pour cela que les risques doivent être suivis afin de constater leur évolution et de connaître l'avancement des plans d'actions décidés.

3.3 La cartographie des risques et l'audit interne :

Comme nous l'avons déjà abordé le Risk Management est un processus permettant d'identifier et de quantifier les risques qui peuvent affecter la réalisation des objectifs, et de proposer des stratégies pour traiter les risques, donc pour améliorer le contrôle interne ; Le Risk Management apparaît donc à la fois comme la raison d'être et la condition d'un contrôle interne adapté.

¹ Amina LOUADFEL, cartographie des risques opérationnels, ESB, 2014,p65

L'audit interne est une fonction *d'assistance* et de *conseil* qui permet aux responsables d'entreprise de mieux gérer leurs affaires¹, en leur apportant de l'aide relative aux dispositions prises pour bien maîtriser les activités. Le rôle de l'auditeur interne est donc d'apporter un jugement sur le contrôle interne mis en place, et de proposer des solutions pour l'améliorer.

Les deux fonctions Risk Management et audit interne semblent être voisines car elles contribuent à l'amélioration du contrôle interne. Mais il convient de préciser que l'objectif prioritaire de l'audit interne est l'évaluation du processus de management des risques, donc l'évaluation du contrôle interne qui en est le produit fini.

Également, les démarches d'évaluation des risques pilotées par des directions des risques sont conduites par les opérationnels eux-mêmes, ce qui nécessitera comme l'a d'ailleurs prévu le Comité de Bâle, une validation indépendante.

Il s'agira de valider, par une méthode d'audit, la valeur des expositions résiduelles par la réalisation de tests de validation sur certains axes, ainsi que par l'analyse de la cohérence entre les résultats des missions d'audit, d'une part, et du *self-assessment*, d'autre part.

3.3.1 Définition de l'audit interne :

L'Audit Interne représente l'entité de contrôle de troisième niveau, son objectif général est de s'assurer de l'efficacité du système de contrôle interne.

Au sens étymologique du terme, le mot « audit » vient du latin « audire » qui signifie écouter. Or, traduit vers l'anglais, le mot « to audit » signifie surveiller, inspecter, vérifier.

3.3.1.1 Définition de l'IIA (Institute of Internal Auditors) :

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribuer à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. »².

¹ Modifié de la version française de la définition internationale de l'audit interne approuvée par l'IIA le 29 juin 1999

² Définition de l'IIA (Institute of Internal Auditors) .

« L'audit interne consiste à apporter des améliorations, à s'assurer de la bonne mise en application des procédures et politiques instaurées dans l'entreprise, et à détecter et prévenir la fraude, en examinant les opérations et le contrôle interne de l'entité.

Il a pour principal objectif l'aide à la prise de décision, en faisant ressortir les informations sur le fonctionnement et dysfonctionnement des structures de l'organisation dont il a la charge. »¹

3.3.1.2 Définition de l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes) :

« L'audit interne est une fonction de conseil s'exerçant avec indépendance et objectivité. Elle se propose d'apporter de la valeur ajoutée et d'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. »²

3.3.2 Les caractéristiques de la fonction d'Audit Interne :

➤ **Fonction universelle:**

La fonction d'Audit Interne, doit son universalité au fait qu'elle s'applique non seulement à toutes les organisations quel que soit le secteur d'activité et la nature juridique de l'entreprise mais aussi à toutes les fonctions où elle s'exerce (fonction financière et comptable, fonction commerciale et logistique, fonction fabrication/production, fonction informatique...).³

✓ **Fonction indépendante :**

Les auditeurs doivent être indépendants des activités qu'ils auditent afin d'être en mesure de porter un jugement libre et impartial. Cette indépendance de la fonction d'audit s'obtient par l'objectivité et par la place du service dans l'organigramme. Et c'est pourquoi ce dernier doit être rattaché au plus haut niveau hiérarchique de la banque, c'est-à-dire à la Direction Générale.

✓ **Fonction objective :**

L'objectivité est liée, d'une part, à l'adoption par l'auditeur d'un état d'esprit indépendant au cours de ses missions et d'autre part, par la référence et la mise en œuvre des normes et standards internationaux de la profession d'Audit Interne⁴.

✓ **Fonction périodique :**

¹ Manuel d'audit interne pour les inspections générales des Ministères Maroc2007, p8

² Définition d'institut français de l'audit et du contrôle internes

³ Manuel d'audit interne pour les inspections générales des Ministères Maroc2007, p8

⁴ Manuel d'audit interne pour les inspections générales des Ministères Maroc2007, p8

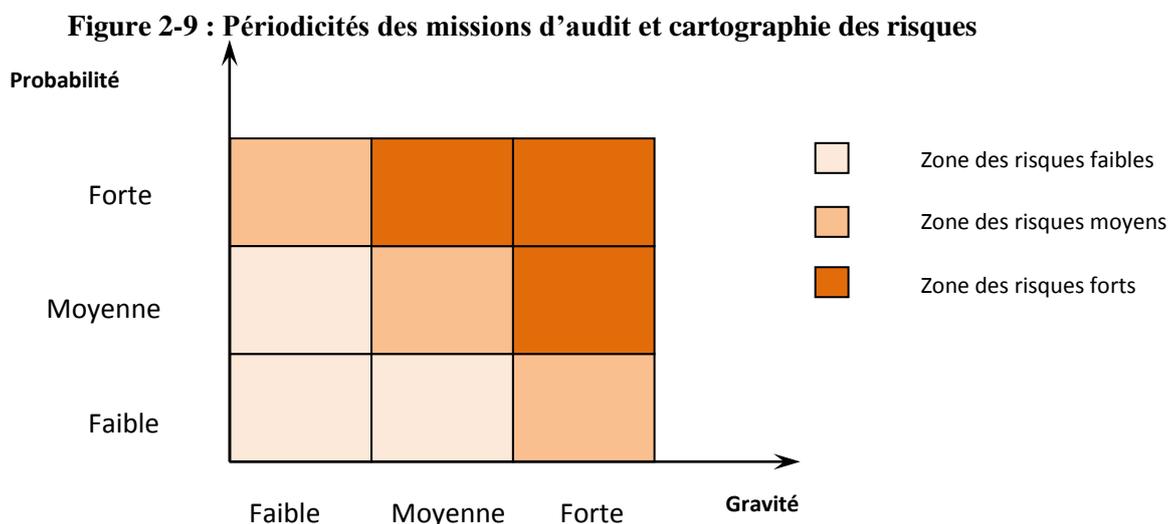
L'Audit Interne est une fonction permanente dans l'organisation, mais périodique selon une fréquence qui sera fonction de la nature et de l'importance du risque auquel sont exposées les activités auditées.¹

3.3.3 De la cartographie au plan d'audit :

Après la réalisation de la cartographie des risques, elle nous constitue l'instrument de mesure dont va s'emparer l'auditeur pour planifier ses missions.

Quelle que soit la méthode de consolidation des risques des différentes activités/fonctions/processus.

L'idée est d'arriver à déterminer la fréquence en fonction de l'importance du risque. En utilisant la cartographie du Risk Manager on peut déterminer la fréquence des missions d'audit, comme l'illustre la figure ci-dessous:



Source : Med Sami BOUKHECHBA, mémoire cartographie de risques opérationnels, ESB

Les processus, activités ou fonctions appartenant :

- A la zone des risques faibles auront une fréquence d'audit de 4 ou 5 ans
- A la zone des risques moyens auront une fréquence de 2 à 3 ans
- A la zone des risques forts auront une fréquence d'audit d' 1 an.

Cependant, dans l'absence d'une cartographie préétablie (le cas des banques algériennes avec l'absence du risque manager) l'auditeur interne peut opter pour d'autres méthodes d'élaboration de cartographie. Ceux sont des méthodes spécifiques à l'audit interne qui

¹ Manuel d'audit interne pour les inspections générales des Ministères Maroc2007, p8

présentent l'avantage de simplifier la mesure du risque en faisant l'économie d'une nomenclature des risques, car l'important est d'avoir un instrument permettant de planifier ses missions donc un outil de planning.¹

Plusieurs méthodes existent, dont nous pouvons citer : Le système RADAR²

3.3.4 Le système RADAR (“Resources of Audit Department Allocated by Risk”):

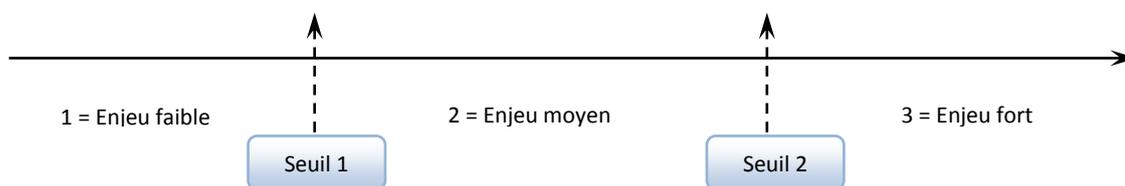
Le système repose sur l'appréciation du contrôle interne en retenant l'échelle de valeur à trois (3) niveaux (adapté, insuffisant, lacunes graves), à laquelle s'ajoutent deux (2) critères de la cartographie déjà présentés qui sont : l'appréciation de la gravité (appréciation quantitative) et l'appréciation par la fréquence (appréciation qualitative).

3.3.4.1 Une appréciation de la gravité : Elle mesure l'importance des enjeux dans l'organisation. Pour la chiffrer, l'auditeur évalue en fin d'audit, le budget annuel de l'unité, son chiffre d'affaire ou la valeur des installations.

A partir de la valeur retenue, l'auditeur va déterminer deux seuils quantitatifs dont le niveau, exprimé en dinars, est fonction de l'organisation, de sa dimension, son chiffre d'affaire et de la valeur de ses installations.

Les chiffres sont déterminés avec trois (3) niveaux de la manière suivante

Figure 2-10 : le système RADAR « appréciation de la gravité, les trois seuils du chiffres d'affaires



Source : le système RADAR « appréciation de la gravité », Groupe SHELL

3.3.4.2 L'appréciation de la vulnérabilité de l'unité : qui va permettre d'apprécier la fréquence, et pour la chiffrer l'auditeur va apprécier tous les facteurs susceptibles d'avoir une incidence sur la vulnérabilité du sujet audité (environnement de travail, qualité de l'encadrement, complexité du travail à réaliser...etc.).

Ce qui permettra de déterminer de façon subjective la vulnérabilité du sujet : 1 = vulnérabilité faible, 2 = vulnérabilité moyenne, 3 = vulnérabilité forte.

3.3.4.3 L'appréciation du contrôle interne : c'est à chaque fin de mission que les auditeurs apprécient le contrôle interne du sujet audité : 1 = contrôle interne adapté, 2 = contrôle interne insuffisant, 3 = contrôle interne comportant des lacunes graves.

¹ Med Sami BOUKHECHBA, mémoire cartographie de risques opérationnels, ESB, 2007, p74

² (Resources of Audit Department Allocated by Risk): c'est une méthode du groupe Shell.

3.3.5 Fonctionnement du système RADAR.

Le principe est de multiplier les trois (3) chiffres ainsi calculées afin d'obtenir pour chaque thème de mission considéré, une valeur pouvant aller de $1 \times 1 \times 1 = 1$ (qui traduit le risque minimal) à $3 \times 3 \times 3 = 27$ qui traduit le risque maximal.

Nous obtenons ainsi une table de classement¹ allant de 1 à 27, du moindre risque au maximal et chaque mission figurant sur le plan va donc se voir affecter un rang de classement qui est fonction du risque et permet, in fine, de déterminer la fréquence des interventions à retenir.

