

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

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un diplôme de Master
en**

Science Commerciale et Financière

Spécialité : Finance Monnaie et Banque

THEME :

**La mise en place d'une cartographie des
risques opérationnels dans une banque
publique.**

Cas : BNA

Elaboré par :

Faci Bouthaina

Encadré par :

Mr. Dahmani Abdelhafid

Lieu du stage : La Banque Nationale D'Algérie « BNA »

Période du stage : du 08/03/2015 au 02/05/2015

Année universitaire

2014/2015

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

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un diplôme de Master
en**

Sciences Commerciale et Financière

Spécialité : Finance Monnaie et Banque

THEME :

**La mise en place d'une cartographie des
risques opérationnels dans une banque
publique.**

Cas : BNA

Elaboré par :

Faci Bouthaina

Encadré par :

Mr. Dahmani Abdelhafid

Lieu du stage : La Banque Nationale D'Algérie « BNA »

Période du stage : du 01/03/2015 au 01/05/2015

Année universitaire

2014/2015

Remerciement

*Mes profonds remerciements à mon encadreur Monsieur Dahmani
Abdelhafid pour ses conseils de valeur.*

*Je tiens à remercier également Mme Moukhibi Afaf (chef département à la
DGR), pour son aide et conseils judicieux,*

*A mon encadreur au niveau de l'agence BNA Bordj el Kifan Mr Toufik
pour son aide inestimable et Mr le juriste Adel pour sa disponibilité, ses
critiques et ses conseils si précieux,*

*Mes remerciements s'adressent aussi et surtout à Monsieur Laroui Moussa
et Monsieur Hamitouch Farouk (Bibliothécaires à IESB) pour leur aide
appréciable, notamment sur le plan de la documentation.*

*Mes profonds remerciements pour les membres de jury qui ont accepté
d'évaluer ce travail.*

Dédicace

Je dédie ce mémoire à mes parents, qui m'ont donné le courage pour réussir et je les remercie pour leurs sacrifices et pour leurs affection dont ils m'ont entouré tout au long de mes cycles scolaires. Mon amour et ma reconnaissance que je porte pour vous sont intarissables.

A mes chères sœurs, Kaouther, Saoucen, Hadjer et hadyl.

A mon frère Seif eddine.

A mon beau-frère Yamin

A mes adorables neveux Safa et Nadir.

A mon grand Père Mekki et ma Grande mère Fatima

A mes chères copines : Asma, Mounira, Imene et Ibtissem

A mes chères amis : Farah, Meriem, Saliha, Meriem et Ali.

A tous ceux qui, de loin ou de prés, ont contribué ; à la réalisation de ce travail.

Liste des abréviations.....	II
Liste des figures.....	III
Liste des tableaux.....	IV-V
Résumé.....	VI
Summary.....	VII
Introduction générale.....	A-C
CHAPITRE 1 : Réglementation prudentielle de Bâle.....	1
Introduction.....	1
Section 1 : le cadre réglementaire des risques opérationnels.....	2
1. Structure de l'accord de Bale II.....	2
2. Définition du risque opérationnel.....	5
3. Caractéristiques du risque opérationnel.....	6
4. Typologie du risque opérationnel.....	7
Section 2 : Identification et évaluation des risques opérationnels.....	14
1. Élaboration d'une cartographie des risques opérationnels.....	14
2. Couverture interne et externe.....	21
Conclusion.....	26
CHAPITRE 2 : Les exigences en fonds propres et Gestion des risques opérationnels.....	27
Introduction.....	27
Section 1 : détermination des exigences en fonds propres.....	28
1. Approche par indicateur de base.....	28
2. Approche standardisée.....	29
3. Approche par les méthodes avancées (AMA).....	31
Section 2 : les Méthodes des Risques Opérationnels.....	34
1. Les approches de mesure.....	34
2. Les Méthodes de mesure.....	34
Conclusion.....	37
CHAPITRE 3 : La gestion des risques opérationnels a la Banque national d'Algérie.....	38
Introduction.....	38
Section 1 : Description de l'organisme d'accueil BNA.....	39
1. Présentation de la Banque National d'Algérie.....	39
2. Présentation et mission de la direction de la gestion des risques.....	43
3. Le risque Opérationnel á la BNA.....	44
Section2 : Identification et évaluation des Risques opérationnels á la BNA.....	47
1. Mise en place d'une nomenclature adaptée.....	47
2. Identification des risques opérationnels.....	47
3. Évaluation des risques opérationnels.....	53
4. Quantification et classification des risques opérationnels de l'agence.....	60
5. Consolidation des évaluations.....	75
Section 3 : Mesure de couverture.....	85
1. Analyse par service.....	85
2. Analyse des risques de l'agence.....	86
Conclusion générale.....	90
Bibliographie.....	92
Table des matières.	
Annexes.	

Abréviation	Signification
BNA	Banque National d'Algérie.
OCDE	le Programme des Nations Unies pour le développement.
FPE	Fond Propres Effectifs.
FP	Fonds propres.
RC	Risque de crédit.
RM	Risque de Marché.
RO	Risque Opérationnel.
RP	Risque Politique.
RML	Risque de modification de la législation.
REM	Risques liés à l'évolution du marché.
RJ	Risque juridique.
RI	Risque d'Image.
RH	Risque Humain.
RS	Risque stratégique.
RS	Risque Systémique.
CRO	Cartographie des risques opérationnels.
IFACI	L'Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes.
CG	Cartographie globale.
CTH	Cartographie thématique.
CRBF	Le comité de la réglementation Bancaire et Financière.
PCA	Plan de continuité d'activité.
BIA	basic indicator approach.
AMA	l'approche de mesure complexe.
DREs	Direction du Réseau d'Exploitation.
D.E.A.C	Division de l'Exploitation et de l'Animation Commerciale.
D.E	Division Engagements.
D.I	Division internationale.
D.G.M.M.R.H	Division gestion des moyens matériels et ressources humaines.
D.O.S.I	Division organisation et système informatique.
D.G.R	la direction de la gestion des risques.

Chapitre	Intitulé de la figure	Page
Chapitre 1	Figure N°1 : Présentation schématique du nouveau dispositif	4
	Figure N°2 : Les composantes du risque opérationnel.	7
	Figure N°3 : Hiérarchisation des Risques.	20
	Figure N°4 : Les étapes de la mise en place du plan de continuité d'activité.	23
Chapitre 2	Figure N°1 : La classification des méthodes de calcul.	28
	Figure N°2 : Prérequis organisationnels de chaque méthode.	33
	Figure N°3 : Processus de traitement des données.	36
Chapitre 3	Figure N°1 : Présentation de l'organigramme de la BNA.	41
	Figure N°2 : Organigramme de la direction de gestion des risques.	44
	Figure N°3 : Représentation des risques du service Commerce extérieure selon la fréquence et l'impact.	60
	Figure N°4 : Présentation schématique de la concentration du risque net relatif à chaque service.	79
	Figure N°5 : Réduction des risques par opération.	80
	Figure N°6 : Représentation schématique de la contribution de chaque risque net.	83
	Figure N°7 : Réduction des risques opérationnels de l'agence.	84

Chapitre	Intitulé du tableau	Page
Chapitre 1	Tableau n°1 : la décomposition en lignes de métier selon Bâle II.	8
	Tableau N°2 : classification des risques par types d'événements.	9
	Tableau N°3 : Exemple d'échelle de cotation des risques.	16
	Tableau N°4 : Exemple de règle d'évaluation des risques bruts.	16
	Tableau N°5 : Exemple de critères de jugement du dispositif de contrôle.	18
	Tableau N°6 : Exemple d'une cartographie des risques par métier.	19
Chapitre 2	Tableau°1 Les lignes d'activités et les pourcentages de revenus correspondant	30
Chapitre 3	Tableau n°1 : consolidation des risques liés aux opérations du service caisse.	48
	Tableau n°2 : consolidation des risques liés aux opérations du service commerce extérieure.	49
	Tableau n°3 : consolidation des risques liés aux opérations du service conseil de la clientèle.	50
	Tableau n°4 : consolidation des risques liés aux opérations du service crédit.	51
	Tableau n°5 : consolidation des risques liés la réglementation bancaire.	52
	Tableau n°6 : Échelle de notation des risques.	53
	Tableau n°7 : règle d'évaluation de la fréquence et de l'impact.	53
	Tableau n°8 : Association de la Fréquence et Impact moyens des risques liés aux opérations du service Caisse.	54
	Tableau n°9 : Évaluation des risques opérationnels liés aux opérations du service commerce extérieure.	55
	Tableau n°10 Évaluation des risques opérationnels liés aux opérations du service Conseil a la clientèle.	57
	Tableau n°11 Évaluation des risques opérationnels liés aux opérations du service crédit.	58
	Tableau n°12 Évaluation des risques opérationnels liés á la réglementation bancaire.	59
	Tableau n°13 : conditions d'appréciation du risque brut.	60
	Tableau n°14 : Critère d'estimation de la qualité du dispositif de contrôle interne mis en place.	60

	Tableau n°15 : feuille d'évaluation des risques opérationnels liés aux opérations de l'agence (2).	61
	Tableau n°16 : nouvelle échelle de notation de la fréquence et de la gravité.	68
	Tableau n°17 : Nouvelle appréciation des risques bruts.	69
	Tableau n°18 : nouvelle grille de notation de la qualité du contrôle.	69
	Tableau n°19 : feuille d'évaluation des risques opérationnels liés aux opérations de l'agence (1).	69
	Tableau n°20 : Échelle de cotation des risques résiduels.	75
	Tableau n°21 : grille de consolidation des notes de risque par service.	76
	Tableau n°22 : synthèse d'évaluation par risque.	80
	Tableau N°23 : Exemple d'indicateurs clés de risques opérationnels.	89

Il est inévitable pour une banque de prendre des risques dans le cadre de ses activités. Cependant, l'appétence pour le risque diffère d'une banque à une autre, ce qui est à la base du niveau de la gestion à mettre en œuvre.

Les risques encourus par les banques sont multipliés ces derniers temps et sont devenus multidimensionnels avec le développement des activités de la banque, ce qui a rendu l'activité bancaire plus complexe et donc plus vulnérable aux différents risques, notamment les risques opérationnels qui se divisent en sept grandes catégories.

Ce travail devra aboutir notamment à mieux connaître le profil de risque des activités exercées (cartographie des risques opérationnels), à développer et alimenter les outils nécessaires au pilotage de ces risques. Il vise également à améliorer et coordonner les processus de gestion existants en intégrant les problématiques de contrôle interne, de sécurité des systèmes d'information, de déontologie, de Plan de Continuité des Activités et des financements dans le cadre d'un dispositif de maîtrise globale des risques. Enfin, il permettra d'accroître la vigilance et la réactivité des unités opérationnelles qui bénéficieront de ce fait des retours d'expériences, et de répondre aux exigences du marché et du régulateur.

Mots clés : risque opérationnel, cartographie des risques opérationnels, contrôle interne, PCA.

It's inevitable for a bank to take risks as part of its activities. However, the palpability for a risk differs from one bank to another. What the basic of the applied management level.

The risks incurred by banks are multiplied recently and have become multidimensional with the development of the bank's activities, what makes the bank activity more complex so more vulnerable for different risks, especially the operational risk which is divided into seven major categories.

This work has to lead especially to know better the profile of activities risks practiced (mapping pg operational risk), to develop and supply necessary tools to control those risks. It also aims to improve and coordinate existing management processes integrating internal control issues, security of informatics system, deontology, Activities Continuity Plan and financing in the context of an overall control system risks. Finally, it allows raising the vigilance and the creativity of the operational units which benefit from this fact of experiences, and answer the requirements of the market and the regulator.

Keywords: operational risk, operational risk mapping, internal control, CPA.



***INTRODUCTION
GENERALE***

L'incertitude est une valeur intrinsèque à la vie de toute organisation. Elle est source de risque et d'opportunités pour toute entité. Le secteur bancaire n'échappe pas à ce principe. Les métiers bancaires, qu'il s'agisse des activités des banques commerciales ou des activités des banques de marchés sont générateurs des risques varies, lesquels sont aujourd'hui particulièrement aigus, en raison des transformations qui ont affecté l'économie financière.

Une forte libéralisation a conduit à une importante volatilité des services bancaires et de nouvelles menaces pour les banques, le phénomène prudentiel est le défi que se lancent les établissements de crédit dans la mesure où il est nécessaire au processus d'échange. En effet, dans son activité d'intermédiation financière et afin d'assurer une sécurité financière et une bonne allocation des ressources, la banque doit inscrire dans ses priorités stratégiques la maîtrise des risques auxquels elle se trouve confrontée et ce, en adoptant une politique de gestion des risque. Ainsi donc, le système bancaire international se situe au cœur des mutations. Il est au centre des circuits et mécanismes financiers, représente le partenaire officiel et habituel des acteurs économiques des différents états et est quotidiennement confronté à la prise de décision en avenir risqué. Pour faire face et suivre ces mutations. Les banques doivent relever des défis exceptionnels afin de se doter d'avantage déterminant concurrentiels.

Dans leur activité, les banques se trouvent exposées à des risques financiers, opérationnels, d'exploitation et accidentels. Depuis quelques années, elles se sont beaucoup plus intéressées aux pertes associées aux risques dus à des événements attribuables aux personnes, aux processus, aux systèmes et aux événements extérieurs. Les banques ont, en effet, accordé un intérêt très croissant pour identifier ces pertes, pour des considérations d'ordre réglementaire d'une part, et suite à l'occurrence des pertes colossales subies par le secteur bancaire d'autre part. Le cout économiques et social d'une faillite bancaire est exorbitant comparé à celui de n'importe quelle autre entreprise et justifie la surveillance du secteur bancaire.

La supervision bancaire, qui est fondé sur une critique analytique continue des banques, reste un des principaux facteurs de maintien de la stabilité et de la confiance du système financier. En effet, les autorités règlementaires ont, en réalité, depuis 1999 commencé à débattre de la définition, l'identification, la mesure et la gestion de ce risque. La prise en compte du risque opérationnel est l'une des grandes nouveautés de la réglementation Bale II. Sachant que le risque opérationnel est un risque important pour l'activité bancaire, bien qu'il soit parfois difficile à appréhender et à quantifier, il peut être à l'origine de pertes significatives voire de faillites. Pour ce faire, l'importance de disposer d'un dispositif de gestion et de suivi du risque opérationnels pertinent est aujourd'hui largement reconnue même si l'on rencontre une grande diversité dans l'appréciation qu'en ont faite les différents professionnels concernés. La mise en œuvre de ce dispositif de maîtrise des risques opérationnels reste largement portée sur la nécessité de mise en conformité à la réglementation et, par la même, sur l'optimisation du montant des fonds propres à allouer à ces risques.

Notre travail se fixe comme objectif de montrer l'importance de la prise en compte des risqué opérationnels. Il n'a cependant pas la prétention de répondre à toutes les questions

concernant les détails techniques relatifs aux modèles quantitatifs de mesure du risque opérationnel. Nous tenterons donc tout au long de notre mémoire de répondre à la problématique suivante : *comment peut-on identifier, mesurer et gérer les risques opérationnels, et comment sont d'évaluées les exigences en fonds propres y afférant ?*

De cette problématique générale découle un certain nombre de questions :

- Quel est l'outil utilisé comme dispositif pour la gestion des risques opérationnels ?
- Quelles sont les approches permettant la mesure du risque opérationnel ?
- Est-ce que la BNA dispose d'un dispositif chargé de la gestion des risques opérationnels au niveau de l'agence X ?

Pour répondre à ces questionnements, les hypothèses suivantes ont été mises en place:

1. Dans le dispositif de gestion des risques, la cartographie des risques constitue une pièce maîtresse. Elle permet de disposer d'une vision globale et hiérarchisée des risques auxquels une organisation est exposée et autour de laquelle s'organise tout le management des risques.
2. Pour mesurer le risque opérationnel il y a trois approches pour calculer des exigences en fonds propres, Approche Indicateur de Base, Approche standard et Approche avancée.
3. La BNA dispose dans toutes ces agences un dispositif chargé de la gestion des risques entraînant le défaut de collecte des données de pertes en vue de construire une base de données d'incidents historiques.