La règle suivante est alors adoptée :

- Pour tous les sujets ayant un coefficient de risque allant de 1 à 13 : un audit tous les 4 ou 5 ans ;
- Pour ceux dont le coefficient du risque est compris entre 14 et 24 : un audit tous les 3 ans ;
- Et enfin, pour les coefficients de 25, 26 et 27 : un audit tous les ans ou 2 ans.

Et c'est à partir de là que le plan d'audit peut être structuré après consultation des principaux responsables.

Cependant il nous semble indispensable de voir l'utilisation de la cartographie des risques dans le management des risques en tant que fonction, et plus précisément dans le cycle de gestion des risques opérationnels.

Conclusion du chapitre :

A travers ce chapitre nous avons pu mettre en exergue l'importance de l'élaboration d'une cartographie des risques au niveau d'une organisation bancaire et nous avons pu, notamment, dérouler les caractéristiques et le cheminement de cette mission ainsi que les différents outils et techniques nécessaires à son accomplissement.

Il apparaît donc que la cartographie des risques est un instrument d'identification, de quantification, et de hiérarchisation des risques qui doit être, minutieusement calibré, en raison de la différence de perception du risque entre les personnes réalisant l'évaluation des risques, et afin d'assurer le plus haut niveau d'exhaustivité et pertinence de l'évaluation.

Cependant, la réussite de la mise en place de la cartographie des risques en tant qu'instrument à vocation d'analyse et de gestion est gagée sur la compréhension des processus, la clarté de la méthodologie, une mise en œuvre rigoureuse et une vision globale sur le risque à identifier, quantifier et gérer.

¹ Table de classement relative au système RADAR

En outre, La cartographie des risque participe à mettre en place des activités de contrôle puisque ce document est utile aux contrôleurs internes pour leur permettre de savoir où renforcer leurs points de contrôle.

C'est également un outil de planning des missions d'audit interne permettant d'apprécier le contrôle interne mis en place.

Dans le chapitre suivant nous traiterons d'une étude de cas pratique sur l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels en milieu bancaire algérien.

Chapitre 03 :

Cas pratique

Le 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 les nouveaux accords de Bâle, Le Groupe Société Générale (SG)¹ a rapidement pris conscience de la nécessité de gérer ce type de risques. Les gestionnaires de risque se sont aperçus qu'une mauvaise gestion du risque opérationnel ne constitue plus une perte d'un coût d'opportunité, mais un risque de perte réelle pouvant sérieusement mettre en péril la vie de la banque.

A la lumière des développements théoriques, qui nous ont permis de présenter l'environnement bancaire et la gestion des risques bancaires et la méthode d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels, véhiculés par les chapitres précédents de ce mémoire, et après trois mois de stage pratique, au cours desquels, nous avons pris connaissance de l'organisation de la Société Générale Algérie (SGA), et plus particulièrement, de son secrétariat Général. Nous devons, à présent, être à même de retracer les principaux dispositifs de pilotage du risque opérationnel au sein de la SGA², et par cela nous aurons traité le dispositif de la collecte des pertes pour élaborer la cartographie du risque opérationnel au sein de la Société Générale Algérie (SGA) durant un trimestre.

Section 01 : présentation de la structure d'accueil

Société Générale, société anonyme, est la société mère du groupe Société Générale. C'est un groupe Européen de Services Financiers de premier plan, actif dans 77 pays et employant près de 135 000 salariés de 120 nationalités différentes.

Les trois piliers de la Société générale, au cœur du développement du modèle de banque relationnelle, sont :

- Les réseaux de détail en France (Société générale, Crédit du Nord et Boursorama)
- Les réseaux de détail à l'international (IBFS: International Banking and Financial Services)

¹ Groupe société Générale.

² Société Générale Algérie.

- La banque de financement et d'investissement SG CIB (Corporate and investment Banking) qui gère d'un côté la Banque de financement et les Fixed Income, le financement structuré, la dette, le forex, et de l'autre côté les Equity et les activités de conseil.

En soutien au développement de ses trois piliers, les deux autres lignes métiers du Groupe sont :

- Services financiers spécialisés & assurances
- Banque privée, Gestion d'actifs et Services aux investisseurs (19^e mondial avec 1 512 milliards \$ d'actifs gérés sous contrats)¹

Le groupe Société Générale est donc l'un des groupes bancaires les plus performants et les mieux notés de la zone euro. Il poursuit une politique de croissance durable fondée sur un développement sélectif de ses services, une innovation forte tournée vers la satisfaction de ses clients sur ses différents marchés et une croissance interne et externe soutenue.

Au 4 mars 2015, la notation long terme de Société Générale est A chez Standard & Poor's² et FitchRatings³, AA (low) chez DBRS, A2 chez Moody's⁴.

1.1 Le groupe Société Générale :

1.1.1 Aperçu historique sur le Groupe SG :

La Banque Société-Générale a été créée au dix-neuvième siècle (en 1864) par appel public à l'épargne. Durant les soixante premières années de sa création, Elle a tissé un réseau de guichets sur l'ensemble du territoire français (1500 guichets en 1940, contre 32 en 1870).

Installée à Londres dès 1871, la Société-Générale développe rapidement son dispositif international grâce à l'extension du Réseau de la Sogenal (*une filiale de droit allemand, constituées des agences d'Alsace-Moselle qui ont été apportées à la Société Générale Alsacienne, après la guerre de 1870 en France*) à des pays du centre de l'Europe (Allemagne,

¹ Classement World's 50 Biggest Banks 2014 par Global Finance

² **Standard & Poor's (S&P)** est une filiale de **McGraw-Hill** qui publie des analyses financières sur des actions et des obligations. Société de notation financière

³ Société américaine des notations financière

⁴ Est un fournisseur de solutions de gestion des risques, et *Moody's Investors Service*, société active dans l'analyse financière d'entreprises commerciales ou d'organes gouvernementaux. Elle est également connue pour ses notations financières standardisées des grandes entreprises

Autriche, Suisse, Luxembourg), à son implantation en Afrique du Nord (1909-1911) et plus tard, aux États- Unis (1940).

Nationalisée par les autorités françaises en 1945, la Société Générale a joué un rôle actif dans le financement de la reconstruction. Après la réforme du système bancaire Français en 1966, elle a diversifié ses interventions en direction de la clientèle de particuliers.

En juillet 1987, la Société-Générale est redevenue un groupe bancaire de renommée internationale grâce à sa privatisation.

En 1997, l'acquisition du Crédit du Nord a permis à la Société Générale d'élargir son activité de détail en France, avec un large réseau de banques régionales. En 2001, le groupe SG a absorbé la Sogenal.

Actuellement, la Société Générale est présente dans 77 pays à travers tous les continents, via son réseau **IBFS** (Banques et Services Financiers Internationaux) sous la tutelle duquel est placée la **Société Générale Algérie** (SGA)

1.1.2 Quelques chiffres du Groupe Société Générale :

Le tableau suivant montre l'évolution du PNB (Produit Net Bancaire) ainsi que celle des Résultats nets entre l'année 2014 et le premier trimestre de l'année 2016:

Tableau 3-1 : Résultat Net bancaire du groupe Société Générale pour la période (2014-2016) en trimestre.

GROUPE												
RÉSULTATS TRIMESTRIELS		T1-14	T2-14	T3-14	T4-14	2014	T1-15	T2-15	T3-15	T4-15	2015	T1-16
<i>(en millions d'euros)</i>												
Groupe												
Produit net bancaire		5 656	5 900	5 876	6 129	23 561	6 353	6 869	6 364	6 053	25 639	6 175
Frais de gestion		-4 073	-3 832	-3 920	-4 212	-16 037	-4 442	-4 124	-3 978	-4 349	-16 893	-4 284
Résultat brut d'exploitation		1 583	2 068	1 956	1 917	7 524	1 911	2 745	2 386	1 704	8 746	1 891
Coût net du risque		-667	-752	-642	-906	-2 967	-613	-724	-571	-1 157	-3 065	-524
Résultat d'exploitation		916	1 316	1 314	1 011	4 557	1 298	2 021	1 815	547	5 681	1 367
Quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence		53	49	39	72	213	68	42	56	65	231	35
Gains ou pertes nets sur autres actifs		-2	202	-7	-84	109	-34	-7	-1	239	197	4
Pertes de valeur des écarts d'acquisition		-525	0	0	0	-525						
Impôts sur les bénéfices		-203	-402	-395	-376	-1 376	-370	-597	-629	-118	-1 714	-384
Résultat net		239	1 165	951	623	2 978	962	1 459	1 241	733	4 395	1 022
<i>Dont participations ne donnant pas le contrôle</i>		70	86	69	74	299	94	108	115	77	394	98
Résultat net part du Groupe		169	1 079	882	549	2 679	868	1 351	1 126	656	4 001	924
Fonds propres moyens		42 171	42 206	42 908	43 277	42 641	43 674	44 766	45 437	45 680	44 889	45 869
ROE Groupe (après impôt)		0,8%	9,3%	7,2%	4,0%	5,3%	6,9%	11,2%	9,0%	4,7%	7,9%	7,1%

Source : <http://www.societegenerale.com/fr/connaitre-notre-entreprise/identite>

1.2 Société Générale Algérie :

1.2.1 Présentation de la société Générale Algérie :

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

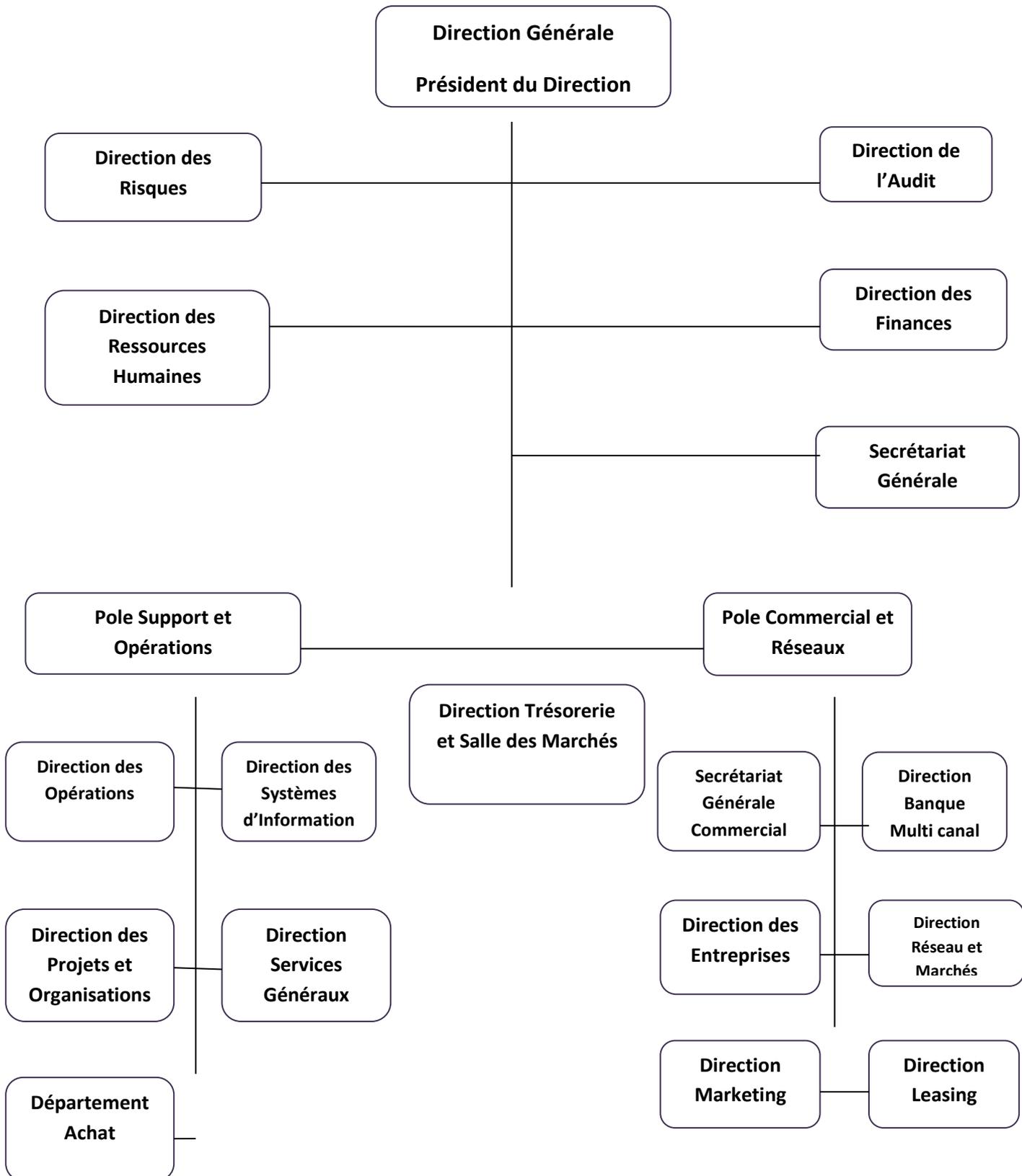
Son réseau, en constante croissance, compte actuellement 86 agences dont 11 Centres d'Affaires ou Business Center dédiés à la clientèle des Entreprises.