Cette étude a suscité l'utilisation d'une méthode descriptive, celle-ci est alimentée à travers une recherche documentaire auprès des bibliothèques et des sites internet traitant dans le domaine.

Le plan adopté pour présenter ce présent travail est le suivant :

Un premier chapitre qui traite le nouvel accord de Bâle dans son ensemble, et l'importance qu'accorde ce dernier aux risques opérationnels en particulier ; ainsi que les meilleures pratiques en matière de gestion des risques opérationnels, pour mettre en lumière en second lieu, les différents notions liées au risque et à la cartographie des risques, en présentant les différents types de cartographie des risques et les avantages et difficultés de chacune. Nous allons également présenter dans cette partie les étapes nécessaires à la mise en œuvre d'une cartographie des risques opérationnels, et les différents obstacles et enjeux que peuvent rencontrer nos banques publiques, pour déboucher sur la présentation de quelques domaines d'utilisation de la cartographie des risques notamment le contrôle interne et la couverture contre ces risques.

Un deuxième chapitre dans lequel nous présenterons les approches de calcul des exigences minimales en fonds propres au titre du risque opérationnel et leurs critères d'agrément imposés par le comité de Bâle, ainsi que les différentes méthodes de leur mesure (Méthode Scorecard, méthode de Scenarios et méthode des Données de pertes Internes) ;

Dans le troisième chapitre nous aborderons les aspects pratiques de notre étude. Nous consacrons cette partie à la mise en évidence des pratiques en vigueur au sein de la Banque Nationale d'Algérie BNA en matière de gestion des risques opérationnels. Nous nous basons

pour se faire sur la cartographie des risques opérationnels, tout en essayant d'apporter des méthodes plus avancées afin de renforcer la gestion de ces risques dans cet organisme.

Raison du choix du sujet

Notre but n'est pas de réaliser une cartographie des risques opérationnels complète ou de proposer des stratégies de gestion des risques, car cela est un travail de groupe nécessitant l'intervention d'experts de plusieurs activités de la banque. Cependant, nous allons tenter de mettre en application les différentes notions développées dans la partie théorique pour mener une étude critique de la gestion des risques au niveau de l'agence, afin d'identifier les insuffisances du projet et d'en tirer le maximum de leçons.



CHAPITRE I :
Réglementation
prudentielle de
Bâle

Introduction

Le dispositif de Bâle II par sa sensibilité et sa flexibilité constitue le socle d'une nouvelle réglementation prudentielle. Mieux adapté à la diversité et la complexité des activités bancaires, il représente une étape importante dans l'évolution de la réglementation prudentielle.

Mis en application en Décembre 2006 pour les pays de la communauté européenne après un processus de concentration de plus de huit ans, le dispositif de Bâle II constitue le référentiel idéal en matière de risque opérationnels.

Dans ce chapitre, nous aborderons le cadre réglementaire avant d'exposer les principales définitions ayant trait au risque opérationnel pour mieux encadrer le sens donné à ce concept.

Section 1 : Le cadre réglementaire des Risques Opérationnels

1. Structure de l'accord de Bâle II

1.1. De Bâle I vers Bâle II

1.1.1. Comité de Bâle

Le comité de Bâle sur le contrôle bancaire, institué en 1975 regroupe les autorités de surveillance prudentielle et les banques centrales des pays du groupe G10 (13 pays actuellement). Il se réunit généralement à la banque des règlements internationaux à Bâle, où se trouve son secrétariat permanent.

Ne disposant pas de pouvoir réglementaire, le comité de Bâle tient son autorité de la qualité de ses travaux, du processus de concertation qui débouche sur des consensus, accords ou convergences, ainsi que du pouvoir et de la volonté de ses membres d'appliquer les décisions prises dans leurs pays.

1.1.2. Bâle I et le ratio Cooke

L'accord de 1988 dit Bâle I, a établi un ratio minimum de fonds propres applicable aux banques actives sur le plan international. Fondé principalement sur le risque crédit, l'accord impose un niveau minimum de fonds propres effectifs s'élevant à au moins à 8% du montant de leurs actifs et engagements hors bilan, ces derniers sont pondérés par des coefficients de risques individuels (exemple : créances sur les États de L'OCDE pondérées à 0%, crédits consentis aux agents privés pondérés à 100%).

Cette contrainte réglementaire s'exprime sous la forme d'un ratio Cooke :

$$\frac{FPE}{\sum(\gamma_i \times M_i)} \geq 8\%$$

Avec :

FPE : fonds propres effectifs

M_i : mesure le montant des actifs de la classe i ;

γ_i : représente le coefficient de pondération correspondant à l'actif ;

La directive européenne sur l'adéquation des fonds propres publiée en 1996 a proposé une version plus élaborée de ce ratio par une prise en compte des risques de marché.

Adopté dans plus d'une centaine de pays, le ratio Cooke a globalement atteint des objectifs. En effet, il a permis d'accroître la solidité et la stabilité du système bancaire international et renforcé l'égalité des conditions de concurrence entre les banques internationales.

Cependant, plusieurs facteurs font que le ratio Cooke n'est plus adapté au nouvel environnement :

- ✓ La mesure du risque économique est insensible au risque, essentiellement parce que les divers degrés d'exploitation au risque ne sont pas suffisamment différentes, par exemple : toutes les entreprises sont pondérées à 100%.
- ✓ Les banques ont développés en interne des modèles de mesure des risques et d'allocation interne des fonds propres, qui lient plus efficacement les risques économiques aux fonds propres.
- ✓ Plusieurs banques qui ont fait faillite respectaient parfaitement le ratio Cooke, et les causes premières de ces catastrophes sont souvent des défaillances organisationnelles ou des facteurs technologiques.
- ✓ Le ratio Cooke ne prend en compte que les risques crédit et de marché alors que d'autres risques comme le risque opérationnel, de taux d'intérêt sur le portefeuille bancaire ...etc.

Présentent des vulnérabilités importantes, il faut noter que ces risques étaient implicitement pris en compte par le ratio qui comportait un volet de sécurité destiné à couvrir ces risques non quantifiés.

D'où l'apparition de déphasages entre les risques réglementaires et les risques économiques, donc entre les fonds propres économiques et les fonds propres réglementaires. Les objectifs fondamentaux poursuivis par le comité doivent donc être atteints par le biais de nouvelles approches, plus souples et plus différenciées en matière de risque.

1.1.3. Bâle II et le ratio MC Donough

L'innovation majeure de l'accord de Bâle II est de permettre aux banques un usage plus élargi de l'évaluation des risques fournie par les systèmes internes. Cette évaluation est exploitée comme des données (inputs) dans le calcul des fonds propres en l'accompagnant par une série d'exigences minimales pour assurer l'intégrité de l'évaluation interne des risques.

Ce nouveau dispositif repose sur trois piliers nécessaires pour contrôler la santé financière globale du système bancaire, et celle de chaque établissement : des exigences minimales en FP, un processus de surveillance prudentielle, et l'utilisation effective de la discipline de marché.¹

La figure n°1 dans la page suivante est une représentation schématique du nouveau dispositif.

➤ **Pilier I : exigence minimale de FP**

Demeurant au cœur du dispositif, l'exigence d'une couverture suffisante en FP continue à s'appliquer au risque de crédit et au risque de marché, de plus le risque opérationnel subira une exigence spécifique de FP.

➤ **Pilier II : surveillance prudentielle**

¹ M. ROZENBAUM, Analyse et gestion du risque bancaire, Edition Banque Mondiale, Paris 2004 p104,

Ce pilier repose sur une implication et une présence plus efficace des autorités de contrôle pour prévenir les défaillances des banques.

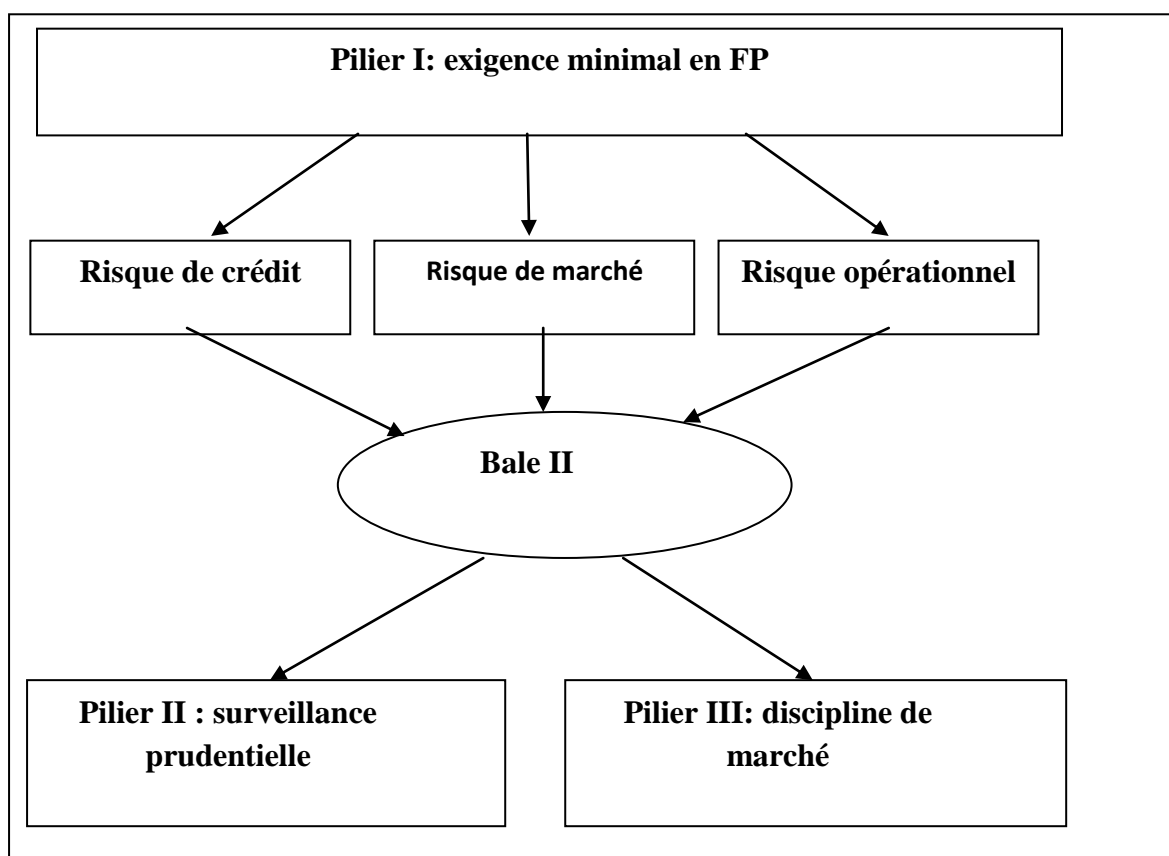
Chaque banque sera tenue de disposer d'un système permanent d'évaluation des FP (capitaux économiques) et d'une stratégie pour leur maintien. Les autorités de contrôle doivent apprécier ces dispositifs et prendre des mesures si elles ne sont pas suffisantes, elles peuvent aussi, au cas par cas, imposer des exigences de solvabilité supérieures au minimum réglementaire.

➤ **Pilier III : discipline de marché**

Met l'accent sur l'amélioration de la communication financière dans une perspective de renforcement de la discipline de marché.

En effet, une publication d'informations saines et complètes sur la nature, le volume, et les méthodes de gestion des risques, ainsi que sur l'adéquation des FP avec les risques encourus, est essentielle pour que les acteurs du marché disposant d'informations fiables puissent évaluer et comparer les banques.

Figure N° 01 : Représentation schématique du nouveau dispositif.



¹ (A. Sardi, Bale II, édition Afgee.p 21))

2. Définition du Risque Opérationnel

2.1. Selon le Comté de Bale II

Le comité de Bâle pour la supervision bancaire(2007) définit le risque opérationnel comme «*le risque de pertes résultants 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* ». Cette définition prend en compte les risques juridiques mais exclut les risques de réputation (risques de pertes résultant d'une atteinte à la réputation de l'institution bancaire). La perte constatée permet de remonter à l'événement qui lui-même permet de remonter à une ou plusieurs causes (inadéquation des procédures, événements extérieurs, défaillance humaine, problèmes liés à la gestion du personnel...).

Nous pouvons donc dire que le risque opérationnel est le risque de pertes provenant de procédures internes inadéquations ou défaillance (système d'information déficient erreurs humain, fraudes et malveillances), ou événements externes(accidents, incendie inondation) perturbant la réalisation des objectifs de l'établissement (création de valeur). Ils comprennent, de ce fait, tous les risques de nature à compromettre le bon fonctionnement de l'entreprise, à remettre en cause l'atteinte de ses objectifs ou à entraîner des dommages susceptibles de porter atteinte à sa rentabilité ou à son image.

2.2. Le Risque Opérationnel en Algérie

En Algérie, le règlement n° 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers¹ définit le risque opérationnel comme étant le risque résultant d'une inadéquation 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.

Toutefois, en 2014 la Banque d'Algérie dans son règlement n°14.01 du 16 février 2014 portant coefficient de solvabilité applicable aux banques et établissements financiers², a défini le risque opérationnel comme suit «*on entend par risque opérationnel , le risque de perte résultant de carences ou de défaillance inhérentes aux procédures, personnels et systèmes internes des banques et établissements financiers, ou à des événements extérieurs. Cette définition exclut les risques stratégiques et de réputation, mais inclut le risque juridique.*»

Ainsi, par ce dernier règlement la Banque d'Algérie permet une définition plus précise des risques opérationnels, et a introduit le risque juridique qui est considéré alors comme un risque opérationnel.

¹ Les principales nouveautés du règlement sont en annexe n°1.

² Les principales nouveautés du règlement sont en annexe n°2.

3. Caractéristique du Risque Opérationnel

3.1. Difficile à identifier

- Une imbrication des causes, des évènements et des effets.
- Une imbrication avec le risque de crédit et de marché (risques frontières)

3.2. Difficile à mesurer

- Profil de pertes atypiques
- Coexistence de pertes directes et indirectes
- Insuffisance des histoires de données

3.3. Difficile à surveiller et contrôler

- Coexistence de causes internes et externes
- Une occurrence et une sinistralité variables

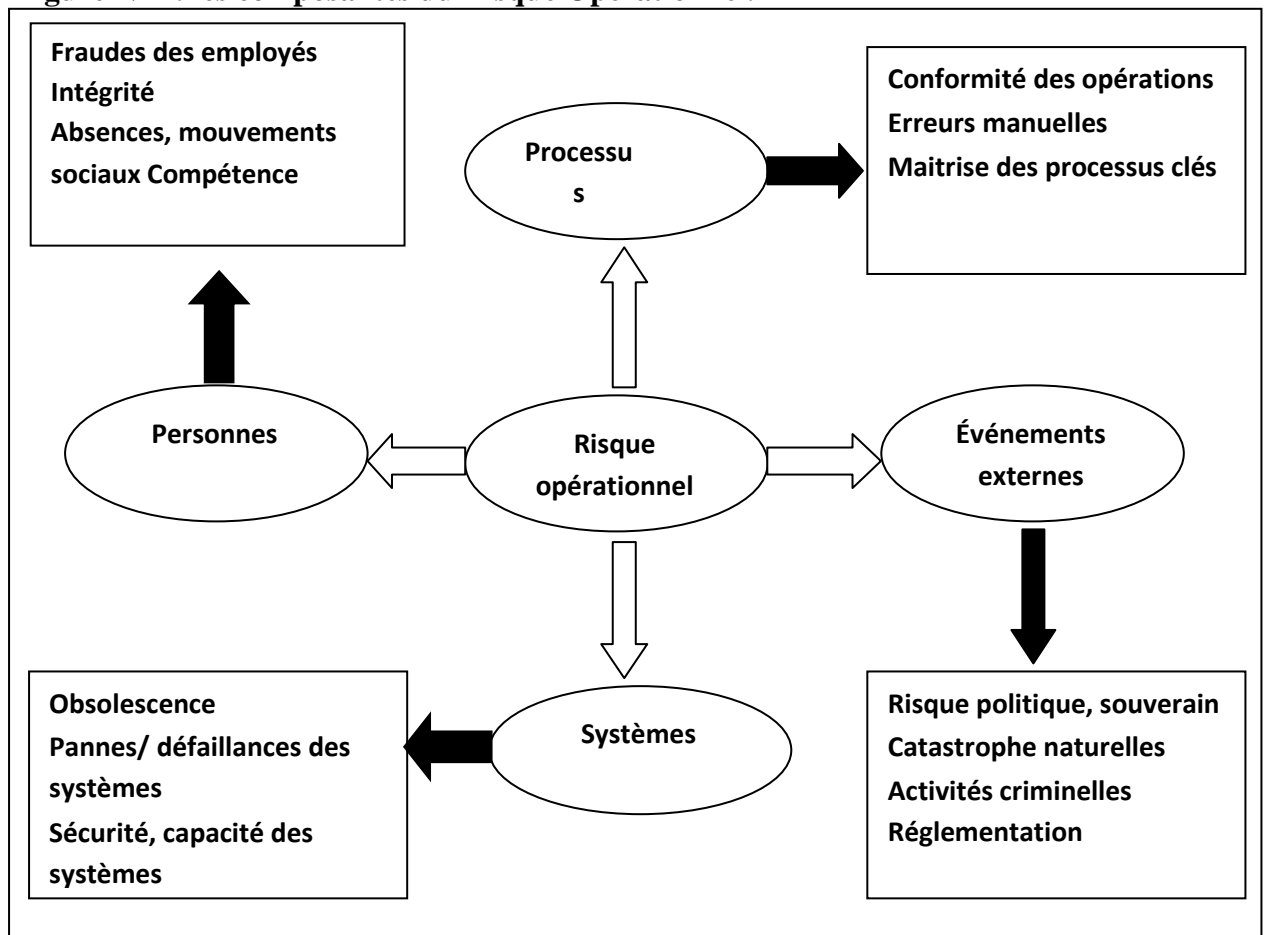
3.4. Diffus

Car il n'est pas toujours apparent ou directement observable.