La Société Générale Algérie offre une gamme diversifiée et innovante de services bancaires à plus de 335000 clients Particuliers, Professionnels et Entreprises. L'effectif de la banque est de 1 360 collaborateurs au 31 décembre 2014.¹

1.2.2 Organigramme de la S.G.A :

¹ https://www.societegenerale.dz/nous_connaitre.html

Figure 3-1 : Organigramme de la SGA.



Source : Organigramme SGA /Janvier 2016

1. 2.3-Approche retenue par la SGA pour la gestion des risques opérationnels:

En termes de gestion des risques, et mettre en place la réforme de l'accord de Bâle II (Exigences minimales en fonds propres relatives aux risques de crédit et aux risques opérationnels) :

L'Inspection générale de la Commission bancaire de la Banque d'Algérie a effectué en 2007 une enquête sur le dispositif élaboré par Société Générale en matière de risques opérationnels. La Commission bancaire a autorisé le Groupe à utiliser pour le calcul de son exigence en capital liée au risque opérationnel la méthode AMA (Advanced Measurement Approach). Le groupe Société Générale pourra donc utiliser dès janvier 2008 les méthodes avancées (IRBA et AMA) pour le calcul de ses exigences minimales en fonds propres.¹

A cette fin, les objectifs poursuivis par Le Groupe SG dans ce domaine sont nombreux et variés, mais aussi complémentaires :

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

Le Groupe dispose à cet effet d'un historique et d'une base de données des pertes internes couvrant la plupart des entités, en France comme à l'étranger (structure IBFS²). Cette base de données permet d'analyser les pertes (par catégorie d'événement, cause, ligne d'activité...) et de suivre leur évolution ainsi que les plans d'actions correctrices proposés.

1.3 Le Risque Opérationnel au niveau de la SGA :

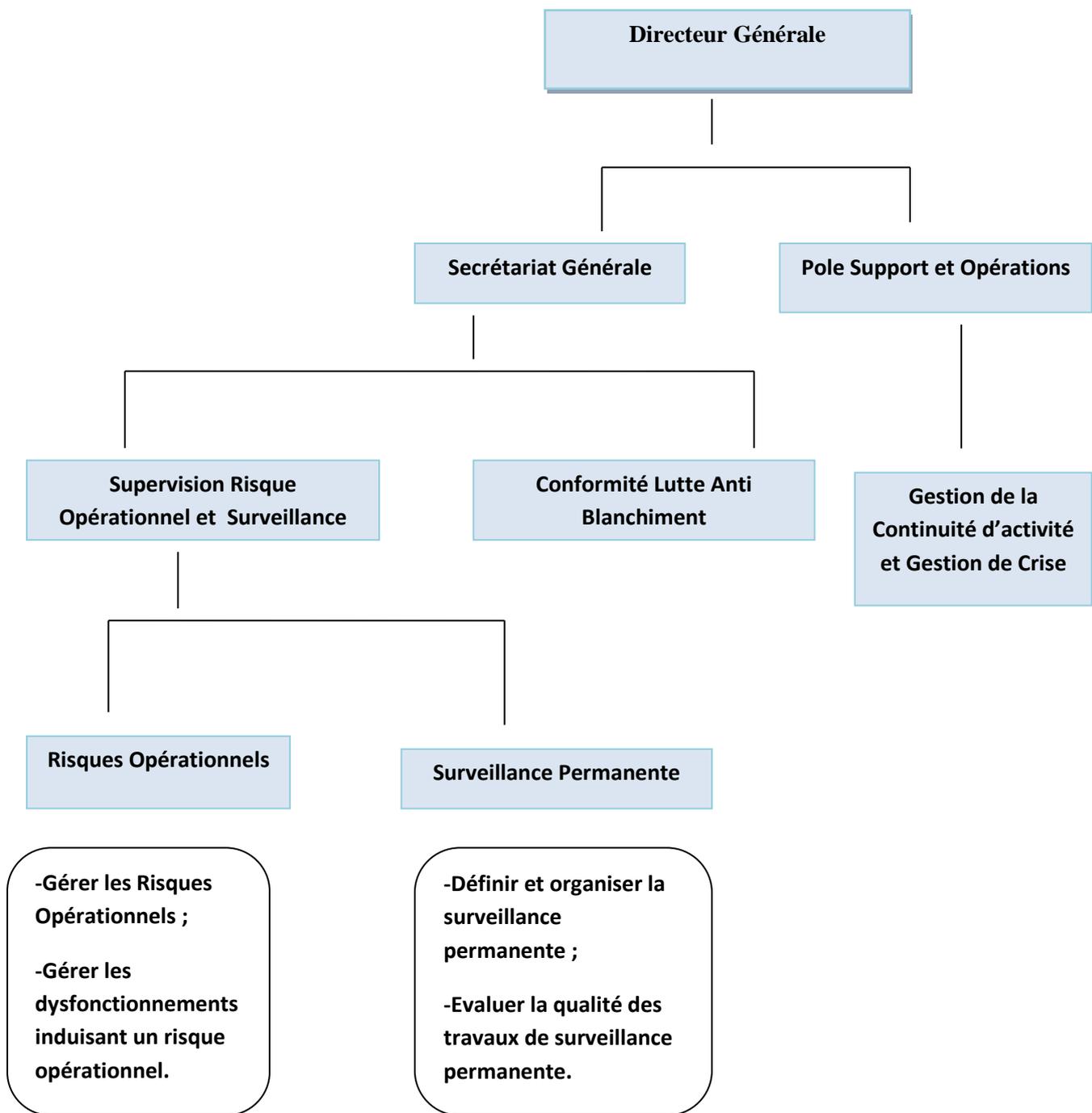
En ce qui concerne le risque opérationnel, La Société Générale Algérie SGA a retenu donc *l'approche AMA* dans l'objectif d'une mesure précise et d'une mise en place d'un dispositif de pilotage efficace de ces derniers.

¹ Groupe Société Générale, Document de référence, 2007, p 27

² Banque et Services Financiers Internationaux

1.3.1 Organigramme de Département Risque Opérationnel :

Figure 3-2 : Organigramme de département RO



Source : Organigramme de département Risque Opérationnel/SGA 2016

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

Le département Risques Opérationnels a pour mission la mise en place de la politique de la SGA en matière du risque opérationnel à travers un ensemble d'actions qui sont :

- ✓ Assurer la mise en œuvre des procédures et des outils de mesure et de maîtrise des risques opérationnels diffusés par IBFS¹ et le Groupe SG², ceci dans la perspective des évolutions réglementaires imposées par Bâle II.
- ✓ S'assurer que, préalablement au lancement de toute nouvelle activité ou produit, l'ensemble des risques opérationnels y afférents sont correctement identifiés et qu'un dispositif de suivi adapté est prévu, par le biais du Comité Risques Opérationnels de SGA.
- ✓ Identifier régulièrement les risques opérationnels intrinsèques majeurs, inhérents à l'ensemble des produits, activités, procédures et systèmes de SGA.
- ✓ Élaborer des plans de formation ciblés pour développer la culture et l'expertise risques opérationnels du Groupe SG auprès des agents de SGA.
- ✓ Mettre en place un environnement de prévention et de contrôle efficace et en adéquation avec le profil de risque des processus métiers ;
- ✓ L'écriture des procédures requises (l'organisation de la remontée des pertes, le suivi des KRI...);
- ✓ Contribuer à la mise en place du plan de continuité de l'activité (PCA)
- ✓ Superviser l'Autoévaluation des Risques et des contrôles (RCSA) ;
- ✓ Préparer les différents rapports et reportings à transmettre aux structures hiérarchiques ;
- ✓ Suivre la mise en place de la surveillance permanente au sein de la filiale ;
- ✓ Assurer le contrôle de conformité ;
- ✓ assister les lignes-métiers opérationnelles dans leur action au quotidien, en s'assurant notamment qu'elles disposent d'une documentation actualisée et adaptée à leurs métiers ;
- ✓ donner son avis au regard du risque de non-conformité sur tout nouveau produit ou modification significative, de produits existants, dans le cadre d'une procédure formalisée.

¹Banques et Services Financiers Internationaux

² Groupe Société Générale

1.3.2 Les principaux outils du Risques Opérationnels¹ :

a) Cartographie des Risques = Risk and Control Self Assessment (RCSA) :

La réalisation de l'exercice RCSA pour une Direction/ Département permet de cartographier ses risques.

Acteurs: Toutes les lignes métiers.

Livrables: → La génération de plans d'actions pour en améliorer l'efficacité,
→ Une mise en place d'un nombre limité mais ciblé de KRI (Indicateurs clés des risques).

b) La collecte des pertes internes (PI) :

La collecte des pertes s'effectue au fil de l'eau par l'intermédiaire des Correspondants Risques opérationnels des différentes lignes métiers de SGA pour les remonter au Responsable Risques Opérationnels (RRO)

Acteurs: L'ensemble des correspondants RO désignés pour chaque métier.

Livrables: → La base de collecte des pertes internes recense ainsi pour la Direction de SGA :

- Les pertes
- les gains
- les quasi-pertes constatées.

c) Les KRI = Indicateurs de Risques :

Le KRI est un élément mesurable du dispositif de gestion des risques opérationnels qui a pour but d'évaluer et suivre l'évolution de zones de risques clés potentielles.

Acteurs: Les lignes métiers.

Livrables: → Suivi trimestriel donnant lieu à une analyse de leur évolution sur le trimestre considéré et à des actions de la part des responsables de compartiments et du RRO (Responsable Risque Opérationnel).

La gestion des risques opérationnels est la responsabilité de toutes les lignes métiers même si leur pilotage est centralisé au sein Secrétariat Général.

¹ Société Générale Algérie, Document Interne « contrôle permanent ».

Section 02 : Classification et cartographie des risques opérationnels à la Société Générale Algérie :

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

2.1 Définition et Référentiel des Risques Opérationnels à la SGA¹:

Le risque opérationnel (RO) est Défini par la SGA comme étant " *le risque de perte résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements extérieurs, y compris les évènements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de perte élevé.*"²

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

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

A la SGA, le référentiel des risques opérationnels est composé de huit (8) catégories d'événements représentent les manifestations concrètes possibles ces dits risques. Chaque

catégorie d'événement est ensuite déclinée en une ou plusieurs sous-catégories d'événements mutuellement exclusives (on peut y compter 49 sous-catégories).