3.5. Omniprésent

Car toutes les activités bancaires comportent, en plus de leurs risques spécifiques, un risque opérationnel. En effet, même si le risque principal est parfaitement maîtrisé, une erreur opérationnelle peut survenir, telle : une mauvaise rédaction juridique d'un contrat ou une négligence en matière de gestion des garanties.

Figure N°2 : les composantes du Risque Opérationnel.



Source : Sami Ben Othman, influence des risques opérationnels sur la réalisation des objectifs d'une banque, Université méditerranéenne de Tunis.

4. Typologie du Risque Opérationnel

L'identification, la maîtrise et le contrôle du risque opérationnel concernent les petites fréquences et pas seulement les grosses pertes potentielles. L'objectif est donc de recenser les événements liés à des pertes réelles ou potentielles, internes ou externes, qui créent des incidents avec des impacts légères ou des fréquences importantes. De ce fait, une méthode fine de mesure et de maîtrise du risque opérationnel devrait normalement aboutir à une économie en fonds propres par rapport à une approche de type forfaitaire. Pour ce faire, le comité de Bâle propose une segmentation des risques en 8 lignes métiers et 7 catégories d'évènements constituant une matrice à 56 cases représentatives de l'ensemble des activités bancaires et risques associés.

4.1. Décomposition de la banque en lignes de métiers (Business lines)

Le mapping du risque opérationnel nécessite de classifier la perte enregistrer suivant une nomenclature bien définie. La perte considérée est affectée à une ligne d'activité de la banque dans une codification réglementaire. Cela permettra de constituer un historique des pertes sous forme une matrice par type de perte et ligne d'activité.

Chaque ligne de métier (Niveau1) est détaillée en un ensemble de métier (Niveau2),

puis ventilée en un groupe d'activité.¹

Tableau N°1 : la décomposition en lignes de métier selon Bâle II

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Finance des Entreprises	Finance des entreprises	Fusion- acquisition Engagement, privatisation Titrisation, recherche, titre de dette (État, haut rendement), action, prêt consortiaux, introduction en bourse, placement sur le marché secondaire.
	Finance des collectivités locales, Administration publiques	
	Banque d'affaire	
	Service- conseil	
Négociation et vente	Vente	Valeurs a revenus fixes, Action, change, matière première, crédit, financement, titre sur positions propres, prêts et pensions, courtage, titres de dettes, courtage de premier rang
	Tenue de marché Position pour compte propres	
	Tresorerie	
Banque de détail	Banque de détail	Prêts et dépôts, services bancaires, fiducie et gestion de patrimoine Conseil en placement Cartes de commerçant/commerciale/ D'entreprises, de clientèle et commerce de détail
	Banque privé	
	Cartes	
Banque commerciale	banque commerciale	Financement de projet, immobilier, financement d'exportation et du commerce, affacturage, crédit bail. Prêts, garanties, lettre de change
Paiements et règlements	Clientèles extérieures	Paiements et recouvrements, transfert de fonds, compensation et règlement

¹ Christian Jimenez et Patrick Merlier (2004), Prévention et Gestion des risques Opérationnels, Revue Banque Edition, Paris, P 26 et 27.

Fonctions d'agent	Conservation	Dépôts fiduciaires, certificats de titre en dépôt, prêts de titres (client), opérations de sociétés Agents émetteurs et payeurs
	Prestation d'agent aux entreprises	
	Service de fiducie aux entreprises	
Gestion d'actif	Gestion de portefeuille discrétionnaire	Gestion centralisé, séparé de détail, institution fermé, ouverte, capital investissement
	Gestion de portefeuille non discrétionnaire	
Courtage de détail	Courtage de détail	Exécution et service complet

4.2. Classifications des risques par types d'évènements

La définition doit englober toute la gamme des risques opérationnels importants qui menacent les banques et prendre en compte les principaux facteurs à l'origine des lourdes pertes opérationnelles. Parmi les types d'incidents de nature opérationnelle susceptibles d'occasionner de lourdes pertes, le Comité de Bâle en a identifié 7(énuméré ci- après).

Chaque catégorie d'événement (Niveau1) est définie, puis déclinée en sous-catégories (Niveau2), ensuite, des exemples concrets ont été donnés pour chacune des sous-catégories d'événement (Niveau3).

Tableau N°2 : classification des risques par types d'évènements

Niveau 1 Catégorie d'évènement	Niveau 2 Sous-catégories	Niveau 3 Exemples
Fraude interne	Activité non autorisé	Transactions non notifiées (intentionnellement), transactions de type non autorisé (avec perte financière), évaluation (intentionnellement) inexacte d'une position.
	Vol et Fraude	absence de provision, Vol/extorsion/détournement de fonds, vol qualifié, détournement ou destruction malveillante d'actifs, contrefaçon de documents, falsification de chèques, trafic de devises, usurpation (de compte,

		d'identité...etc.), fraude fiscale (délibérée), corruption et commission occultes...
Fraude externe	Vol et fraude	Vol qualifié, contrefaçon de documents, falsification de chèques...
	Sécurité des systèmes	dommages dus au piratage informatique, vol d'informations...
Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail	Relation de travail	questions liées aux rémunérations et aux avantages, à la réalisation du contrat de travail, activité syndicale...etc.
	Sécurité du lieu de travail	Responsabilité civile (chute, accidents...), évènements liés à la réglementation sur la santé et la sécurité du personnel, indemnisation du personnel.
	Égalité des droits et discrimination	tous types de discrimination
Négligence non délibérée des règles clients, produits, et pratiques commerciales	Conformité, devoir d'information et devoir fiduciaire	violation du devoir fiduciaire, atteinte à la vie privé, utilisation abusive d'information confidentielle...etc.
	Pratiques commerciales ou de marchés incorrects	Manipulation du marché, délit d'initié (au nom d'une entreprise), activité non conforme à l'agrément, blanchiment d'argent...
	Défauts d'un produit	Vices de conception ou non-respect des contraintes administratives ou commerciales (absence d'autorisation ou de licence...),
	Sélection, promotion et exposition au risque	Insuffisance de l'analyse des dossiers clientèle, dépassement des limites d'exposition par client...
	Services de conseil	Litiges concernant la qualité des prestations de conseil.
		Pertes résultants des dommages causés aux biens

Dommages aux actifs corporels		corporels en raison de catastrophes naturelles ou d'autres événements. Exemples : séismes, cyclone, actes de vandalisme et de sabotage, terrorisme...
Arrêt accidentel de l'activité, et dysfonctionnement des systèmes		Pertes liées à une interruption de l'activité, aux dysfonctionnements d'un système d'information ou autres. Exemple : panne d'ordinateur, problème de logiciel, télécommunications ...
Exécution, Livraison, Gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Difficultés de communication, erreurs dans la saisie ou le suivi, non-respect de délais ou d'obligations, erreurs de manipulation du modèle ou système, erreurs comptables, fautes dans la gestion des suretés, autres erreurs d'exécution.
	Surveillance et information financière	Management aux obligations d'information financière, inexactitudes dans les rapports externes (entraînant des pertes)...etc.
	Acceptation et documentation clientèle	Absence d'autorisation par le client ou absence de déni de responsabilité, pièces justificatives absentes ou incomplètes...
	Gestion des comptes clients	Accès non autorisée aux comptes, données clients incorrectes (entraînant des pertes), actifs clients perdus ou endommages par négligence.
	Contreparties commerciales	Prestations inadéquates à une contrepartie professionnelle, litiges

		divers avec une contrepartie professionnelle.
	Fournisseurs	litiges commerciaux avec les fournisseurs et les sous-traitants

4.3. Autres risques spécifiques

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

4.3.1. Le Risque d'image : Il consiste à donner à l'opinion publique une image assez négative de l'établissement, qui conduit à perdre des sources de financement et/ou certains de ses clients.

Certaines actions peuvent produire une impression négative durable pour l'ensemble des activités d'une banque, ce qui nuit sensiblement à sa capacité d'établir et d'entretenir des relations avec ses clients. Si les pratiques utilisées, en ce qui concerne son aptitude à exécuter des fonctions vitales pour la poursuite de son activité, engendrent une perte de confiance importante, sa réputation peut être entachée.

Les banques risquent également de voir leur réputation se dégrader lorsque les résultats sont inférieurs aux attentes et que cela suscite une réaction négative généralisée dans l'opinion publique.

4.3.2. Les Risques Humains : L'être humain est l'une des principales ressources et valeurs de l'entreprise. Toutefois, il est nécessaire de l'encadrer et de le protéger avec attention.

Il a souvent été constaté que la survenance d'incidents suite à des causes humaines provenait d'un environnement propice qui regroupait plusieurs facteurs personnels ou associées au contexte de l'entreprise (stress permanent, surcharges, pression, insuffisance de formation et d'encadrement,...).

L'appréhension de ces risques humains est donc assez difficile car dans beaucoup de cas, il n'est pas possible de dire quand un collaborateur va commettre un acte frauduleux ou une erreur qui va engendrer des pertes significatives.

4.3.3. Les Risques Juridiques : Les risques juridiques sont des risques qui découlent de la transgression ou du non-respect des lois, règles, règlements ou pratiques prescrites, mais aussi du fait que les droits et obligations juridiques des parties à une transaction sont mal définis. Les banques peuvent être exposées à des risques juridiques en ce qui concerne la divulgation d'informations sur leur clientèle et la protection de la vie privée. Des clients mal informés de leurs droits et obligations peuvent engager une action en justice.

4.3.4. Les Risques Stratégiques : Le comité de Bâle, dans sa définition du risque opérationnel, exclu le risque stratégique. Ce dernier est bien réel, mais peut difficilement faire l'objet d'une mesure d'impact précise.

Néanmoins, on peut le subdiviser en 3 sous-catégories :

- ✓ Les risques politiques.
- ✓ Les risques de la modification de la législation.
- ✓ Les risques liés à l'évolution du marché.

4.3.5. Les Risques Systémiques : Le risque systémique est défini comme suit : « *le risque que l'incapacité d'un acteur du marché à faire face à ses obligations entraîne une réaction en chaîne impliquant l'incapacité de la plupart des acteurs à assurer le bon dénouement de leurs opérations, aboutissant à la faillite de tout le système (principe de l'effet dominos).* »¹

En fait, l'identification des événements de risqué suit une démarche structure, basée sur la compréhension et l'analyse des processus opérationnels de la banque, de ces produits et de ces systèmes. A l'issue d'une bonne évaluation, la banque disposera pour l'ensemble de ses processus et de ses produits d'un inventaire des événements de risque, ainsi que d'une bonne compréhension des facteurs de risques associés.

Dans ce sens, le comité de Bâle II a proposée une classification des risques opérationnels composée de 8 lignes métier et 7 catégories de pertes. Par ailleurs il a proposée aussi des outils que la banque peut utiliser afin d'identifier et d'évaluer le risque opérationnel, à l'instar de la cartographie des risques. Cette dernière permet de définir de manière approfondie les impacts potentiels du risque, les facteurs qui déclenchent sa survenance, ainsi que les facteurs qui déterminent l'envergure du dommage.

¹ Christian Jimenez et Patrick Merlier (2004) ; Prévention et Gestion des risques opérationnels ; Revue Banque
Edition ; Paris

Section 2 : Identification et évaluation des Risques Opérationnels

Dans le dispositif de gestion des risques, la cartographie des risques constitue une pièce maîtresse. Elle permet de disposer d'une vision globale et hiérarchisée des risques auxquels une organisation est exposée et autour de laquelle s'organise tout le management des risques.

Cela explique le regain d'intérêt des auteurs et organisations professionnelles qui ont longuement écrit sur la cartographie des risques.

1. Élaboration d'une cartographie des Risques Opérationnels

Cette section présentera les différents types de cartographie des risques et les facteurs clés de succès d'une cartographie des risques. Mais avant cela, il s'agit de définir la cartographie des risques.

1.1. Définition de la cartographie des Risques

Plusieurs auteurs et organisations professionnelles ont défini la cartographie des risques comme étant un outil de pilotage vivant qui doit permettre de mesurer régulièrement la progression de l'entité dans son niveau de maîtrise des risques.

Selon l'IFACI «*la cartographie des risques est une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou de plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les risques les plus significatifs*».

1.2. Types de cartographie

Avant de mettre en place une cartographie des risques, il est indispensable de déterminer le type de cartographie qu'on veut élaborer. Il existe deux types de cartographie à savoir la cartographie globale et la cartographie thématique. Le choix du type de cartographie est lié au choix de risque étudié.

1.2.1. la cartographie globale

La cartographie globale permet de recenser et d'étudier l'ensemble des risques qui menacent l'entité concernée. Établir une cartographie globale consiste à identifier les principaux risques auxquels est exposée une organisation, à les évaluer et à les hiérarchiser pour :

- ✓ Diffuser au sein de l'organisation une vision partagée des risques perçus comme majeurs ;
- ✓ Disposer d'une base permettant de classer les actions à entreprendre pour maîtriser les risques majeurs ;
- ✓ Diffuser une culture de la gestion des risques auprès de la Direction et des principaux responsables opérationnels.

1.2.2. La cartographie thématique

La cartographie comme son nom l'indique sert à recenser et hiérarchiser les risques liés à un thème précis. Elle permet d'avoir une vision synthétique mais précise des différents domaines de risque pour un thème étudié.

1.2.3. Les facteurs de réussite d'une cartographie des risques

La réussite d'une cartographie des risques dépend de plusieurs éléments tels que le type d'organisation, la culture de risque au sein de l'organisation. Cependant un certain nombre de facteurs de réussite peuvent être identifiés :

- ✓ la gestion du projet : pour mener à bien un projet de cartographie des risques il est important de l'encadrer et de communiquer à chacun ce qu'on attend de lui. Le format de restitutions et le calendrier ;
- ✓ l'implication de la hiérarchie : un projet de cartographie des risques comporte souvent une forte composante de changement (dans les mentalités et les pratiques). Il est par conséquent indispensable à sa réussite que l'équipe ou le responsable travaillant sur le sujet ait un soutien direct de la hiérarchie ;
- ✓ un langage commun : le projet de cartographie des risques fait intervenir de nombreux acteurs qui ont des approches différentes, des terminologies différentes d'où l'importance d'harmoniser les axes d'analyse et de présentation des travaux ;
- ✓ la prise en compte de la culture de l'entreprise : la culture de l'entreprise influe largement la gestion des risques d'où l'intérêt de prendre en compte la culture d'entreprise lors de la mise en place d'une cartographie des risques ;
- ✓ la définition et la diffusion d'objectifs clairs : pour la réussite du projet de cartographie des risques, il est important d'avoir une définition et une diffusion claire des objectifs ;
- ✓ la disponibilité des moyens : le projet de cartographie nécessite pour sa réussite des moyens financiers et humains suffisants ;
- ✓ un groupe de travail de qualité : la mise en place d'une équipe de qualité, composée de représentants de chaque unité opérationnelle est un facteur important de succès de la cartographie des risques ;
- ✓ la désignation d'un Responsable : il est indispensable pour la réussite de la cartographie des risques de désigner un responsable qui sera chargé de coordonner le travail des différents acteurs.¹

1.3. La mise en œuvre de la cartographie des risques

La démarche méthodologique pour l'application de la cartographie des risques passe par les étapes suivantes :

- ✓ Représenter les activités et risques associés ;
- ✓ Identifier et évaluer les risques bruts ;
- ✓ Apprécier le dispositif de maîtrise des risques/ évaluer le risque net ;
- ✓ Classifier les risques ;
- ✓ Actualiser la cartographie.

¹ DE MARECHAIL, Gilbert (2003), La cartographie des risques, Edition Afnor, Paris, p.45

1.3.1. Représenter les activités et risques associés

Cette étape a déjà fait l'objet de développement dans la section précédente.

1.3.2. Identifier et évaluer les risques bruts

Il s'agit d'identifier les risques bruts qui découlent du déroulement de l'activité ou du processus considéré avant toute prise en compte du dispositif de maîtrise des risques existant.

L'évaluation va porter sur les impacts (financiers et/ou d'image) et la fréquence des événements retenus.

Pour obtenir un référentiel homogène, il est utile de fixer des règles d'évaluation de l'impact, qui seront fonction de divers paramètres (nature du risque, origine, probabilité d'occurrence, impact, répétitive...).

Le tableau suivant illustre une échelle de cotation des risques :

Tableau N°3 : Exemple d'échelle de cotation des risques.

Critère d'impact financier	Très faible	Faible	Moyen	Fort
Charge financière ou manque à gagner (en milliers d'euro)	< 20	$20 < x < 200$	$200 < x < 1000$	> 1000
Critères d'impact financier	Tres faible	Faible	Moyen	Fort
Impact sur les tiers (client, public, partenaires, actionnaire...)	Pas de conséquences induites	Pourrait entraîner des réclamations	Risques de pertes d'image ou de confiance	Risque de pertes de clients ou partenaires

Source : Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER, prévention et gestion des risques opérationnels. Edition Revue Banque, Paris 2004, p36

Pour une meilleure appréciation, il est nécessaire d'ajouter des règles d'évaluation pour la fréquence :

Tableau N°4 : Exemple de règle d'évaluation des risques bruts.

Critère de fréquence d'occurrence	Tres faible	Faible	Moyen	fort
Nombre d'événement par an	< 10	$10 < x < 100$	$100 < x < 1000$	> 1000

Source : Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER, prévention et gestion des risques opérationnels. Edition Revue Banque, Paris 2004, p36

Pour que la règle d'évaluation soit la plus pertinente possible, elle doit être calibrée. Dans l'exemple que nous avons pris, le critère étant la fréquence sur un horizon d'une année, le nombre d'opérations annuelles doit être pris en compte. Si une opération se produit 1000 fois par jour, avec un taux d'anomalies de 1%, prendre en dimension 100 opérations par an serait totalement insignifiant, le total des anomalies atteignant en moyenne 3600/an.

La mesure des fréquences devra donc être adaptée à l'environnement de l'activité avec des tables par type de métier et processus.

On pourra ainsi construire plusieurs échelles, mais pour une lecture homogène des résultats, il sera préférable de conserver les mêmes dimensions sur une ligne de métier donnée.

Dans cette phase d'estimation, il est important que tous les risques soient recensés même si l'on estime qu'ils sont couverts par un dispositif de maîtrise approprié.

On peut dire alors que l'exhaustivité et la hiérarchisation des risques bruts avant toute mesure de prévention est l'objectif majeur de cette phase.

1.3.3. Apprécier le dispositif de maîtrise des risques / évaluer le risque net

Le risque net réellement supporté par la banque sera fonction du système de surveillance mis en œuvre par les autorités de contrôle dans la protection contre les risques pour prévenir les événements à risques.

Une fois tous les risques potentiels identifiés, il est nécessaire d'inventorier les mesures existantes qui auront un impact réducteur et d'estimer la mesure de cette réduction.

Pour cela, tous les éléments qui concourent à la maîtrise des risques devront être identifiés :

- Les dispositions organisationnelles ;
- Les dispositifs 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.

Dans cette étape ce sont les opérationnels eux même qui vont porter un jugement sur le degré de maîtrise des risques et l'influence de ce dispositif sur l'impact et/ou la fréquence associée au risque, étant donné que celle-ci se situe dans une démarche d'auto-évaluation.

Il est important de rappeler que la réalisation de la cartographie doit se faire en toute transparence sur les objectifs de l'exercice afin d'avoir une vision la plus proche possible de la réalité du terrain.

Le Jugement doit être juste et honnête, et d'éventuelles sanctions ne seraient envisageables ultérieurement que si des actions prévues à la suite de la cartographie n'avaient volontairement pas été mises en œuvre.

Dans le cas d'une évaluation portant sur plusieurs centaines d'événements possibles, il est utile de se concentrer sur les événements ayant un impact potentiel

élève. Les autres événements à risque pourront faire l'objet d'une grille simplifiée sur le même principe que l'échelle des impacts.

Pour chaque risque, on appréciera le dispositif de maîtrise associé à l'aide de quelques critères jugés pertinents :

Tableau N°5 : Exemple de critères de jugement du dispositif de contrôle.

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

Source : Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER, prévention et gestion des risques opérationnels. Edition Revue Banque, Paris 2004, p36

Sur cette base, on demandera aux personnes désignées pour l'évaluation de déterminer le risque net sur la base du même référentiel d'impact que pour le risque brut, ceci est illustré par le tableau suivant :

Tableau N°6 : Exemple d'une cartographie des risques par métier.

Métiers : Banque des entreprises		Estimation du risque brut			Estimation du risque net		
Processus : Cash management pour compte de tiers		Impact financier	Impact d'image	Fréquence	Impact financier	Impact d'image	Fréquence
Indisponibilités systèmes	Indisponibilité des applicatifs de traitement des ordres/liaison clientèle	Moyen	Moyen	Faible	Faible	Faible	Très faible
	Indisponibilité des serveurs locaux	Faible	Très faible	Faible	Très faible	Très faible	Très faible
	Indisponibilité de communication avec les systèmes de place (TARGET/PNS ABE...)	Fort	Faible	Faible	Très faible	Très faible	Très faible
	Indisponibilité des applicatifs de gestion des flux et soldes	Moyen	Faible	Moyen	Très faible	Très faible	Très faible
Indisponibilité ou mauvaise qualité des données	Erreur d'imputation des données externes pour calculs automatiques d'intérêts sur soldes	Moyen	Moyen	Moyen	Faible	Faible	Faible
	Indisponibilité des données clients, traitement des données en double, erreurs manuelles ayant une influence sur les soldes clients	Moyen	Fort	Moyen	Faible	Faible	Faible
	Absence de contrôle de la qualité et de l'intégrité des données, des résultats des interfaces et intégrations	Moyen	Fort	Moyen	Moyen	Fort	Moyen

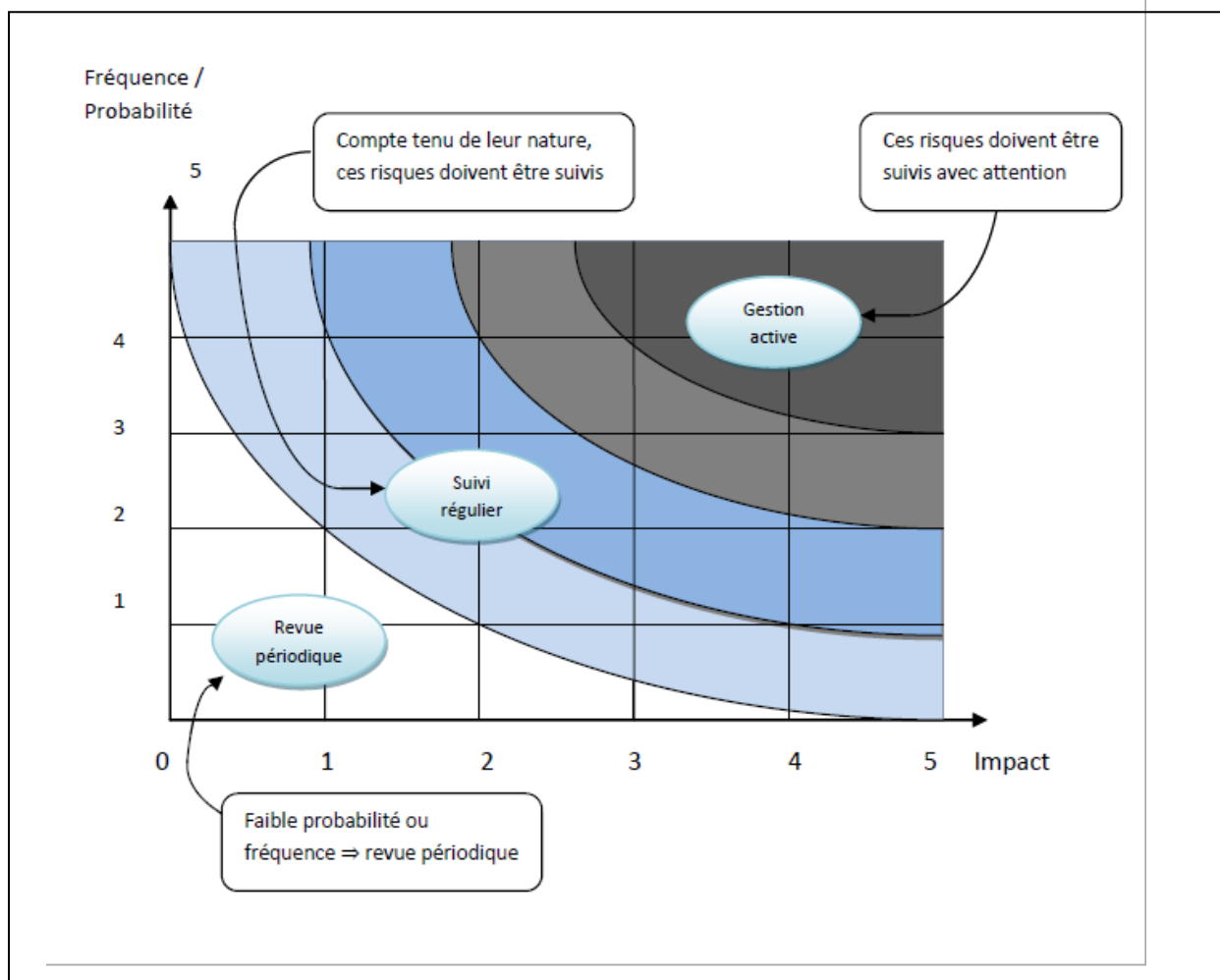
Source : Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER, « Prévention et Gestion des risques opérationnels », Edition Revue Banque, Paris 2004, P.39.

1.3.4. Classifier les risques

Une fois le risque net connu (impact et fréquence), une nouvelle hiérarchisation des risques doit être établie. Cette dernière permettra de déterminer si le risque résiduel après mise en œuvre des moyens de prévention des risques doit faire l'objet de mesures complémentaires de réduction.

Le résultat de l'auto-évaluation va permettre de positionner les différents risques grâce au couple impact/fréquence, dans des zones qui peuvent schématiquement être représentées par la figure suivante :

Figure N°3: Hiérarchisation des risques.



Source: Global Association for Risk Professionals.

Cette première phase de qualification des risques a pour principal objectif l'identification des éventuels risques qui pourraient remettre en cause gravement l'intégrité de la banque, et de classer tous les risques d'une manière générale selon leur impact et/ou fréquence.

Selon le degré de maîtrise des risques opérationnels dans l'organisme, il est possible d'utiliser des méthodes plus avancées de type « Scorecard » ou encore des méthodes quantitatives plus précises en matière d'impact et de fréquence.

1.3.5. Actualiser la cartographie

La cartographie des risques représente la situation des risques à un moment donné, il est donc primordial de l'actualiser après un laps de temps. Sinon elle indiquerait un constat périmé de l'état de la banque.

D'autre part, la cartographie des risques est influencée par un ensemble de paramètres. Les évolutions technologiques et réglementaires, le changement de la stratégie et de l'organisation, l'extension de l'activité vers d'autres marchés, l'offre de nouveaux produits... tous ces éléments auront un impact sur la situation des risques de l'entité. Une révision périodique doit être entreprise.

Une période de 12 à 24 mois est généralement préconisée, pour ne pas trop mobiliser les structures opérationnelles dans le recensement des risques, et offrir un suivi satisfaisant de la cartographie des risques.

2. Couverture interne et externe

2.1. La couverture interne

Elle comprend l'ensemble des actions d'améliorations des processus, des outils de contrôle et de prévention visant à réduire la fréquence ou l'impact des risques opérationnels. Avant d'entreprendre les actions, il est nécessaire d'estimer les budgets liés aux moyens humains et financiers pouvant être déployés à des fins de couverture.

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

Les outils de couverture interne des risques sont les suivants :

- ✓ Le plan de continuité d'activité ;
- ✓ La délégation de pouvoir ;
- ✓ Les chartes d'éthique ;
- ✓ La couverture budgétaire des sinistres.

2.1.1. La continuité des activités

a. Définition

Le comité de la réglementation Bancaire et Financière (CRBF) a défini le plan de continuité d'activité comme un *«ensemble de mesures visant à assurer, selon divers scénarios de crise, y compris face à des chocs extrêmes, le maintien, le cas échéant de façon temporaire selon un mode dégradé, des prestations de services essentielles de l'entreprise puis la reprise planifiée des activités.»*

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

b. Aspect réglementaire

✓ L'article 36 du règlement 11-08 relatif au contrôle interne de la banque d'Algérie, dans le cadre du contrôle des systèmes d'information, met en évidence la nécessité d'assurer la disponibilité des procédures de secours informatiques dans le cadre d'un plan de continuité de l'activité, afin d'assurer la poursuite de l'exploitation.

✓ L'article 38 stipule que la cartographie des risques doit aider à définir et affiner les plans de continuité d'activité.

La cartographie, dans laquelle tous ces risques auront été recensés, représenterait dans ce cas un support précieux pour la mise en place de plan de continuité d'activité.