Contrairement à la nomenclature proposée par le comité de Bâle dans ses documents consultatifs, qui considère que les huit lignes d'activité comportent toutes les mêmes catégories de risques (qui sont au nombre de sept), la nomenclature adoptée par La SGA, et par bon nombre de grands groupes bancaires européens considèrent 49 sous-catégories de risques *distinctes*, appartenant à huit grandes catégories d'évènements.

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

¹ Société Générale Algérie.

² Société Générale Algérie, document interne

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

Dans la nomenclature adoptée par la SGA, on peut remarquer qu'une catégorie entière a été consacrée aux défaillances des systèmes d'information, un risque qui est très significatif de nos jours.

Figure 3-3 Classification des risques opérationnels à la SGA.

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

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

2.2 Dispositifs de pilotage des risques opérationnels au Société Générale Algérie

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

Aussi, pour le calcul des fonds propres réglementaires, la SGA développe un modèle interne de mesure du risque opérationnel qui est La collecte des pertes internes (PI) ; s'effectue au fil de l'eau par l'intermédiaire des Correspondants Risques opérationnels des différentes lignes métiers de la SGA pour les remonter au Responsable Risques Opérationnels.

A cet effet, les simulations de calculs s'effectuent et intègrent les données de pertes internes, l'impacte des couvertures d'assurance ainsi que les résultats des analyses de scénarii(AS) de chocs majeurs afin de fiabiliser et stabiliser les paramètres du modèle.

Ajouté aux dispositifs précédents, le niveau des facteurs de risque opérationnel est suivi régulièrement via un référentiel de KRI (Key Risk Indicators) permettant d'avoir une idée sur l'exposition des entités du groupe aux risques en suivant les facteurs induisant ces derniers.

Ainsi, les différents dispositifs de mesure (pertes internes, RCSA, KRI, etc.) doivent permettre :

- d'identifier les lacunes existantes (insuffisances de contrôle interne, nature de pertes récurrentes, scénarios de sinistre exposant la banque à un risque excessif et non couvert, etc.),
- d'élaborer, face à ces lacunes, des plans d'actions palliatifs,
- de suivre la mise en œuvre effective des actions correspondantes.

2.2.1 L'exercice RCSA (RISK & CONTROL SELF ASSESSEMENT)

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

Cet exercice doit permettre d'identifier les zones de faiblesse, de mettre en place des mesures de prévention et de contrôle ainsi que des plans d'actions correctrices qui ont été conçus¹.

2.2.1.1 Méthodologie et Démarche de RCSA :

a) Méthodologie RCSA :

La méthode d'auto évaluation des risques et des contrôles (RCSA) développée par le Groupe consiste en une approche commune d'identification et d'évaluation des risques opérationnels et un processus d'évaluation homogène des dispositifs de prévention et de contrôle afin de

¹ Document Interne, SGA, démarche RCSA.

garantir la cohérence de la banque et rendre possible une comparaison des évaluations des entités entre elles.

Elle s'appuie sur :

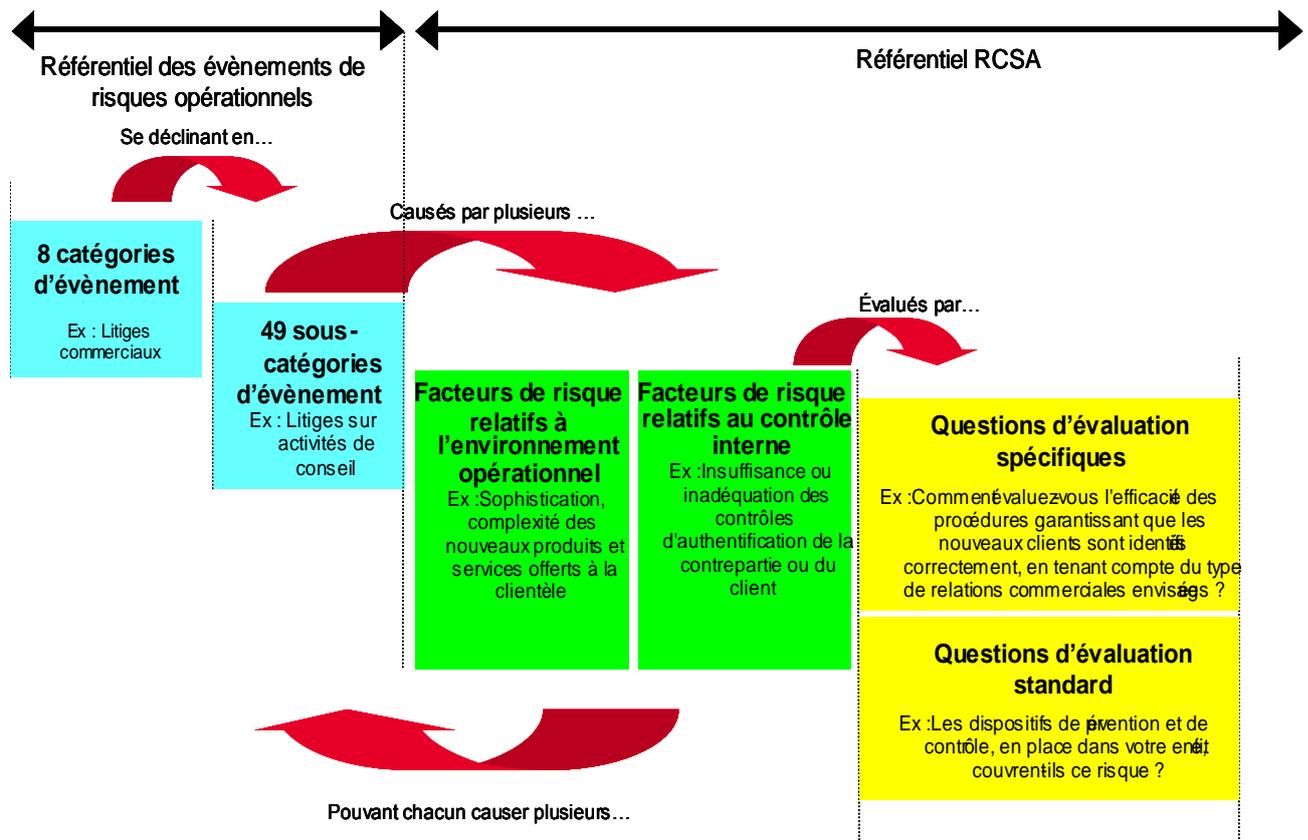
- la **classification des événements de risques opérationnels en catégories et sous-catégories** déjà mises en œuvre par le Groupe pour la collecte des pertes internes.
- un référentiel de **facteurs de risque** relatifs à l'environnement dans lequel opère SGA,
- un référentiel de **facteurs de risque relatifs au contrôle interne** susceptibles de modifier le profil de risques opérationnels de SGA.
- un référentiel de **questionnaires métiers** (appelés « Scorecards métier ») spécifiques à chaque métier bancaire ou métier fonctionnel, regroupant les facteurs de risque pertinents pour le métier considéré (exemples : ceux de la Continuité d'activité, de la Sécurité des systèmes d'information, de l'activité des agences, des ressources humaines....) auquel est associé plusieurs bibliothèques de questions d'évaluation visant à déterminer l'existence, la pertinence et l'efficacité des dispositifs de prévention et de contrôle de l'entité évaluée :
 - une bibliothèque Groupe de questions spécifiques aux métiers fonctionnels,
 - des bibliothèques Pôles regroupant des questions propres aux différentes activités bancaires.

b) La démarche RCSA :

Elle consiste pour chaque activité étudiée à :

- **identifier et évaluer les risques intrinsèques** par catégorie ou sous-catégorie d'événement en élaborant une cartographie des risques intrinsèques ; Pour ce faire il conviendra de s'appuyer sur la liste des facteurs de risque relatifs à l'environnement,
- **évaluer les dispositifs de prévention et de contrôle** (notation du questionnaire de l'entité, établi à partir des questionnaires métier pertinents pour le(s) métier(s) exercé(s)),
- **évaluer les risques résiduels** par catégorie ou sous-catégorie d'événement en dressant une cartographie des risques résiduels,
- **définir des plans d'actions correctrices.**

Figure 3-4 : Référentiel RCSA



Source : Société Générale Algérie, Document Interne

L'auto évaluation du risque opérationnel et des contrôles au sein de la SGA est réalisée à travers l'exercice du RCSA (Risk & Control Self Assessment). Ce dernier est d'ailleurs obligatoire pour les Banques qui ont opté pour le calcul des exigences minimales de fonds propres au titre du Risque Opérationnel selon l'Approche de Mesure Avancée (méthode AMA). L'exercice RCSA doit être réalisé annuellement.

2.2. 2 Le suivi des Indicateurs Clés de Risque (KRI) :

Les Indicateurs Clés de Risque (*Key Risk Indicators*) sont des éléments qui permettent de détecter les risques avant leur survenance, ils peuvent être isolés, identifiés et mesurés. Utilisés correctement, ces indicateurs sont considérés comme outils de comparaison de l'exposition au risque entre les unités d'une même banque, ou entre banques de même niveau.

La SGA définit l'indicateur clé de risques (KRI) comme étant "une donnée objective et mesurable devant permettre d'évaluer un ou plusieurs risques clé et ainsi d'améliorer leur

pilotage"¹ Donnée objective et mesurable: signifie qu'elle est quantifiable, facilement reproductible, documenté et auditable.

Les indicateurs de risque les plus connus sont la rapidité de la croissance, le lancement de nouveaux produits, la rotation des employés, les ruptures de transactions, les pannes de système, le nombre de litiges et de réclamations...etc.

2.2.2.1 Objectif des KRI:

Dans le cadre des "saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel", le comité de Bâle recommande aux banques de mettre en place une gestion proactive de leurs risques opérationnels par le suivi de leurs Indicateurs Clés de Risque. La mise en œuvre de cette recommandation devient obligatoire pour les banques, qui ont choisi la méthode AMA pour le calcul des exigences minimales de fonds propres au titre des risques opérationnels.

Le suivi régulier des KRI permet la mesure quantitative et vérifiable du risque en complétant les autres outils (l'exercice du RCSA, la collecte des pertes internes et l'analyse des scénarii). Il permet en outre d'obtenir des alertes en amont sur d'éventuelles pertes à venir.

2.2.2.2 Détermination des KRI:

En pratique, les KRI sont des statistiques et/ou diverses mesures qui peuvent donner une idée de l'exposition d'une entité ou de métiers aux risques. Ils sont revus de façon périodique (chaque mois ou chaque trimestre) pour alerter la banque sur les modifications ou évolutions porteuses de risques.

L'identification des KRI est assurée par les **responsables** des Branches, des lignes métiers, des entités filiales ou succursales, des fonctions supports ou des filières. Les KRI doivent être compris, adoptés par tout le monde et vérifiables. Ainsi, ils doivent être suffisamment documentés pour permettre leur revue par l'audit interne, l'Inspection Générale et les régulateurs.

2.2.3 L'analyse des Scénarii (AS) :

Un scénario décrit la survenance potentielle d'un **évènement de risque**, défini comme la manifestation concrète d'un risque opérationnel, susceptible d'engendrer des pertes opérationnelles.

Les AS correspondent à des événements de risques qui peuvent avoir un impact significatif au niveau des entités de la SGA².

¹ Société Générale- Projet Bâle II – Risque opérationnel - Policy KRI

² Document Interne, SGA dispositif d'analyse des Scénario.

Le scénario est associé à une seule **catégorie d'événement de risque** (obligatoire) et à une seule **sous-catégorie d'événement de risque** (obligatoire) de la classification de la SG.

Si le scénario impacte plusieurs catégories et sous catégories d'événement, l'AS est rattachée à la sous catégorie de l'événement d'origine (ex : une perte de moyens d'exploitation peut entraîner des litiges commerciaux, des fraudes, des erreurs d'exécution et des litiges avec les autorités. Dans ce cas, on s'attachera à considérer l'événement d'origine c'est à dire la perte de moyens d'exploitation).

La liste des scénarios, revue annuellement, doit couvrir de façon satisfaisante les risques les plus sévères au regard des activités de la banque.

Elle regroupe les **scénarios des pôles** (touchant une seule entité de la SGA à la fois), et les **scénarios transversaux** (concernant simultanément plusieurs Pôles ou entités de la SGA).

2.2.3.1 Les Grandes Etapes d'une Analyse de Scénarii (AS):

- ✓ Décrire l'événement de risques et ses conséquences sur les entités concernées,
- ✓ Caractériser l'événement de risque par des fréquences d'occurrence ou des temps de retour, associés à des sévérités,
- ✓ Identifier et évaluer les différents types d'impacts financiers,
- ✓ Présenter les montants et les fréquences de façon à pouvoir les intégrer dans le calcul du capital réglementaire AMA,
- ✓ Identifier les mesures de réduction prises (contrôle, PCA, couvertures d'assurance).

L'identification des scénarios à étudier découle de l'analyse d'éléments propres au dispositif AMA et/ou externes que sont : les résultats du RCSA, la qualité des dispositifs de prévention et de continuité d'activité "PCA", les pertes internes historiques "PI", les évolutions de l'environnement réglementaire, les travaux de la place, les données fournies par le contrôle interne, les événements importants dans le Groupe SG (ex: nouvelle activité...), les avis d'experts, les couvertures d'assurance, les rapports et préconisations de l'Inspection Générale et des services d'Audit interne et externe.

La combinaison des informations issues des différentes sources précitées permet aux experts d'identifier les scénarios possibles et d'estimer leur probabilité de survenance ainsi que leurs impacts potentiels.

2.2.4 La Collecte Des Pertes Internes (PI) :

Compte tenu des nouvelles règles imposées par le Comité de Bâle (allocation de fonds propres, communication financière, surveillance prudentielle accrue), il est indispensable pour le groupe de mesurer finement les pertes opérationnelles et de les identifier en volume et en nature. Selon la Direction du Groupe, cela a pour motivation :

➤ **Au niveau interne :**

- d'analyser les causes qui ont engendré ces évènements
- d'identifier et mettre en place les mesures correctives nécessaires
- de minimiser les risques et par voie de conséquence augmenter les résultats du groupe.

➤ **En externe:**

- vis à vis des régulateurs : de respecter les normes réglementaires de fonds propres
- vis à vis des agences de notations : d'influencer positivement la notation de la SG.

2.2.4.1 Objectif de la collecte des pertes:

Le Groupe a mis en place une procédure de collecte des *pertes internes constatées* principalement pour mieux connaître, maîtriser le risque opérationnel afin de pouvoir l'évaluer le gérer, et allouer ainsi les fonds propres permettant de le couvrir, comme l'exige la réglementation Bâle II. Le Groupe voit donc comme utilité à cette procédure de:

- Répondre aux exigences de Bâle II pour les banques ayant retenu la méthode *AMA* pour le calcul des Fonds Propres (le cas du Groupe SG).
- Alimenter en Central une base de données qui permet de calculer le montant de capital à allouer pour couvrir ce risque.
- Entreprendre des actions afin de réduire, prévenir et couvrir le RO.

Les pertes qui seraient collectées sont déclarées au niveau central pour constituer une base de données de pertes internes.

2.2.4.2 Le type d'incidents à déclarer:

L'ensemble des entités de la SGA sont tenus de déclarer tout incident de type :

a) Les événements de risque opérationnel: La réalisation d'un événement se traduisant ou pas par une perte financière au compte de résultat doit être déclarée au moment de sa comptabilisation.

Exemples: les pertes dues à un vol d'espèces, un piratage informatique... sont déclarées comme étant des événements de risque opérationnel.

b) **Les événements de Risque Opérationnel associé à un Risque de Crédit (RO/RC)**: les pertes associées à ces événements sont déclarées même si elles ne sont pas prises en compte dans le calcul du capital exigé au titre du RO.

Exemple: Lors d'une opération de crédit, la banque commet une erreur lors de la constitution d'une garantie (ex: erreur dans la dénomination de la contrepartie dans un acte d'hypothèque), et la contrepartie se relève par la suite défailante (risque de crédit). On considère qu'il y a perte opérationnelle associée à du risque de crédit à hauteur du montant garanti par la sûreté.

c) **Les événements de Risque Opérationnel associé à un Risque de Marché (RO/RM)**: ces pertes doivent être déclarées même si elles ne sont pas prises en compte dans le calcul du capital exigible au titre du risque opérationnel.

Exemple: Les pertes engendrées par une position (ex: position longue en \$) qui a été prise sur le marché des devises par erreur d'un trader de la banque (ex: ordre d'achat au lieu d'un ordre de vente) sont considérées des pertes opérationnelles, associées à un risque de marché puisqu'elles sont dues en partie à une évolution défavorable du cours de la monnaie en question sur le marché.

NB: une telle opération peut aussi engendrer des profits involontaires (évolution favorable du cours du \$) même si l'ordre a été émis par erreur. La collecte de ces profits n'est pas obligatoire (ils ne sont pas pris en compte pour le calcul des fonds propres réglementaires au titre du RO) mais peut être utile au pilotage des risques.

d) **Les quasi-pertes:** Des événements de risque opérationnel qui n'ont pas eu d'impact financier, mais qui auraient pu en avoir un. Même si leur déclaration n'est pas obligatoire, ces informations sont utiles pour analyser des sources de risques et des éventuelles failles dans les contrôles. Exemple: Une tentative d'attentat terroriste contre une agence de la banque a échoué, mais aurait pu avoir un impacte financier si elle est survenue: cela est une quasi-perte.

2.2.4.3 Les seuils de déclaration et les pertes à déclarer:

Les montants à prendre en compte dans la déclaration d'une perte sont ceux liés à l'événement l'ayant générée (*impact financier brut* avant toute récupération ou encaissement indemnisation d'assurances), les *coûts associés* ainsi que les *coûts des événements connexes*.

- **Coûts associés** : Ce sont de coûts inévitables, nécessaires pour la résolution de l'événement, comme le coût de réparation des actifs endommagés, frais de consultant externe pour étudier les causes ou résoudre l'incident, honoraires d'avocats, huissiers,

coûts exceptionnels affectés à la résolution de l'incident (heures supplémentaires, embauche de personnel intérimaire...).

- **Événements connexes** : Des événements reliés à l'événement initial, et qui n'auraient pas lieu si l'événement principal ne s'était pas produit.

Exemple: une fraude informatique a généré des coûts de remise en état du système d'information. Ultérieurement, des clients, invoquant la responsabilité de la banque pour des préjudices subis du fait de cette fraude, engagent des actions judiciaires qui génèrent des frais de procédure à la charge de la banque.

Concernant les seuils de déclarations, la SGA a volontairement de choisi de mettre en place un dispositif de collecte de perte même pour les incidents RO sans impacts financier.

Ceci permet d'une part de suivre les incidents ayant générés des pertes ou profits, mais permet notamment de cibler les processus opérationnels les plus exposés aux risques opérationnels (même si ces derniers n'enregistrent pas de perte avéré par le passé)

2.2.4.4 Les montants à ne pas déclarer suite à un événement de risque opérationnel :

Sont :

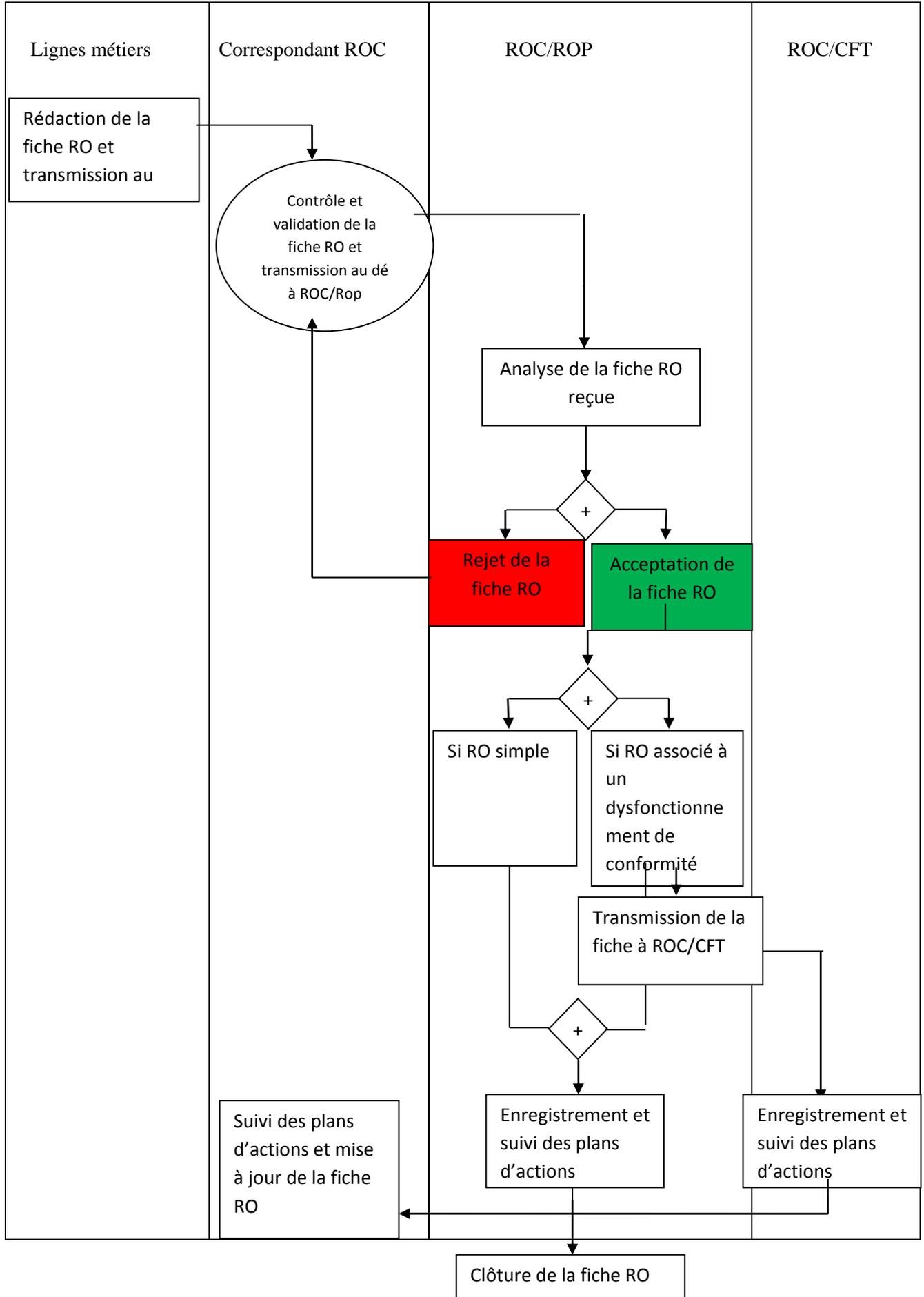
- Les coûts dus à un changement de stratégie commerciale (**risque stratégique**),
- Le PNB ou les profits potentiels non réalisés, (manque à gagner) du fait d'une incapacité temporaire à travailler liée à un événement de risque opérationnel (**coût d'opportunité**),
- Les sommes dépensées pour des gestes commerciaux (EX: la banque décide de rembourser un client privilégié suite à un litige, or une action en justice lui aurait donné raison, et le client ne serait pas indemnisé: cela est un geste commercial servant à fidéliser la clientèle).