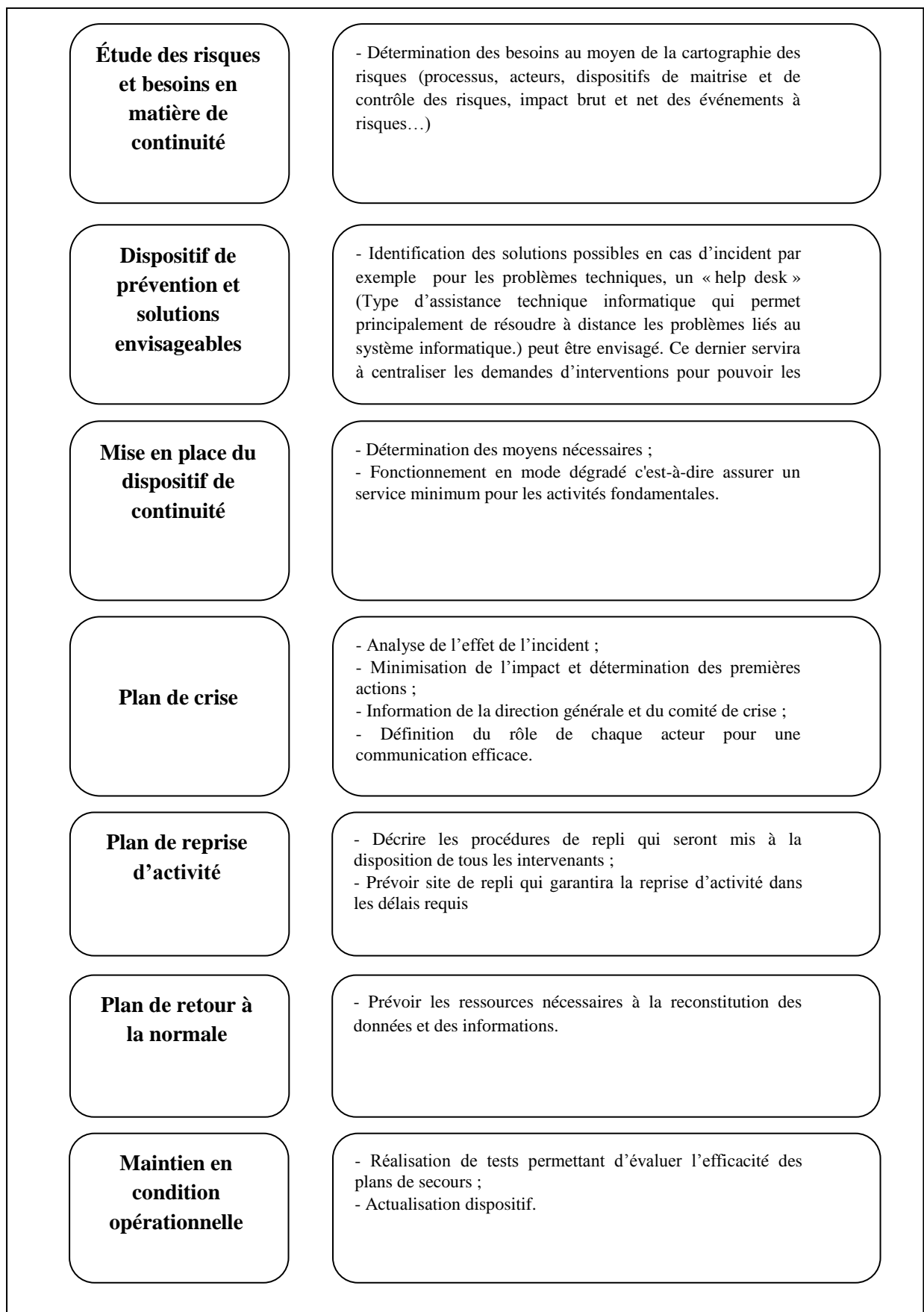
✓ L'article 59 du même règlement stipule : « *les banques et établissements financiers se dotent des moyens adaptés à la maîtrise des risques opérationnels et juridiques. Ils veillent à la maîtrise de ces risques, en particulier ceux pouvant conduire à l'interruption d'activités essentielles, ou bien attenter à leur réputation. A cet effet, ils mettent notamment en place des plans de continuité de l'activité et les tests de manière périodique.* »¹

c. Les étapes de la mise en place d'un PCA

Les étapes de la mise en place du plan de continuité d'activité sont schématisées comme suit :

¹ Règlement n°11/08 du 28 novembre 2011 portant sur le contrôle interne des banques et des établissements financiers", Banque d'Algérie

Figure N° 4: Les étapes de la mise en place du plan de continuité d'activité



L'enchaînement des étapes ne se déroule pas de façon mécanique. Ces étapes sont interdépendantes.

2.1.2. La délégation de pouvoir

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

2.1.3. Les chartes d'éthique

C'est un ensemble d'engagements, de pratiques et de comportement que l'entreprise adopte pour démontrer son implication dans la lutte contre les actes illégaux et les fraudes. Une charte d'éthique peut être matérialisée sous forme d'annexe au contrat de travail ou une partie du règlement intérieur. Elle représente un élément management des risques opérationnels car elle participe à la sensibilisation du personnel au règlement à respecter et aux règles de bonne conduite. La sensibilisation peut se faire à l'aide de formations ou en diffusant une culture de transparence.

2.1.4. La couverture budgétaire

Lorsque des risques sont à très faible impact et donc considérés comme relevant de la gestion courante de la banque, il est nécessaire de prévoir les budgets pour faire face aux dépenses liées à l'amélioration des outils et procédures.

2.2. La couverture externe

Il s'agit de couvrir les risques opérationnels par des contrats d'assurance.

2.2.1. Les contrats d'assurance

La souscription d'un contrat d'assurance permet de transférer à l'assurance l'impact d'un sinistre non prévisible. Les polices généralement contractées sont principalement, les assurances :

- Des personnes : pour les accidents ou agressions pouvant survenir durant l'activité professionnelle.
- Des biens : couvrent les éventuels dommages qui toucheraient les biens immobiliers, le mobilier d'exploitation....
- Spécifiques informatiques : concerne les pertes de données informatiques, les frais de reconstitution de supports....
- Des valeurs : il s'agit des valeurs de la banque, les valeurs déposées par les clients ou les valeurs confiées à un tiers.
- Des pertes financière : elle couvre les pertes liées aux événements comme les détournements, les fraudes, les vols de chèques ou de cartes bancaires.....
- Des responsabilités : il s'agit de la responsabilité civile professionnelle, civile

d'exploitation ou civile des mandataires sociaux.¹²

Cependant, dans ce cas, il demeure important de ne pas limiter son exposition à un seul assureur afin de limiter l'impact de sa défaillance en cas de sinistre (insolvabilité).

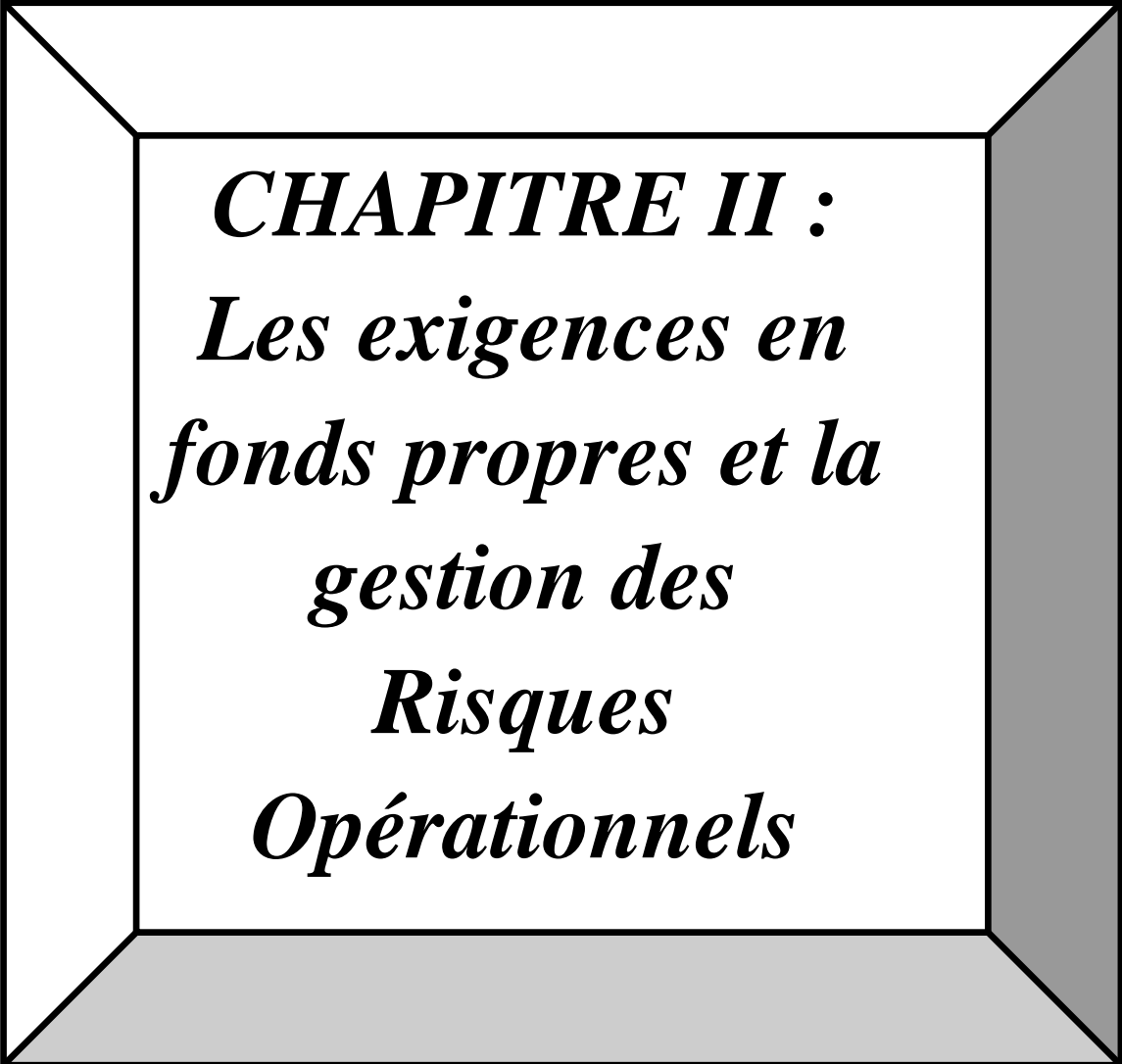
Il ressort que le risque opérationnel n'est pas un fait isolé, et, pour l'appréhender il est nécessaire de prendre en considération sa dimension réglementaire, les outils conçus pour son évaluation, la conduite à tenir pour sa maîtrise pour ne citer que ces éléments. C'est-à-dire, que sa complexité rend difficile sa gestion.

¹ **BARRION Laurence**, BEN SALEM Mourad, "*Vers un risque opérationnel mieux géré et mieux contrôlé*", *BANQUE stratégie*, janvier 2002, n° 189, REVUE BANQUE EDITIONS, Paris, p 2 à 4.

² Règlement n° 11-08 du 24 novembre 2011 de la Banque d'Algérie portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers.

Conclusion

La cartographie des risques s'avère être un outil adéquat car elle permet l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation des risques donnant ainsi la possibilité d'opter pour des mesures appropriées à même de les réduire en vue d'optimiser le fonctionnement de l'organisme.



CHAPITRE II :
Les exigences en
fonds propres et la
gestion des
Risques
Opérationnels

Introduction

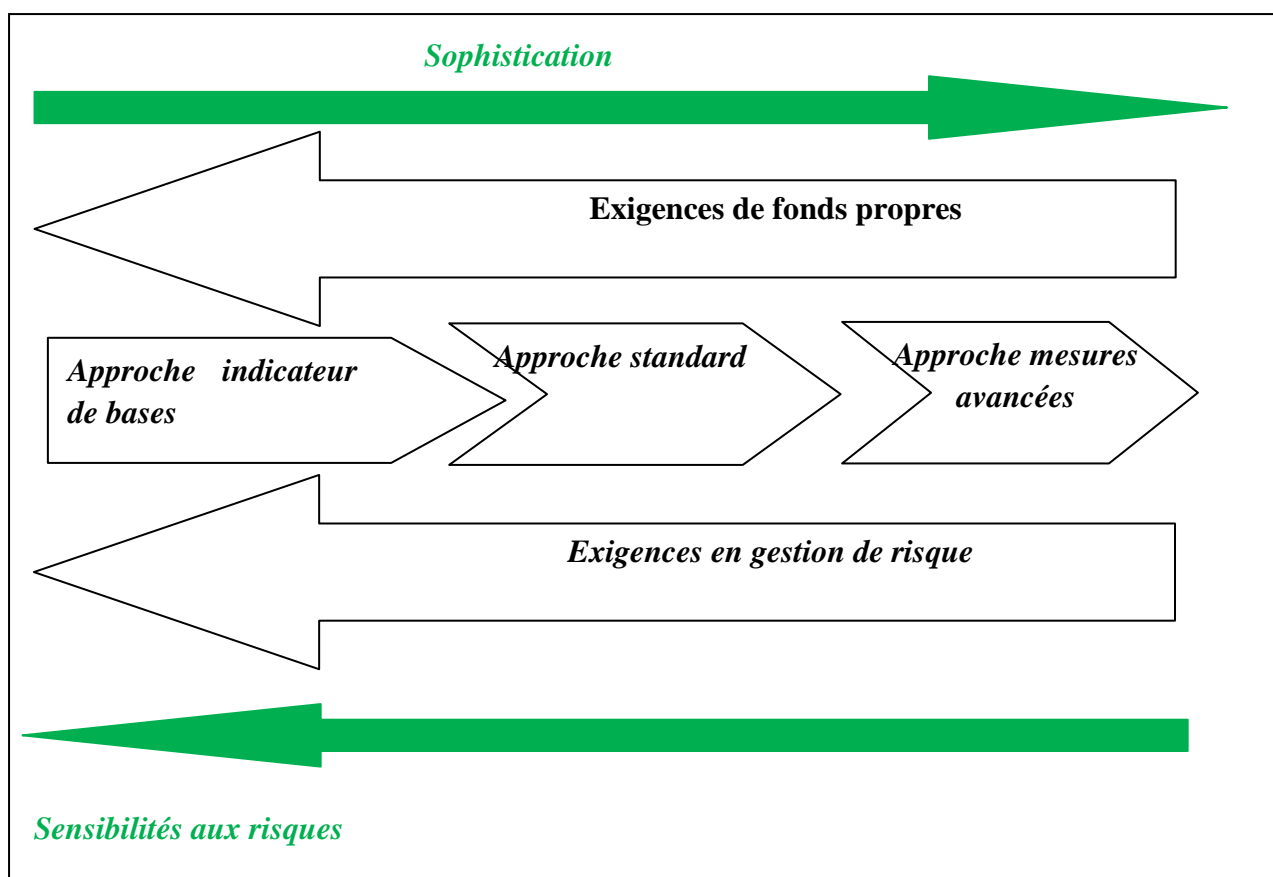
La gestion des risques opérationnels est devenue de nos jours, une préoccupation majeure pour les entreprises. En effet, dans un contexte mondial caractérisé par la diversification des facteurs de risque, les entreprises qui identifient les risques auxquels elles sont confrontées, ont plus de chance d'atteindre leurs objectifs et d'assurer la continuité de leur exploitation.

Dans ce chapitre, nous aborderons les déterminations des exigences en fonds propres avant d'exposer les différentes méthodes de mesure des risques opérationnels.

Section 1 : détermination des exigences en fonds propres

Le comité de Bâle propose trois approches de mesure, qui peuvent être résumées en : méthode indicateur de base (BIA), la méthode standard, et l'approche de mesure complexe (AMA). Dans ce qui suit, on abordera ces trois méthodes afin de mieux comprendre l'essentiel de la mesure du risque opérationnel. A noter que les approches utilisées par les banques ne sont pas isolées de celles proposées par le comité, qui, après des réflexions et des contributions de la part des banques et des professionnels, a abouti aux méthodes élaborées qui ne sont qu'un prolongement ou un développement par rapport aux méthodes anciennement utilisées.

Figure N°1 : La classification des méthodes de calcul.



Source : Arielle Chapelle et Georges Hubner, « Le risque opérationnel : implications de l'accord de Bale pour le secteur financier », P 20.

1. L'Approche d'indicateur de base

La première méthode proposée par le comité de Bâle est dite l'approche indicateur de base (basic indicator approach ou BIA). Cette première méthode est une méthode forfaitaire et est plus compatible avec les banques de petites taille qui ne possèdent pas un niveau élevée de technicité pour procéder à une mise en place de mesure complexe, ou encore d'élaborer des modèles internes de mesure qui nécessitent de larges moyens financiers et humains. On reconnaît à cette méthode qu'aucun critère réglementaire n'est exigé, ce qui fait qu'il n'est pas admis que les banques de taille

plus au moins importante de recouvrir à cette méthode, mais doivent estimer leur fonds propres réglementaires à base de leur propres modèles internes. Toutefois cette méthode à caractère forfaitaire (dès lorsque l'exigence en fonds propres est la même quel que soit l'établissement ainsi que les risques qu'il encourt). Peut sanctionner davantage les établissements de petite taille du fait que les estimation à base des modèles internes permettra de dégager une exigence plus fine, et, du moment que la BIA accorde une valeur de 15% pour l'exigence de fonds propres pour l'ensemble du secteur, elle laisse penser que le capital économique n'est pas destinée à refléter l'exposition de la banque au risque opérationnel du moment qu'il est fonction du résultat (en l'occurrence le produit annuel brut). Cette méthode n'incite pas les banques à développer davantage son dispositif de maîtrise des risques opérationnels réellement encourus. D'autre part, les banques les plus profitables (qui réalisent un PNB important) seront les plus pénalisées. L'exigence peut être exprimée de cette façon :

$$\text{KNI} = \text{GI} \times \alpha$$

Où :

KNI = exigence de fonds propres dans l'approche indicateur de base

GI = produit annuel brut moyen sur les trois dernières années

α = 15% valeur fixée par le comité représentant la relation entre l'exigence de fonds propres pour l'ensemble du secteur et l'indicateur pour l'ensemble du secteur.