2.3 Le processus de la collecte des Pertes Internes (PI) :

Ce processus explique le traitement et la déclaration des pertes opérationnels au sein de la Société Générale Algérie.

2.3.1 Le schéma explicatif du processus collecte des pertes internes :

Figure 3-5 : le processus de la collecte des pertes internes



2.3.2 Les étapes du processus sont :

2.3.2.1 Remonté des incidents Risques Opérationnels :

Il s'agit de tout événement de Ro qui se traduise ou non par une perte (il s'agit des incident a impact financier ou non financier), ce dernier doit être déclaré dans la base des pertes interne. Tout agent de la filiale ayant connaissance d'un incident ou d'un dysfonctionnement relatif à un Ro est tenu d'informer par mail(une fiche de déclaration)¹ les correspondants ROC² de l'entité dans les meilleurs délais car les déclarations doivent être effectuées au fil de l'eau, dès lors y'a une connaissance de la réalisation de l'événement de risque.

2.3.2.2 Validations par correspondant de l'incident :

Le Correspondant ROC renseigne une fiche de déclaration d'événement qu'il transmet à la Direction ROC de la filiale. La cellule Risques Opérationnels de cette Direction, ci-après ROC/ROP, vérifie le bien fondé de la déclaration et, dans ce cas, la saisit dans l'outil de collecte des pertes internes.

La déclaration porte sur le montant brut auquel la filiale a été exposée, avant toute récupération éventuelle.

2.3.2.3 Validation finale et enregistrement de l'incident RO :

La validation de l'incident Ro est une étape obligatoire pour chaque déclaration de perte, elle constitue un contrôle de la fiabilité et de la pertinence des déclarations.

La déclaration doit contrôler notamment :

- L'éligibilité de l'événement au titre de risque opérationnel.
- La cohérence entre le descriptif de l'événement et son classement en sous-catégorie de risque.
- La cohérence du montant de la perte avec la devise associée.
- Le renseignement des autres informations (entité responsable, mesures correctrices...).

¹ La fiche est proposée en annexe

² Risque opérationnel et conformité

Section 03: Analyse de la cartographie des risques opérationnels selon le dispositif Collecte des Pertes Internes (PI)

L'analyse présentée dans cette section, repose sur l'exploitation des données correspondant à des incidents de type RO remontés pendant un trimestre.

NB : Pour des raisons de confidentialités posées par la SGA, les périmètres ainsi que les types d'incident objet de cette analyse ont été obtenus via simulation. Ceci dit nous avons fait de sorte à maintenir une logique dans la typologie des Risques Opérationnels caractérisant cette période trimestrielle d'étude.

L'exploitation de ces données a été faite via l'outil Microsoft Excel et visait à faire ressortir :

- Les périmètres de la banque les plus générateurs d'incidents RO ;
- Les catégories et sous catégories concernées par ces observations ;
- Les process les plus impactés par des pertes opérationnels ;
- Les origines des pertes remontées ;
- Les montants des pertes par processus.

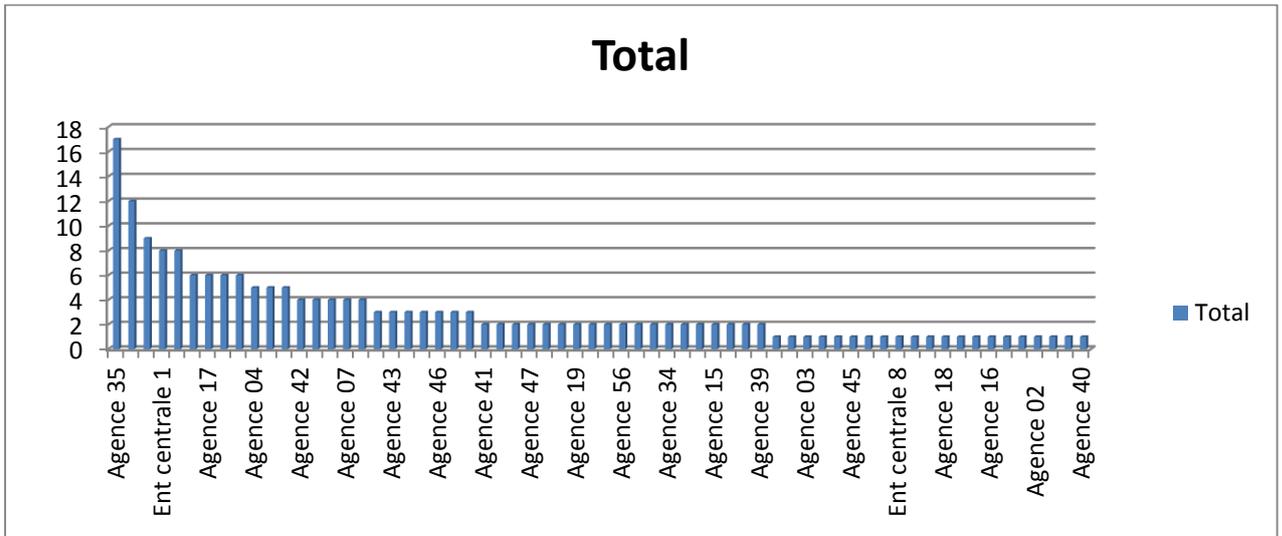
3.1 Les périmètres de la banque les plus générateurs d'incidents RO :

Tableau 3-2 : Les périmètres de la banque les plus générateurs d'incidents RO

Les périmètres générateurs d'incidents RO	Nombre de Type d'Impact
Agence 35	17
Agence 30	12
Agence 12	9
Entité centrale 1	8
Agence 14	8
Agence 01	6
Agence 17	6
Entité centrale 4	6
Agence 11	6
Autres agences	115
Total	193

Source : élaboré par nos soins

Figure 3-6 : les périmètres les plus générateurs d'incident RO



Source : élaboré par nos soins

La figure ci-dessus montre les entités les plus génératrices d'incident RO : Agence 35, Agence 12, Agence 17 ces trois agences représentent 20% de la totalité des incidents remontés dans la période.

Dans le cadre du pilotage du processus de collecte des pertes et conformément aux procédures internes de la SGA, ces dernières ont pris des mesures correctrices ou ont mis en place des plans d'actions visant à corriger ces dysfonctionnements.

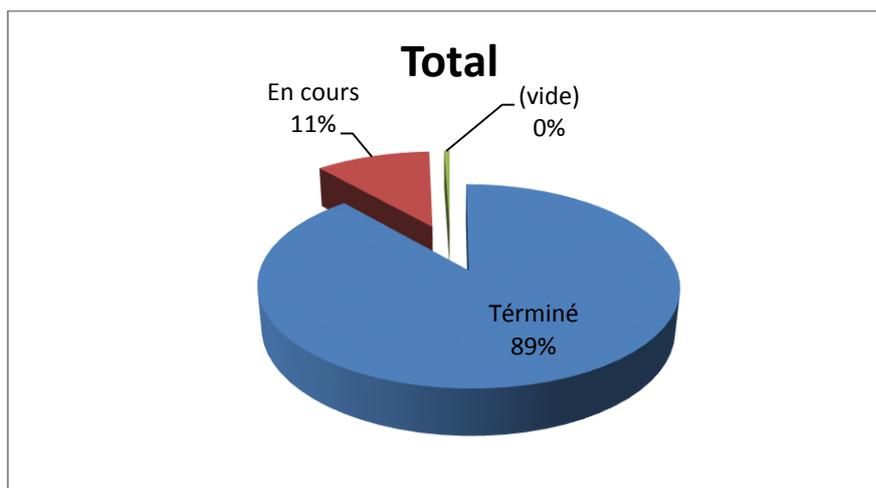
Le suivi des plans d'actions montre par ailleurs que 89 % des plans d'actions sont clôturé ce qui peut être un élément de mesure de la performance du processus collecte des pertes mis en place.

Tableau 3-3 : Représentation des statuts des plans d'actions

Les plans d'action	Nombre de Type d'Impact
Terminé	171
En cours	21
Total général	193

Source : élaboré par nos soins

Figure3-7: représentation des statuts de plans d'actions



Source ; élaboré par nos soins

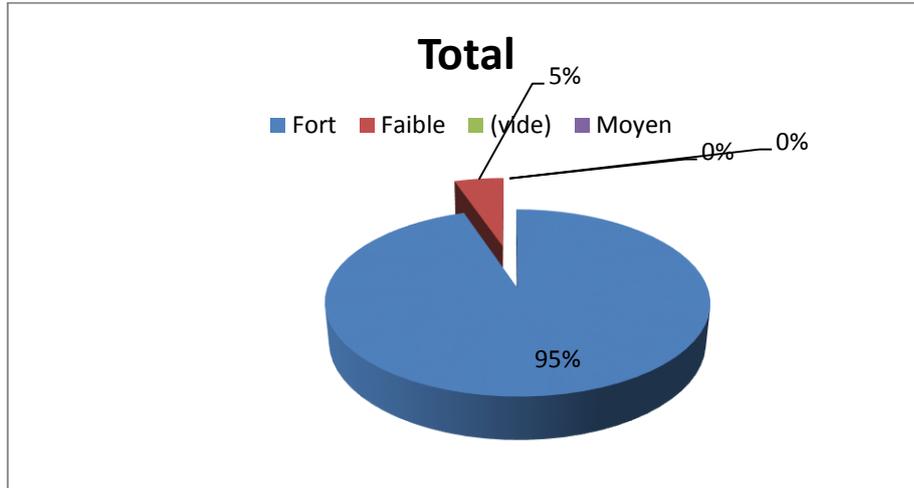
3.2 Types de Gravités des Incidents Ro :

Tableau 3-4 : Types de gravités des incidents Ro

Types de gravité des incidents Ro	Somme de Montant net de la perte
Fort	14 319 255,03
Faible	775823,06
(vide)	-
Moyen	-
Total général	15095078,09

Source : élaboré par nos soins

Figure 3-8 : type de gravités des incidents Ro.



Source ; élaboré par nos soins

La quasi totalité des incidents opérationnels sont classés « Fort » ce qui justifie le fait que des actions correctrices et plans d’actions sont directement identifiés et réalisés par les entités concernées afin d’y remédier.

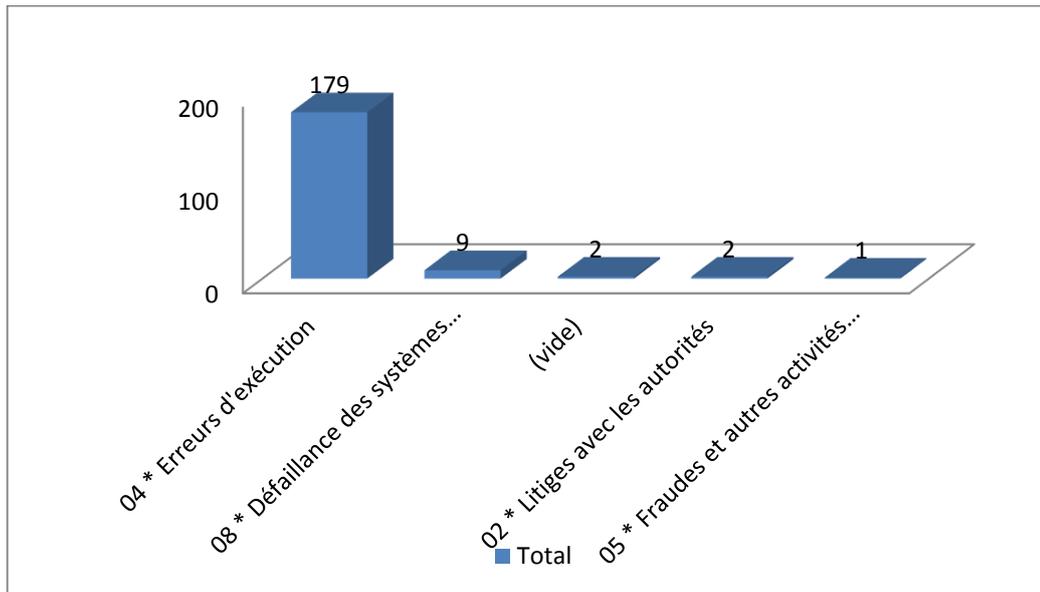
La gravité de ces incidents est liée d’une part au montant de la perte qui arrive à 15 millions DA même si cette somme n’est pas comptabilisée réellement dans la banque et d’une autre part au risque d’image qui peut être généré par ces dysfonctionnements.