Le produit brut correspond aux intérêts créditeurs nets et autres produits d'exploitation.

Il exclut les éléments suivants :

- Provision (pour intérêts impayés, par exemple) ;
- Plus ou moins-values matérialisées en liaison avec la cession de titres du portefeuille bancaire ;
- Éléments extraordinaires ou inhabituels et produits des activités d'assurance.

Ce qui signifie que l'exigence en fonds propre pour le risque opérationnel est égale à 15% du revenu annuel brut moyen de l'établissement. L'approche de l'indicateur de base vise les petits établissements, les petites structures de banques locales ou filiales de moindre importance, d'autre grands établissements, pour lesquelles le coût de mise en place d'approches plus élaborées serait inaccessible.¹

2. L'approche de mesure standard²

Cette seconde approche se situe entre l'approche BIA et l'approche de mesure complexe, ce qui revient à dire qu'elle est un prolongement de la première. Dans cette approche, les activités des banques sont réparties en huit (08) catégories : financement des entreprises, négociation et vente, banque de détail, banque commerciale, paiement et règlement, fonctions d'agent, gestion d'actifs et courtage de détail. Le capital

¹ (rBasel comitee on banking supervision,(nouvel accord de Bale sur les onds propres))2003,p108

² Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres dispositif, juin 2004, p123

réglementaire est en fonction d'un pourcentage du produit brut, appelé facteur Bêta, établie à 12%, 15%, et 18%, selon le niveau du risque opérationnel estimé de chaque activité. L'exigence de fonds propres est calculée en multipliant le produit brut par un facteur (bêta) spécifique.

Le tableau ci-dessous détaille les lignes d'activités et les pourcentages de revenus correspondants pour le calcul du capital réglementaire.

Tableau N° 1 : Les lignes d'activités et les pourcentages de revenus correspondant.

Lignes métiers	Activités	Coefficient β_i (%)
Financement d'entreprise	Fusion/ acquisition, émissions, privatisation, dette publique, syndication, titrisation	18%
Négociation et ventes (marché de capitaux)	Négociation sur marché de capitaux (actions obligations), marché monétaire (prêts/ emprunt),...	18%
Paielement et règlements	Paielement domestiques, transferts de fonds, règlement interbancaires, compensation, correspondant banking	18%
Service d'agence	Conservation de titres, service aux émetteurs, prêts de titres	15%
Banque commerciale	Effets de commerce, financement export, commerce international, financement de projet, leasing, factoring	15%
Gestion d'actifs	Gestion de fonds sous toutes ses formes (public/privé, retail/institutionnel, coté/ non coté,...)	12%
Courtage de détail	Traitement des ordres et services associés	12%
Banque de détail	Dépôts, prêts, cartes bancaires, services bancaires, conseils financiers, banque privée, gestion de fortune, garanties	12%

SOURCE : convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres dispositif, juin 2004, p123.

L'exigence totale en fonds propres représente la somme des exigences de fonds propres pour chacune des catégories d'activités. Elle peut être exprimée ainsi :

$$K = \sum_{i=1}^8 (PBi * \beta_i)$$

Où :

K : Exigence de fonds propres (capital réglementaire).

PBi : Produit brut bancaire moyen positif sur les trois dernières années pour chacune des huit lignes de métiers.

β_i : Pourcentage fixe pour chacune des huit lignes de métiers.

La différence entre cette mesure standard et la méthode BIA, réside dans le fait que cette approche ne réserve pas le même traitement pour toutes les activités. Elle est cependant plus intéressante pour les banques traditionnelles puisque les activités de Banque de détails, gestion d'actif, et aussi le courtage de détails ne presseront qu'à hauteur de 12%, contre 15% dans l'approche indicatrice de base. Dans la première méthode, (et notamment dans le calcul du capital réglementaire), et par une autre logique, c'est quasiment la même chose, puisque la somme des taux devisé sur le nombre de lignes métiers sera égale à 120/9 et donc égale à 15%. Donc il est à reconnaître que cette seconde méthode non seulement favorise les banques traditionnelles, mais aussi pénalise les autres catégories d'activités comme le Financement des entreprises, Négociation et vente et fonction d'agent qui, elles, ont un facteur de 18%. Une autre différence par rapport à la première méthode concerne les critères de qualification, que les banques doivent respecter pour avoir le droit d'utiliser cette méthode, ces critères peuvent être résumés comme suit :

A. Les critères généraux

- Participation active du conseil d'administration et de la direction générale à la surveillance du dispositif de gestion du risque opérationnel ;
- Système de gestion du risque et conception saine et mis en œuvre avec intégrité ;
- Ressources suffisantes au sein des différentes catégories d'activité ;
- Unité de contrôle et d'audit.

B. Les critères spécifiques à cette méthode

- Responsabilités clairement attribuées à une fonction de gestion du risque opérationnel ;
- Enregistrement systématique des données du risque opérationnel ;
- Exposition au risque opérationnel régulièrement notifiée à la direction générale et conseil d'administration ;
- Système de d'évaluation du risque opérationnel examiné périodiquement par des auditeurs externes et/ou l'autorité de contrôle. ¹

3. La méthode des mesures avancées (AMA) ²

Dans la méthode des mesures avancées, l'exigence est calculée par un modèle interne, développé par la banque, sous des contraintes qualitatives et nécessitent l'accord de superviseur.

Ainsi, cette méthode suppose que la banque soit en mesure de collecter, de conserver et d'analyser toutes les données internes concernant les pertes liées aux risques opérationnels et de les utiliser comme base du calcul des fonds propres correspondants. Ainsi en respectant la décomposition entre les huit lignes d'activités et les sept catégories de risques.

¹ La gestion des risques financiers Thierry RONCALL Prêlavé de Antoine FRACHOT

² BAUD Nicolas, FARCHOT Antoine et RONCALLI Thierry, "l'utilisation des données externes pour le risque opérationnel: comment économiser les fonds propres?" Banque Magazine n°641, Novembre 2003, Edition Revue BANQUE, Paris, pages 66-67.

Les principes associés aux modèles internes sont les suivants :

- L'utilisation de données internes avec un historique de pertes d'au moins cinq ans (trois ans au moment de la mise en œuvre) et à partir d'un seuil adéquat ;
- L'utilisation de données externes retraitées pour être pertinentes et comparables a des données internes (c'est-à-dire aux données de la banque) ;
- L'analyse par scénarios est une auto – évaluation des risques, notamment pour les risques a faible probabilité et fort impact ;
- L'évaluation de l'environnement et du système de contrôle interne des risques considérés (c'est une appréciation de la qualité de la gestion des risques).

Un calcul de la mesure de la perte attendue pour chaque couple (*expected loss EL*)

Est réalisé. Il est ensuite calculé sur cette base, le besoin en capital des risques opérationnels (FPRO) grâce à un facteur multiplicateur.

$$EL = PE * LGE * E$$

Où :

PE = probabilité de l'évènement

LGE = perte en cas d'évènement

E = Exposition au risque opérationnel.

PE et LGE sont déterminées par la banque d'après des modèles internes.

Le facteur **E** est donné par le régulateur.

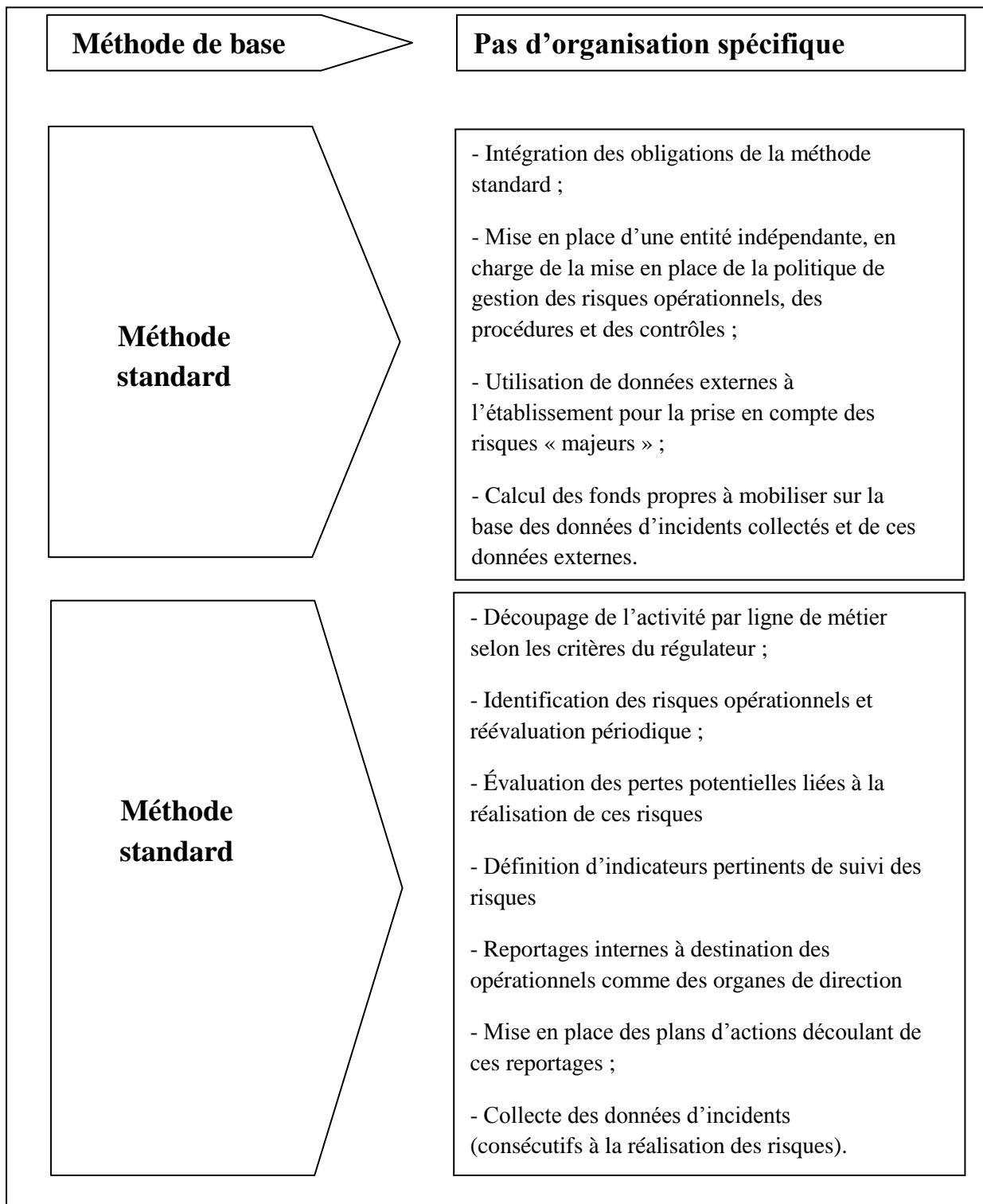
Les fonds propres á alloué sont la somme des pertes attendues pour chaque couple pondérés d'un facteur γ spécifique (les cinquante-six facteurs sont fixés par le régulateur).

$$FPRO = \sum ij (\gamma_{ij} * EL_{ij}) [Catégorie activité (i)* type de risqué (j)]$$

Le risque opérationnel a été la cause de nombreuse défaillance dans les établissements de crédit. Les banques ont d'ailleurs tiré des leçons du passé et mettent en œuvre des procédures pour le contrôler.

Les priorités s'orientent actuellement vers la mesure, la modélisation des risques opérationnels et leur impact sur l'allocation des fonds propres.

Figure N°2 : Pré-requis organisationnels de chaque méthode.



Source : www.SIA-conseil.com

Section 2 : Les Méthodes des Risques Opérationnels

Face aux pertes énormes engendrées par les événements liés au risque opérationnel, des issues préventives et curatives devront être repérées. Autrement dit, trouver des moyens pour prévenir les risques en identifiant les leviers d'actions les plus efficaces pour anticiper certaines situation dangereuses ou réduire au maximum les conséquences en cas de survenance.

C'est dans ce sens, que le comité de Bâle requière des banques de mesure le risque opérationnel en allouant une quantité de capital adéquate pour le couvrir.

1. Les approches de mesure

1.1. Approche Top-down

Il s'agit d'effectuer une remontée des risques identifiés par les personnes les plus proches possibles de l'activité, donc du terrain vers les personnes en charge de l'élaboration de la cartographie.

L'identification des risques est effectuée de manière relativement libre, et généralement par l'intermédiaire d'interview. Elle est souvent utilisée pour une démarche de cartographie globale.

1.2. Approche Bottom-up

Le sujet ciblé peut permettre l'élaboration de questionnaires relativement exhaustifs par les personnes en charge de la démarche de cartographie, l'identification des risques est dans ce cas plus ferme et la démarche est idéale pour l'élaboration d'une cartographie thématique.

2. Les Méthodes de mesure

Nous allons évoquer trois méthodes qui entrent dans la catégorie des *Méthodes avancées* du comité de Bâle.

2.1. La Méthode scorecard¹

Des questionnaires d'auto-évaluations permettent de cerner les risques et facteurs de risques associés (*key risk indicators : KRI*). Des contrôles internes sont alors mis en place pour limiter le risque. Un référentiel de meilleures pratiques permet de préciser un score.

Dans cette méthode, le capital est déterminé au niveau des 8 lignes de métier. Au fil du temps, ces montants sont ajustés selon le score calculé sur le tableau de bord. Les banques cherchent à améliorer le contrôle de leur environnement de risque pour réduire aussi bien les fréquences que les montants de pertes. Pour ce faire, elles identifient un certain nombre d'indicateurs de risque. Ces indicateurs de risque représentent donc indirectement l'importance du risque opérationnel. Le montant de perte lié au risque

¹ Bernard. Barthélémy, Gestion des risques méthodes d'optimisation globale, édition d'organisation, Paris 2000, 334 Page

opérationnel est indiqué par un score qui représente une combinaison de ces indicateurs de risque. Mais ce n'est qu'après des tests sur un période suffisamment long que ces

indicateurs sont validés. Le capital réglementaire ne dépend pas uniquement de l'historique des pertes. Il dépend aussi des progrès réalisés par la banque dans la gestion de ses risques opérationnels.

Toutefois, le comité de Bâle n'a fourni aucune formulation mathématique pour cette approche. Néanmoins, les groupes de travail au sein des banques ont proposés des formules de calcul du capital réglementaire de la forme :

$$K = EL_{ij} * \omega_{ij} * RS_{ij}$$

Avec :

EL_{ij} : Indicateur d'exploitation

RS_{ij} : le score du risque

ω_{ij} : facteur d'échelle

La méthode Scorecard est un outil permettant de faire le lien entre la mesure et la gestion du risque opérationnel. Néanmoins elle trouve ses limites dans la difficulté qu'il y aurait pour le régulateur à se contenter d'un dispositif essentiellement qualitatif et difficile à rapprocher de la réalité des pertes subies.

2.2. la Méthode des scénarios

Cette approche se base sur une hypothèse de relation stable entre les pertes attendues (la moyenne de la distribution) et les pertes inattendues (la valeur à risque de la queue de distribution). Cette relation, si elle est linéaire, conduit à une simple multiplication de la perte attendue par un facteur d'échelle.

Le capital réglementaire K_{ij} pour chaque ligne d'activité bancaire i et type d'événement j :

$$K_{ij} = \gamma_{ij} * EI_{ij} * PE_{ij} * LGE_{ij} = \gamma_{ij} * EL_{ij}$$

PE : probabilité de l'événement sur un horizon donné

LGE : perte moyenne suite à l'événement

EI : indicateur d'exposition qui capte l'activité de la banque sur une ligne d'activité de métier

Γ_{ij} : facteur d'échelle.