3.3 Les Catégories d’Incidents Ro :

Tableau 3-5 :les catégories d’incidents Ro

Les catégories d’incidents Ro	Nombre de Type d'Impact
04 * Erreurs d'exécution	179
08 * Défaillance des systèmes d'information	9
(vide)	2
02 * Litiges avec les autorités	2
05 * Fraudes et autres activités criminelles	1
Total général	193

Source :élaboré par nos soins.

Figure3-9: les catégories d'incidents Ro.

Source : élaboré par nos soins

- -La catégorie la plus génératrice d'incidents Ro est la catégorie « Erreurs d'exécutions » qui représente 92% de la totalité des incidents remontés, ce qui signifie que le facteur humain est à l'origine des dysfonctionnements constatés.
- -La défaillance dans le système d'information vient en deuxième position et peut contenir tout problème, fonctionnel ou technique, aussi bien dans les installations des logiciels ou applications (software) que des pannes de liaisons informatique (panne de connexion)
- -Litiges avec les autorités et fraudes viennent en dernière position et correspondent à des tentatives de fraudes détectées à l'avance.

3. 4 les Catégories et les Sous-catégories d'Incidents Ro :

Tableau 3-6: les catégories et les sous catégories d'incidents Ro

Étiquettes de lignes	Nombre de Type d'Impact
04 * Erreurs d'exécution	179
22 * Défaillance dans le processus de livraison/règlement de la banque	105
24 * Défaillance dans la gestion administrative d'une opération jusqu'à son échéance	5
25 * Erreurs dans la transmission, la saisie ou la compréhension d'une instruction	63
28 * Structure organisationnelle inadéquate / faiblesse de l'environnement de contrôle	2
29 * Défaillance dans la conservation pour compte de tiers de documents / valeurs	1
(vide)	3
08 * Défaillance des systèmes d'information	9
47 * Défaillance des logiciels	1
LES PANNES DE LIAISONS (PROBLEMES FREQUENTS)	8
(vide)	2
14 * Non respect des exigences réglementaires locales ou françaises	2
02 * Litiges avec les autorités	2
14 * Non respect des exigences réglementaires locales ou françaises	2
05 * Fraudes et autres activités criminelles	1
35 * Vols / escroqueries / fraudes commis par des tiers	1
Total général	193

Source : élaboré par nos soins

- La majorité des incidents des RO font partie de la catégorie d'erreur d'exécution liée à la sous catégorie défaillance dans le processus de livraison/règlement de la banque cette dernière est la plus dominante et elle contient un nombre d'opérations : exécution, livraison et gestion des processus,

Une défaillance dans le processus de règlement de la banque peut engendrer des pertes directes pour la banque ; si ces événements sont répétitifs sur les processus concernés, ils peuvent pénaliser l'activité de la banque et retarder l'exécution de ses engagements vis-à-vis de ses clients et vis-à-vis des correspondants.

- Une défaillance dans le système d'information : tout problème, fonctionnel ou technique, aussi bien dans les installations des logiciels ou applications (software) ou les équipements de communication : mauvaise adaptation aux besoins, manque de maintenance, introduction non intentionnelle de virus informatique, environnement physique insuffisamment sécurisé, procédures d'accès/habilitations inadaptées.

L'analyse fait ressortir que les pannes de liaison des agences du réseau sont la sous catégorie dominante ici, en effet dans un marché monopolisé par un seul fournisseur d'internet (Algérie Télécom) la banque reste dépendante de ce fournisseur.

- Deux événements isolés de type non-conformité ont été relevés ici dans la mesure où la réglementation bancaire n'a pas été respectés. Des actions correctrices ont ceci dit vite été mis en place afin de régulariser ces anomalies.
- La catégorie fraude et autres activités criminelles : est la catégorie la moins dominante en nombre et en montant.

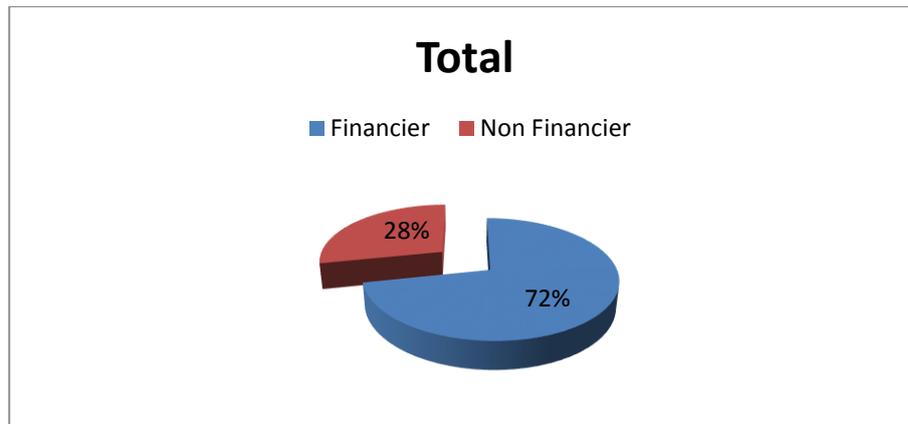
3.5 Types d'Impact des Pertes Opérationnelles :

Tableau 3-7 : types d'impact des pertes opérationnelles.

Types d'impact des pertes opérationnelles	Nombre de Catégorie d'Événement de Risque
Financier	137
Non Financier	54
Total général	191

Source : élaboré par nos soins

Figure 3-10: types d'impact des pertes opérationnelles



Source : élaboré par nos soins

Plus du deux tiers des incidents RO constatés (15 Millions DA) peuvent potentiellement engendrer un impact financier pour la banque (ne le génère pas systématiquement) dans le sens où elle concerne des erreurs d'exécutions sur des opérations bancaires aux quotidiens.

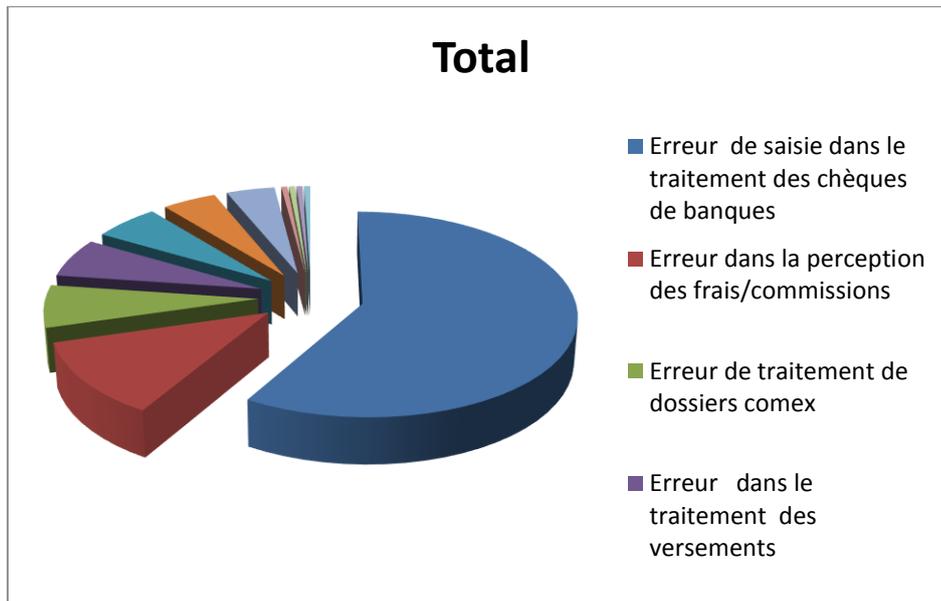
Ces pertes ne sont pas réellement comptabilisées dans les livres de la banque.

3.6 Les Origines de Pertes :

Tableau 3-8 : les origines de pertes

Les origines de pertes	Nombre de Type d'Impact
Erreur de saisie dans le traitement des chèques de banques	113
Erreur dans la perception des frais/commissions	23
Erreur de traitement de dossiers comex	13
Erreur dans le traitement des versements	12
Autres	11
Erreur dans le traitement des virements	9
Défaillances des SI	8
Billets falsifiés	1
Erreur de traitement d'un dossier succession	1
Erreur dans le traitement des saisies arrêts	1
Erreur dans le traitement des retraits espèces	1
Total général	193

Figure3-11 : les origines de pertes



Source : élaboré par nos soins

Les processus les plus impactés par les incidents de type Risques Opérationnels sont :

- L'émission des chèques de banque (représente plus du 2/3 des incidents remontés durant le trimestre) dont le traitement est en partie manuelle.
- Les erreurs dans la perception des frais & commissions qui sont quelquefois comptabilisés manuellement.

De plus les dysfonctionnements sur le processus « émission chèque de banque » sont remontées de la part de plusieurs points de vente (agence), ce qui signifie qu'il s'agit ici d'une problématique transverse qui en plus des mesures correctrices prises à son égard, doit faire l'objet d'un plan d'action général afin d'y remédier à l'origine.

3.7 Synthèse des résultats :

L'exploitation des données obtenus à travers le processus collecte des pertes durant un trimestre a pu démontrer que :

- Le facteur humain (erreur humaine) représente la cause principale des incidents de type Risques Opérationnels :

Suite à cela et additivement aux mesures correctrices entreprises pour corriger ces incidents, des plans d'actions transverses ont été arrêté au niveau de siège central de la SGA et correspondant principalement à :

1. Un plan de formation pour les collaborateurs non expérimentés sur l'activité bancaire au quotidiens (population cible ; agents du guichet et caissiers)
 2. Une campagne de sensibilisation sur l'importance d'une bonne gestion des risques opérationnels.
 3. Une communication plus ciblée mise en place lors de la diffusion de nouvelles procédures opérationnelles
- L'automatisation de certains processus agence et certaines opérations dans le système informatique est une nécessité pour réduire les risques opérationnels:

Le processus « émission des chèques de banque » étant le processus le plus impacté en termes d'incidents RO, un projet d'automatisation des éditions des chèques de banques a été lancé par la Direction de la SGA. Cette automatisation a pour but de minimiser toute manipulation manuelle et donc une réduction des Risques Opérationnels s'y accompagnant.

Par ailleurs, une refonte du paramétrage de quelques Code opérations dans le système bancaire a été lancé afin d'automatiser le calcul des frais & commissions s'y accompagnant. Ceci a d'une part pour but de sécuriser le PNB de la banque et d'autres parts ne pas exposer les clients de la banque à des frais non conventionnels.