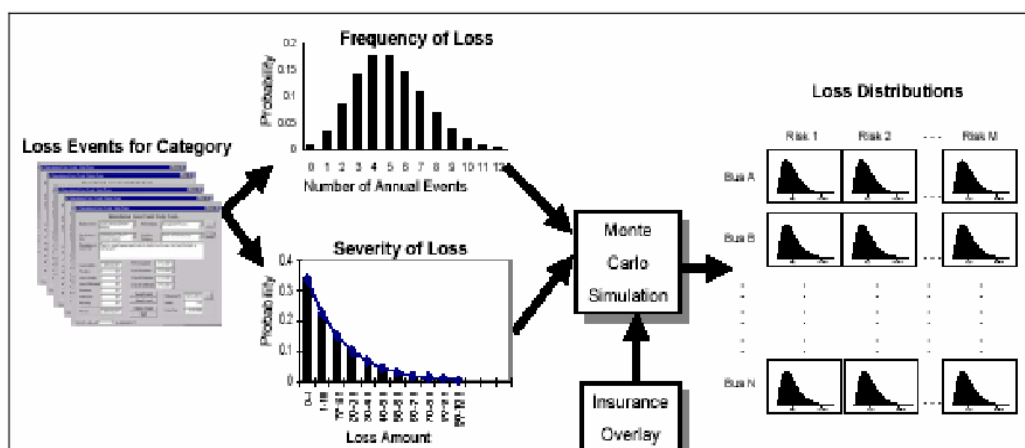
Cette relation peut aussi être non linéaire. Dans ce cas, le capital est une fonction plus complexe des pertes attendues.

Selon cette approche, les pertes attendues sont calculées généralement en estimation la fréquence et la taille des pertes pour chaque type d'événement de chaque ligne d'activité : 56 cellules sont ainsi définies. Pour chacune d'entre elles, les données internes ainsi que des données externes sont utilisées.

2.3.Méthode des données de pertes internes

Dans ce cadre, l'évaluation des pertes attendues EL et inattendues UL est le travail de base fournissant l'information pour la modélisation du risque. Cette méthode nécessite 4 étapes. Elle est plus adaptée à la réalité des risques de chaque banque que les méthodes indicateurs de base et standard. En effet, elle utilise les données de pertes et non les revenus d'activités pour calculer la charge en capital nécessaire pour assumer les risques opérationnels sous-jacents aux activités. L'approche LDA est plus sensible que celle par mesure interne car cette dernière, en fixant le lien entre UL et EL, n'est plus soumise à la difficulté de modéliser les événements rares. L'approche par les tableaux de bord est préférable pour optimiser la gestion du risque opérationnel. En effet, cette méthode identifie des indicateurs de risque qui servent à agir sur les causes des risques sous-jacents aux activités. L'approche LDA ne fait, elle, que calculer le capital nécessaire sans permettre d'améliorer la gestion de ce risque. Une combinaison de l'approche par tableaux de bord et de l'approche LDA est sûrement la meilleure solution pour améliorer la gestion et affiner le calcul du risque opérationnel.¹²

Figure N°3 : Processus de traitement des données.




Source : www.SIA-conseil.com

¹ Gestion et contrôle des risques bancaires: l'apport des IFRS et de Bâle II Pascal Dumontier, Cyril Martin, Denis Dupré

Conclusion

Une fois le risque opérationnel identifié, la banque va procéder à sa mesure. L'exposition au risque opérationnel est mesurée à l'aide d'une variété de méthodes et techniques. Les différentes approches de mesure qualitative et quantitative ont été exposées dans le présent chapitre.



CHAPITRE III :
La gestion des
Risque
Opérationnels à la
Banque Nationale
d'Algérie.

Introduction

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

A la lumière des développements théoriques, souvent complexe, qui nous ont permis de relever les outils de mesure et les principes de gestion du risque opérationnel, véhiculés par les chapitres précédents de ce mémoire, et après 1 mois de stage pratique, au cours desquels, nous avons pris connaissance de l'organisation de la BNA, nous aurons traité la gestion de ces risques au sein de l'agence 640 de la BNA.

Section 1 : Description de l'organisme d'accueil BNA

1. Présentation de la Banque Nationale d'Algérie

1.1. Historique de la BNA

La Banque Nationale d'Algérie est la première banque publique commerciale de l'Algérie indépendante. Elle a été créée par l'ordonnance n°66-178 juin 1966.

Précédemment la BNA détenait un capital de 20 million de Dinars Algérien, celui-ci a été augmenté à plusieurs reprises et en 2009 il est de 14 milliards de Dinars.

La BNA est la banque qui a reçu le premier agrément (septembre 2005) des autorités monétaires en raison de ses performances, du respect des règles prudentielles et de ratio de solvabilité.

La BNA dispose d'un réseau d'exploitation très dense réparti sur, l'ensemble du territoire national. En effet, elle compte un vaste réseau de 196 agences, regroupées dans 17 directions régionales d'Exploitation.

1.2. Missions et Objectifs de la BNA

1.2.1. Mission de la BNA

La BNA exerce toutes les activités de la banque de dépôts. Elle assure notamment le service financier de groupement professionnels et des entreprises. Elle traite toutes les opérations de banque, de change et de crédit dans le cadre de la législation et des réglementations des banques algériennes :

- ✓ Collecter des capitaux à court, moyens et long terme ;
- ✓ Octroyer des crédits et des prestations de services sollicitées par la clientèle ;
- ✓ Assurer le service financier du groupement professionnel des entreprises et exploitation et participer, entre autre, au contrôle de leur gestion ;
- ✓ Elle a aussi la qualité d'intermédiaire agréée pour l'exécution des opérations du commerce extérieur ;
- ✓ elle peut prendre sous toutes formes tout intérêt et participations, dans toutes sociétés ou entreprises algériennes ou étrangères, ayant un objet similaires ou de nature à développer ses propres affaires.

1.2.2. Objectifs de la BNA

La BNA a pour vocation et objectifs, le financement de l'économie. Elle doit maximiser sa rentabilité en recueillant des ressources financières au niveau des agents économiques pour une redistribution au profit du développement de l'économie. Elle l'utilise pour se faire des crédits en faveur des opérateurs des différents secteurs d'activité. Ses objectifs visent :

- ✓ l'amélioration de l'efficacité de la gestion et l'élargissement de la gamme de produits ;
- ✓ l'introduction de nouvelles techniques managériales et marketing ;
- ✓ la gestion performante de ses ressources humaines ;
- ✓ le redéploiement du réseau pour se rapprocher de la clientèle ;

- ✓ une meilleure maîtrise des risques en matière d'octroi de gestion des crédits ;
- ✓ l'amélioration du système d'information.

1.3. Organisation de la Banque Nationale d'Algérie

L'organisation de la BNA, comprend trois niveaux hiérarchique érigés sous forme de pyramide dont le sommet comporte la Direction Générale et la base de DREs (Direction du Réseau d'Exploitation). Ces directions sont secondées par des agences réparties sur tout le territoire national.

1.3.1. La Direction Générale

La direction générale de la BNA est assurée par un Président Directeur Générale secondé par cinq divisionnaires et un secrétaire général.

- ✓ Division de l'Exploitation et de l'Animation Commerciale (D.E.A.C) ;
- ✓ Division Engagements (D.E) ;
- ✓ Division internationale (D.I) ;
- ✓ Division gestion des moyens matériels et ressources humaines(D.G.M.M.R.H) ;
- ✓ Division organisation et système informatique(D.O.S.I).

Chaque division couvre un certain nombre de directions centrales.

1.3.2. Les Directions de Réseau d'Exploitation (D.R.E)

Les structures régionales érigées en direction du réseau d'exploitation sont au nombre de 17. Elles ont pour rôle : d'encadrer, d'assister, d'animer et de contrôler les agences qui leur sont rattachées. Elles jouissent d'une autonomie importante et agissent en véritables banques régionales.

Chaque direction du réseau d'exploitation se divise en quatre départements :

- ✓ Département de contrôle ;
- ✓ Département de crédit ;
- ✓ Département de la promotion et de l'Animation Commerciale ;
- ✓ Département de la Gestion Administrative et du Budget.

1.3.3. Les Agences

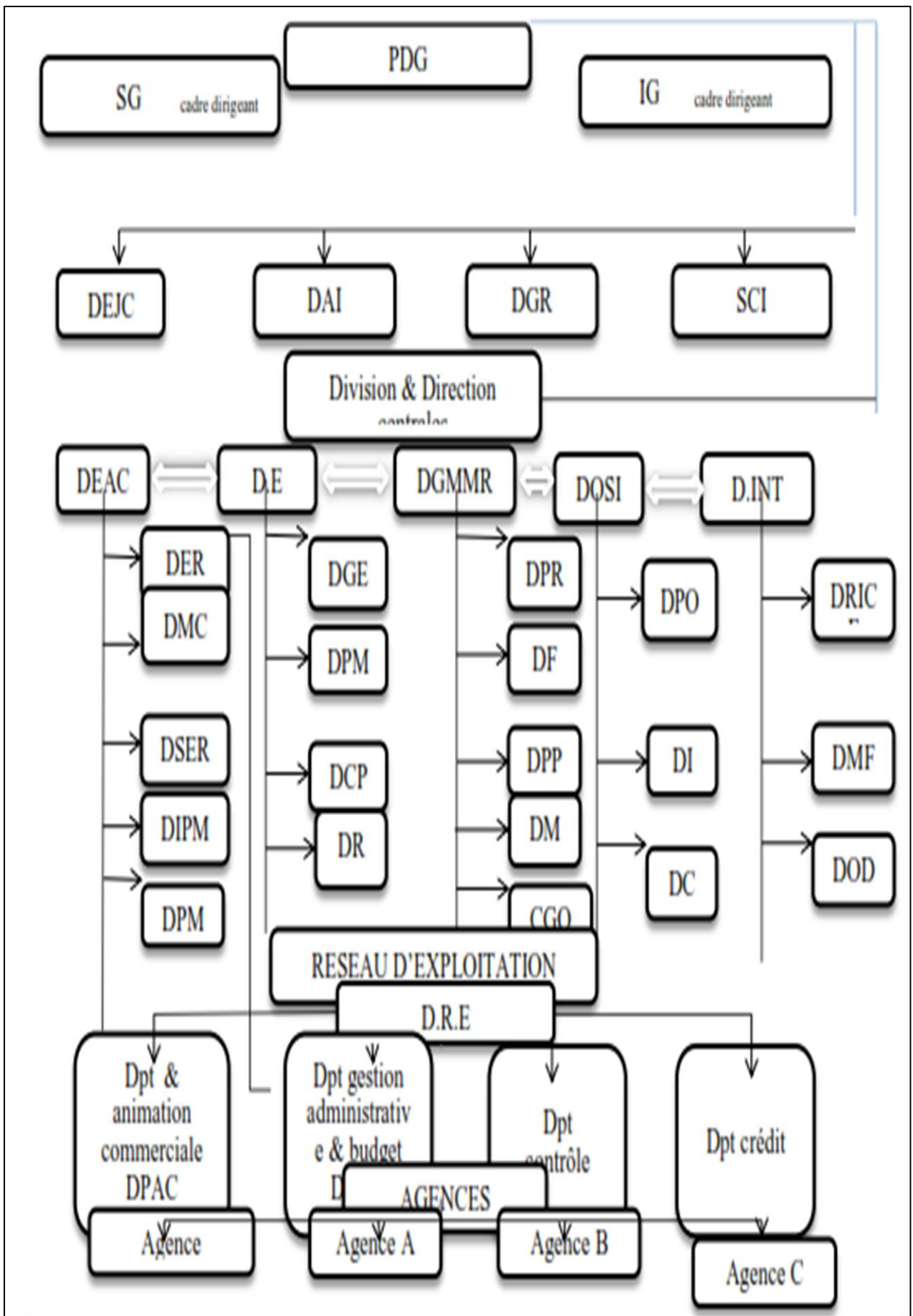
Le réseau actuel est formé de 198 agences réparties sur l'ensemble du territoire national. L'agence dispose des prérogatives de gestion dans les limites des pouvoirs qui lui sont conférés. Elle est, par vocation, une structure d'action commerciale, et de développement et la rentabilité de la banque dans le cadre des objectifs qui lui sont assignés.

Les agences sont classées en fonction de leur importance commerciale, selon l'importance du lieu d'implantation (Wilaya, Daïra, Commune), le degré de leurs performances et l'importance de leurs chiffres d'affaires. Elles sont classées en trois catégories :

- Agences 1ere catégorie (type A) ou bien agences principales.
- Agences 2ème catégorie (type B)
- Agences 3ème catégorie (type C).

Les agences implantées au niveau des Wilayas sont généralement classées en catégorie A. lorsqu'il existe sur une même place plusieurs représentations, celles-ci sont classées sur la base de critères liés á la performance et l'importance du chiffre d'affaires propre á chaque siège.

Figure N°1 : L'organigramme de la BNA.



2. Présentation et mission de la direction de la gestion des risques (D.G.R)

Suite à la mise en œuvre du règlement n°02-03 du 14 novembre 2002 par la Banque d'Algérie portant sur le contrôle interne des banques et des établissements Financiers, la Direction de la Gestion des Risques a été créée, cette dernière a pour mission :

- ✓ La Direction de la Gestion des Risques élabore, propose et veille à la mise en œuvre de la stratégie de la gestion des risques de la banque ;
- ✓ Elle définit les méthodes, les procédures et les outils d'identification et de suivi des risques ;
- ✓ L'analyse du portefeuille des risques de la banque ;
- ✓ Elle veille à la qualité et à l'efficacité des procédures de gestion et de suivi des risques ;
- ✓ Assurer la fonction analyse, anticipation et évaluation des risques ainsi que la planification des mesures ;
- ✓ Établir un programme de mission de contrôles, au moins une fois par an, en intégrant les objectifs annuels fixés par les organes exécutif et/ou délibérant ;
- ✓ L'élaboration d'un rapport annuel relatif à la gestion des risques de la banque et formulation des recommandations.

2.1. Organisation et attribution de la D.G.R

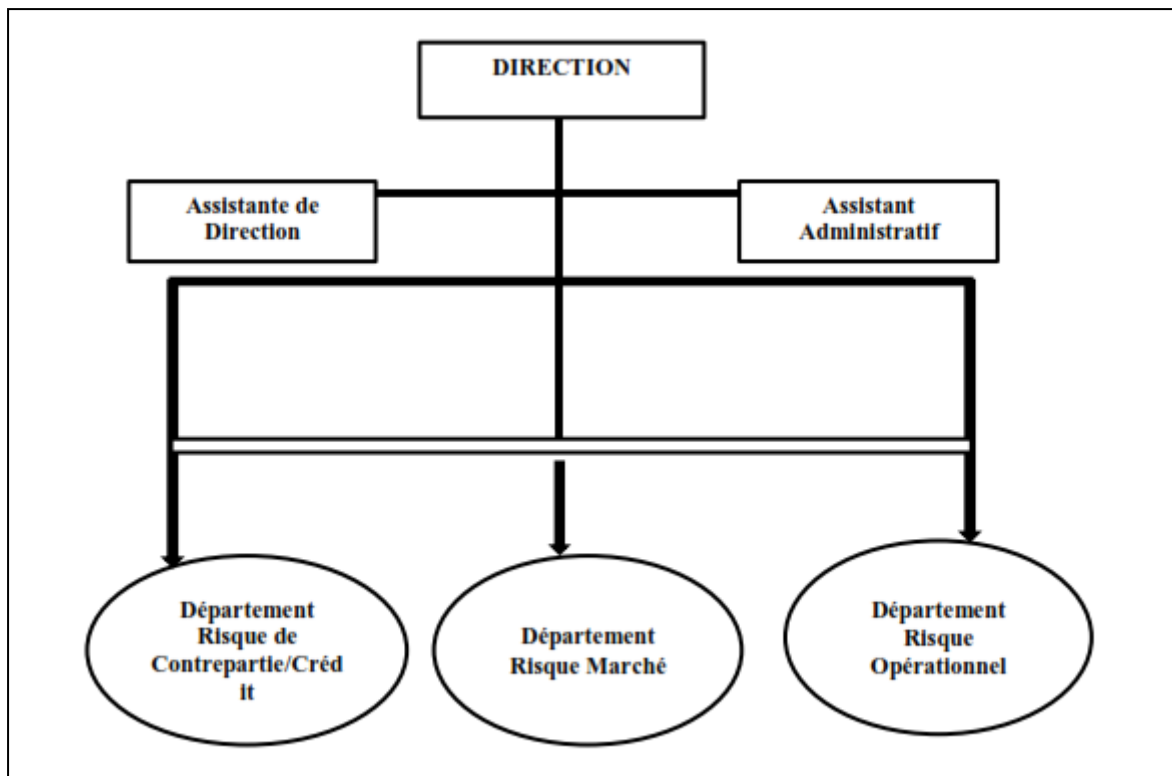
La direction de la gestion des risques est organisée en trois départements, chacun de ces derniers est dirigé par un Chef de Département qui supervise une équipe de contrôleurs-risques :

- Département «risque de contrepartie/crédit» : composé de contrôleurs-risques des grandes entreprises/PME-PMI, particuliers et crédits spécifiques.
- Département «risque de marché» : composé de contrôleur-risques de liquidités, taux d'intérêts et change.
- Département «risque opérationnel» : composé de contrôleurs-risques de défaillance opérationnelle et stratégique opérationnel.