Conclusion du chapitre :

Additivement aux autres dispositifs classiques de cartographie des Risques existants (RCSA – KRI – Analyse de scénarios), la SGA fait appels notamment au dispositif de collecte des pertes afin d'affiner au mieux la mesure de son exposition aux risques opérationnels.

L'avantage majeur de ce dispositif est son caractère « évolutif » dans le temps dans la mesure où la base de données des collectes des pertes vit de jour en jour, ce qui permet d'affiner de mieux en mieux l'exposition réelle des risques opérationnels par la banque.

Ainsi et à des jalons de temps bien définis (fin de trimestre ou fin d'année) il devient possible de déduire le profil risques opérationnels déduit en aval, en procédant par une simple classification des pertes réelles constatées, dans les catégories de risques opérationnelles conventionnelles (8 catégories et 49 sous catégories)

Ceci offre à la SGA deux avantages principaux :

1. Le premier est le degré de convergence entre les résultats obtenus via les autres dispositifs de cartographie des risques de type RCSA, où l'évaluation du risque se fait en amont, en le comparant avec les résultats obtenus via le processus collecte des pertes (qui représente quant à lui est une mesure en aval du risque opérationnel)
2. Il permet d'agir sur des problématiques transverses de la banque dans le cas où des dysfonctionnements de même origine (même processus opérationnels) sont remontés par diverses entités (ex. plusieurs agences du réseau)

Les plans d'actions déduits à partir de l'exploitation du dispositif de pertes peuvent par ailleurs menés à des actions de type :

- Formation & sensibilisation.
- Lancement de nouveau projet visant à atteindre une qualité opérationnelle acceptable.
- Renforcer d'autres dispositifs de pilotage de risque, en procédant par exemple à la mise en place de nouveaux KRI qui permettront de suivre les process à risque avec d'avantage de précision.

Ainsi il devient évident de souligner que le maintien d'un dispositif de collecte de pertes, formalisé, opérationnel et correctement exploité, est une condition nécessaire pour une bonne gestion des risques opérationnels et donc de la compréhension du profil risques opérationnels auquel la banque se caractérise.

C'est dans cette optique même, que la Société Générale Algérie a fait de la gestion des risques opérationnels une priorité afin d'atteindre l'excellence opérationnelle.

Conclusion Générale.

Aujourd'hui, L'environnement bancaire se caractérise par une complexité de l'activité ce qui rend le système bancaire vulnérable envers une multitude des risques en particulier le risque opérationnel.

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

A travers notre travail, nous avons pris soin de traiter notre problématique qui porte sur l'utilité et la démarche de la mise en œuvre de la cartographie des risques opérationnels au sein de la Société Générale Algérie.

Cependant, la réalisation de la cartographie des risques opérationnels nécessite une focalisation des efforts sur la phase de préparation de la cartographie des risques qui va permet de fournir des méthodes adéquats et des données nécessaires pour réaliser cette étape.

Dans ce cadre, la SGA doit mener des réflexions profondes pour une gestion active des risques opérationnels conformément aux standards internationaux de la matière, ainsi que la législation algérienne a pris des perspectives en matière des gestion des risques en concert avec des dispositifs de contrôle interne et a met l'accent sur l'un des outils les plus recommandés actuellement : la mise en place de la cartographie des risques opérationnels.

Cette mise en place nécessite une adaptation et mise à jour régulière de la cartographie des risques opérationnels de la banque pour s'assurer que les procédures de contrôle adoptées permettent de maîtriser les risques opérationnels et de dresser les profils risques opérationnels.

La réussite de ce projet nécessite :

- l'élaboration d'une démarche méthodologique permettant de sensibiliser les opérationnels a la notion du risque brut ;
- la présentation de cette démarche aux responsables des différents métiers ;

- la définition d'une charte de gestion des risques opérationnels et la disposition d'une solution informatique dédiée permettant, notamment, une gestion décentralisée des risques, la collecte des incidents opérationnels, etc.

Perspectives et constats des tests :

- La cartographie des risques est un outil de gestion permettant de hiérarchiser et répertorier l'ensemble des risques et les différents contrôles mis en place afin de les gérer en fonction des ressources disponibles.
- Les approches d'élaboration de la cartographie des risques sont diverses et varient selon le besoin de l'organisation et en fonction de l'activité exercée et des objectifs assignés par l'organisation.
- La cartographie des risques permet aux banques d'avoir une bonne anticipation des risques liés à l'activité bancaire auxquels elles doivent faire face pour mettre en place les contrôles indispensables.

Notre étude nous a permis de répondre aux questions secondaires à travers des résultats présentés aux chapitres théoriques concernant les questions théoriques mais aussi grâce au cas pratique, où on a pu détecter les profils risques opérationnels via le dispositif de collecte des pertes internes, et son avantage est expliqué par son caractère évolutif, car il nous permet de mettre à jour notre base d'incident et de détecter les lacunes et essayer de trouver des mesures correctrices qui dépendent de type d'origine de la perte.

Vu que notre problème majeur est comment expliquer l'utilité de dispositif de la collecte des pertes internes et comment piloter les risques opérationnels, le dispositif de la collecte des pertes internes nous a permis durant notre stage à la SGA :

- De déterminer les profils risques opérationnel ; car le dispositif mesure le risque opérationnel en aval.
- D'agir sur des problèmes transverses de la banque dans le cas de réalisation de la même origine de dysfonctionnement seront remontés par diverses entités.

Les recommandations :

Après la réalisation de notre travail à la SGA, nous avons détecté les origines de pertes qui sont des erreurs de saisie et de traitement des moyens des paiements pour cela nous avons proposé quelques recommandations :

- Formation et sensibilisation du personnel sur le traitement des moyens des paiements
- Lancement de nouveau projet visant à atteindre une qualité opérationnelle acceptable.
- Renforcer d'autres dispositifs de pilotage de risque, en procédant par exemple à la mise en place de nouveaux KRI qui permettront de suivre les processus à risque avec d'avantage de précision.

Cependant, un champ très élargie s'ouvre à la recherche en vue de pallier les insuffisances de notre travail tant qu'au niveau théorique que pratique.

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

- L'élaboration et la mise en place d'une cartographie des Risques au niveau des compagnies d'assurances ;
- L'importance de la mise à jour de la cartographie des Risques Opérationnels dans le Reporting financier ;
- La mise en place de plan de continuité d'activité et son impact sur la gestion des risques bancaires

Bibliographie :

OUVRAGES :

- B. Barthélémy, Gestion des risques méthode d'optimisation globale, édition d'Organisation, Paris, 2002.
- Benhalima AMMOUR, le système bancaire algérien, édition Dahlab, Alger, 1996,
- Christian DESCAMPS, Jacques SOICHOT, économie et gestion de la banque, éditions EMS, Paris, 2002.
- C.JIMENEZ &P.MERLIER-Risques opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit. Ed Revue Banque, 2010.
- Christian JIMENEZ & Patrick MERLIER, « Prévention et Gestion des risques opérationnels », Ed Revue Banque, 2004
- Elie COHEN - Dictionnaire de gestion. Ed La découverte .Paris.1997.
- G.Mareschal, la cartographie des risques, édition Afnor 2003, p18.
- IFACI et Price Water House Coopers, « Le Management Des Risques De L'entreprise : cadre de référence et techniques d'application», édition d'organisation, Paris.
- Jean Le Ray, « Organiser une démarche de cartographie des risques », AFNOR, 2008
- Sylvie COUSSERGUES, Gestion de la banque édition Dunod, Paris, 2001.
- Sylvie COUSSERGUES, la banque, structure marchés, gestion, édition Dalloz, Paris1994
- Y.MOUGIN, La cartographie des processus, édition d'organisation, Paris 2004.

TEXTES REGLEMENTAIRES :

- Le comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « nouvelle accord de Bâle sur les fond propres », avril 2003,
- Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres », juin 2006,
- comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « the compliance function in banks » (document consultatif), octobre 2003,

- Le Règlement n° 02/03 du 14 novembre 2002 portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers.
- Le Règlement Banque d'Algérie n° 11/08 du 28 novembre 2011 portant sur le contrôle interne des Banques et Etablissements Financiers ;
- Le règlement 14-01 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité des banques et établissements financiers ;
- Le règlement 14-02 du 16 février 2014 relatif aux grands risques et aux participations ;
- Le règlement 14-03 du 16 février 2014 relatif aux classements et de provisionnement des créances et des engagements par signature des banques et établissements financiers et leurs modalités de comptabilisation ;
- Ordonnance n°03-11, du 26 Août 2003 relative à la monnaie et au crédit.
- Rapport annuel de la BRI, « remédier à l'insuffisance de données pour mesurer le risque systémique », juin 2011

TRAVAUX UNIVERSITAIRES :

- Amina LOUADFEL, cartographie des risques opérationnels, ESB, 2014.
- Amir RAHMANI, « la gestion du risque opérationnel », ESB 2009.
- HARRAT Yasmine, « cartographie des risques opérationnels », ESB, 2013, p46
- Henri FRITCH, « La maîtrise des risques lié aux processus de gestion des réclamations clients », Thèse professionnelle présentée et soutenue en vue de l'obtention du Mastère spécialisé « Audit Interne et Contrôle de Gestion », Paris, 2012,
- Med Sami BOUKHECHBA, « cartographie des risques opérationnels », ESB, 2007
- Mamadou Boye DIALLO, « Cartographie des risques opérationnels liée aux engagements hors bilan de la BSIC-SA Sénégal », CESAG, 2009.
- Safia ZOURDANI, le financement des opérations du commerce extérieur en Algérie, Mémoire de magistère, UMMTO, 2012
- Widad FACI, conception et mise en place d'une cartographie des risques opérationnels, ESC ,2015

- Yacine MADOUCHE, La problématique d'évaluation du risque crédit des PME par la banque en Algérie, mémoire de magistère en science économique, UMMTO, 2010,

Revues :

- ALBRAND Guy, « le risk assesement : quelques bonnes pratiques, Revue Française d'audit interne, 2003.
- Choaib EL HASSAR, réformes et opportunités d'investissements dans le secteur bancaire algérien, Media Bank,06-2000,n48,Banque D'Algérie.
- IFACI, « Cahiers de la recherche, la cartographie des risques », 2013.
- Manuel d'audit interne pour les inspections générales des Ministères Maroc2007.

Sites web :

- http://www.memoireonline.com/03/14/8787/m_Evaluation-et-performance-de-l-audit-interne-Cas-de-la-SABC8.html,
- www.amrae.asso.fr/lesrencontres/toulouse-2001
- www.bis.org
- www.riskpartner.lu
- https://www.societegenerale.dz/nous_connaitre.html
- <http://www.societegenerale.com/fr/connaitre-notre-entreprise/identite>
- www.Bank-of-algeria.com
- www.audit-comitee-institute.fr

Autres :

- BERTIN Élisabeth, « Audit interne et gouvernance d'entreprise », cours dispensé à l'IAE de Bordeaux, 2010
- Document Groupe Société Générale, Document de référence, 2007, p 27
- Document Groupe Société Générale, Document de référence, 2015

- Document KPMG «**Guide Investir en Algérie**» ; KPMG Algérie/Edition 2014
- Document Société Générale Algérie, dispositif de la collecte des pertes interne, 2008
- Document Société Générale Algérie, dispositif d'auto évaluation des risques RCSA, 2014

- Document société Générale Algérie, Dispositif d'analyse des scénarios, 2010
- Société Générale- Projet Bâle II – Risque opérationnel - Policy KRI.

Listes des Annexes :

- **Annexe n°1** : Exemple d'une fiche de déclaration SGA
- **Annexe n°2** : tableau de bord des incidents Ro durant un trimestre au niveau de la SGA
- **Annexe n°2** : Les Résultats des incidents élaborés durant un trimestre au niveau de la SGA