Nous allons nous intéresser à ce dernier département qui a pour missions :

- De déterminer à priori les risques internes à la banque résultant d'insuffisances de conception, d'organisation et d'événement externes ;
- De mettre en place les procédures adéquates ;
- De mettre en œuvre un système de mesure approprié à chaque type de risque ;
- D'établir, de définir et d'imposer des limites opérationnelles ;
- D'élaborer des scénarios de prise en charge à la survenance de tout nouveau risque et d'en évaluer l'efficacité et les résultats ;
- De constituer une base de données sur le niveau de chaque type de risque.

Figure N°2 : Organigramme de la direction de gestion des risques.



Source : La Banque Nationale d’Algérie BNA, 2002.

3. Le Risque Opérationnel à la BNA

Le risque opérationnel a longtemps souffert de l’absence d’un cadre réglementaire. Il est évoqué, pour la première fois dans le règlement de la Banque d’Algérie. Il porte sur le contrôle interne des banques et établissements financiers et met en place un système de mesure, d’analyse, de surveillance et de maîtrise des risques. (Règlement 02-03 du 14 Novembre 2002).

Ce règlement fait pour la première fois référence au risque opérationnel dans un texte de droit Algérien. Ce dernier est défini comme «*le 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*».

Cette définition met l’accent sur l’aspect d’enregistrement comptable et de report dans les systèmes d’information. Or, cela s’éloigne de la définition du comité de Bâle qui prend en compte toute forme de défaillance touchant l’établissement bancaire, liée à des erreurs de procédures, systèmes internes, erreurs humaines ou événements extérieurs. Donc une approche plus générale du risque opérationnel doit être adoptée et faire l’objet d’une nouvelle définition (celle-ci ne s’arrêtant pas à de simples erreurs de reporting).

Le risque juridique au vu du comité de Bâle fait partie intégrante du risque opérationnel. Cependant, ce dernier fait l’objet d’une définition à lui seul. Un réaménagement de la nomenclature et de l’organisation des risques doit être entrepris.

3.1. Dispositif de contrôle des risques opérationnels à la BNA

3.1.1. Introduction de la cartographie dans le système de gestion des risques

Aucun texte réglementaire émanant de la Banque D'Algérie ne recommande explicitement l'instauration d'une cartographie des risques. Cependant, à travers les instructions du règlement n°02-03 portant sur le contrôle interne, nous pouvons saisir implicitement la nécessité d'une telle démarche. En effet l'instauration de la cartographie des risques répond à plusieurs prérogatives en matière de gestion des risques, notamment :

- ✓ La sélection des risques auxquels la banque est la plus sensible ;
- ✓ L'appréciation ou la mesure des risques ;
- ✓ L'analyse et la surveillance des risques.

A cet effet, la Banque National d'Algérie a instauré l'application de la cartographie des risques en 2005 et qui est en phase de redressement. Cette cartographie est développée dans la deuxième section.

3.1.2. Contrôle permanent et périodique mis en place par la banque

Il s'agit des reportings de contrôle des différents niveaux (agence, DRE et structures centrale).

a. Contrôle permanent et périodique (premier niveau)

- Reporting de contrôle 1^{er} degré niveau agence régi par la circulaire interne n°1926 du 28 janvier 2007. La direction de la gestion des risques, au même titre que d'autres structures, assure le suivi du contrôle à distance et régulier de ces reportings.

Une fiche d'appréciation et de synthèse est élaborée trimestriellement. A travers cette fiche, la direction de la gestion des risques se prononce sur la qualité des contrôles effectués en matière de couverture de risques. Elle se prononce également sur l'éventualité de l'enclenchement de toute action plaidant pour une meilleure maîtrise des risques conformément à ladite circulaire. La DGR assure également un suivi annuel des reporting niveau agence du point de vue quantitatif et qualitatif ; il s'agit d'un état des lieux qui met l'accent sur le degré d'implication des agences au dispositif du suivi du contrôle niveau agence.

- Reporting de contrôle des opérations du commerce extérieure régi par le circulaire n°1960 du 09/09/2008. La direction de la Gestion des Risques assure aussi le suivi du contrôle à distance et régulier de ces reportings.

- Reporting de contrôle niveau Direction des Études Juridiques et du Contentieux D.E.I.C. Ces reportings regroupent les actes de gestion de contrôle et d'analyse consignés dans les textes régissant les missions et attributions de la D.E.J.C.

- Les reportings DEJC assurent une communication régulière aux organes de contrôle, de gestion des risques et aux pouvoirs décisionnels sur la concrétisation des contrôles, l'évolution des résultats et l'entame des actions correctives.

- Reporting de contrôle niveau Direction du Réseau d'Exploitation (DRE). Ces reportings regroupent les actes de contrôle et d'analyse consignés dans les textes régissant les missions et attribution des 04 départements de la DRE. Ces textes sont prévus dans l'organisation de cette structure d'exploitation.

b. Contrôle deuxième niveau

Concerne le contrôle périodique, assuré par les unités spécialisées à savoir l'Inspection Générale et la direction de l'audit interne. Ces deux unités agissent par voie de missions classiques et spéciales.

3.1.3. Le suivi des indicateurs clés des risques KRI

Dans le but de mettre en place un dispositif de suivi et d'analyse des risques, la banque a institué, par circulaire, des indicateurs de suivi des risques auxquels sont exposées les agences commerciales.

Les indicateurs de suivi des risques, renseignés par les DRE, sont destinés à un suivi périodique (mensuel, trimestriel, semestriel et annuel) de l'ensemble des risques identifiés (risques opérationnels, de contrepartie et autres).

Les indicateurs liés aux risques de contrepartie se rapportent ainsi :

- Aux opérations d'engagements ;
- Aux activités commerciales ;
- Au suivi des incidents de paiements (impayés) ;
- Et, au suivi et recouvrement des créances accrochées et contentieuses.

Les indicateurs liés aux risques opérationnels se rapportent quant à eux :

- Au risque du système d'information ;
- Au risque juridique et réglementaire ;
- Aux risques liés aux opérations du commerce extérieur ;
- À la gestion de la ressource humaine ;
- Au risque de blanchiment de capitaux et financement du terrorisme.

Parallèlement au suivi quotidien, la direction de la gestion des risques élabore une étude annuelle. Elle reprend le suivi par indicateur de risque et une analyse affinée par DRE sur l'évolution ces indicateurs. L'objectif est de tirer la sonnette d'alarme au moment opportun afin de réduire les risques par des actions correctives, spécifiques à chaque indicateur de risque.¹

¹ Documents interne de la BNA

Section 2 : Identification et évaluation des Risques Opérationnels à la BNA.

La première étape d'une démarche de suivi des risques opérationnel consiste à établir une cartographie des risques opérationnels. Cette cartographie s'appuie sur une analyse des processus métiers auxquels on croise la typologie des risques.

Nous allons essayer dans cette section d'identifier les différents risques opérationnels de l'agence X de la BNA.

Pour ce faire, il y a lieu d'abord de mettre en place une nomenclature des risques qui permettra alors la catégorisation des risques.

1.1. Mise en place d'une nomenclature adaptée

Pour le recensement des risques opérationnels objet de notre étude, nous nous sommes fortement inspirés des travaux de comité de Bâle, du règlement 11/08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers.

Au sens de l'article 2 du règlement 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers ainsi que l'article 20 du règlement n°14-01 du 16 février 2014 portant coefficient de solvabilité applicable aux banques et Établissements Financiers, il est possible d'aboutir à une nomenclature adaptée à l'activité de la banque détaillée en annexe n°9

1.2. Identification des risques opérationnels

Avant de procéder à l'identification des risques, nous devons déterminer le périmètre d'analyse.

2.1. Le périmètre à analyser

En raison de la contrainte de temps et le manque de données, nous avons limité notre travail de recherche à la gestion des risques opérationnels qui concernera l'agence 640 ayant siège à Bordj El Kiffan.

2.2. Identification des risques liés aux différents processus de l'agence

Les risques opérationnels fréquents liés aux différents processus de l'agence seront détaillés dans des tableaux se trouvant en annexe n°11

Ces tableaux, nous ont permis une identification complète et approfondie de l'ensemble des risques qui menacent les processus de l'agence.

Pour permettre une vue plus synthétique des risques en question, une consolidation de ces derniers sera effectuée par la suite faisant ressortir les risques les plus importants liés à chaque service.

Cette consolidation se fera sur la base de la nomenclature que nous avons élaborée et que nous considérons adaptée à l'activité de la banque.

Tableau N°1 : Consolidation des risques liés aux opérations du service Caisse.

Operations du service Caisse		
Famille de risque	Catégorie de risque	Sous-catégorie de risque
1. Procédure	1.1 Risque lié au respect des obligations professionnel	1.1.1 Risque lié à l'absence de vérification de l'application des procédures interne disponible. 1.1.2 Risque lié à l'absence du contrôle du respect des procédures interne 1.1.3 Absence ou inexactitude des données nécessaire à la gestion des activités
2. Personnel	2.1 Risque humain	2.1.1 Risque lié à la qualité/ quantité des effectifs. 2.1.2 risques liés aux erreurs de saisie, enregistrement, exécution et suivi des transactions. 2.1.3 risque lié au défaut ou au retard dans l'accomplissement du travail. 2.1.4 risque de perte en moyens d'exploitation. 2.1.5 risque de défaillance dans le processus de livraison/ règlement de la banque. 2.1.6 risque de défaillance dans le processus de la gestion des confirmations des opérations.
3. Système interne	3.1 risque lié à l'organisation 3.2 risque lié au système d'informations.	3.1.1 risque lié à l'organisation du personnel. 3.1.2 Risque lié à la structure organisationnelle inadéquate/ faiblesse de l'environnement de contrôle. 3.1.3 risque de défaillance dans la conservation pour de compte de tiers de document/valeurs. 3.2.1 risque de défaillance du système. 3.2.2 risque de liaison 3.2.3 absence ou inexactitudes des rapports d'erreurs dans les chaines informatiques
4. Événement extérieur	4.1 risque lié à des événements extérieurs	4.1.1 risque de catastrophe naturelle et autre sinistre
5. Fraude	5.1 risque de fraude	5.1.1 risque de fraude interne

		<p>5.1.2 risque d'accès laisses par la banque au compte d'un client sans l'accord de ce dernier.</p> <p>5.1.2 risque de fraude externe</p> <p>5.1.3 Piratage informatique et autres attaques malveillantes des systèmes informatiques de la banque par des tiers.</p>
--	--	---

Tableau N°2 : Consolidation des risques liés aux opérations du service commerce extérieure

Operations du service Commerce extérieure		
1. Procédure	1.1 Risque lié au respect des obligations professionnel	<p>1.1.1 Risque lié à l'absence de vérification de l'application des procédures interne disponible.</p> <p>1.1.2 Risque lié à l'absence du contrôle du respect des procédures interne</p> <p>1.1.3 Absence ou inexactitude des données nécessaire a la gestion des activités</p> <p>1.1.4 risque de mauvaise gestion du dossier</p>
2. Personnel	2.1 Risque humain	<p>2.1.1 Risque lié a la qualité / quantité des effectifs.</p> <p>2.1.2 risques liés aux erreurs de saisie, enregistrement, exécution et suivi des transactions.</p> <p>2.1.3 risque lié au défaut ou au retard dans l'accomplissement du travail.</p> <p>2.1.4 risque de perte en moyens d'exploitation.</p> <p>2.1.5 risque de défaillance dans le processus de livraison/ règlement de la banque.</p> <p>2.1.6 risque de défaillance dans le processus de la gestion des confirmations des opérations.</p> <p>2.1.7 risque de fausse appréciation du projet.</p>
3. Système interne	3.1 risque lié à l'organisation	<p>3.1.1 risque lié à l'organisation du personnel.</p> <p>3.1.2 Risque lié á la structure organisationnelle inadéquate/</p>

	3.2 risque lié au système d'informations.	faiblesse de l'environnement de contrôle. 3.1.3 risque de défaillance dans la conservation pour de compte de tiers de document/valeurs. 3.2.1 risque de défaillance du système. 3.2.2 risque de liaison 3.2.3 absence ou inexactitudes des rapports d'erreurs dans les chaînes informatiques
4. Événement extérieur	4.1 risque lié à des événements extérieurs	4.1.1 risque de catastrophe naturelle et autre sinistre
5. Fraude	5.1 risque de fraude	5.1.1 risque de fraude interne 5.1.2 risque d'accès laissés par la banque au compte d'un client sans l'accord de ce dernier. 5.1.3 risque de fraude externe 5.1.4. Piratage informatique et autres attaques malveillantes des systèmes informatiques de la banque par des tiers.

Tableau N°3 : Consolidation des risques liés aux opérations du service conseil de la clientèle.

Opérations du service conseil de la clientèle		
1. Procédure	1.2 Risque lié au respect des obligations professionnel	1.2.1 Risque lié à l'absence de vérification de l'application des procédures interne disponible. 1.2.2 Risque lié à l'absence du contrôle du respect des procédures interne
2. Personnel	2.1 Risque humain	2.1.1 Risque lié a la qualité/ quantité des effectifs. 2.1.2 Risque lié au défaut ou au retard dans l'accomplissement du travail. 2.1.3 risque de perte en moyens d'exploitation. 2.1.4 risque sur activité de conseil 2.1.5 risque d'insuffisance au service du client
3. Système	3.1 risque lié à l'organisation	3.1.1 risque lié à

interne	3.2 risque lié au système d'informations.	l'organisation du personnel. 3.2.1 risque de défaillance du système.
1. Événement extérieur	4.1 risque lié à des événements extérieurs	4.1.1 risque de catastrophe naturelle et autre sinistre
2. Fraude	5.1 risque de fraude	5.1.1 risque de fraude interne 5.1.2 risque de fraude externe
3. Clients, produits et pratiques commerciales	6.1 risque commerciale	6.1.1 risque sur pratiques commerciales inappropriées 6.1.2 risque d'inadéquation des produits proposés 6.1.3 risques de contrats ou clauses contractuelles inapplicables

Tableau N°4 : Consolidation des risques liés aux opérations du service crédit.

Operations du service Crédit		
1. Procédure	1.1 Risque lié au respect des obligations professionnel	1.1.1 Risque lié à l'absence de vérification de l'application des procédures interne disponible. 1.1.2 Risque lié à l'absence du contrôle du respect des procédures interne 1.1.3 Absence ou inexactitude des données nécessaire a la gestion des activités 1.1.4 Risque de mauvaise gestion de dossier
2 Personnel	2.1 Risque humain	2.1.1 Risque lié a la qualité/ quantité des effectifs. 2.1.2 risques liés aux erreurs de saisie, enregistrement, exécution et suivi des transactions. 2.1.3 risque lié au défaut ou au retard dans l'accomplissement du travail. 2.1.4 risque de perte en moyens d'exploitation. 2.1.5 risque de défaillance dans le processus de livraison/ règlement de la banque. 2.1.6 risque de défaillance dans le processus de la gestion des confirmations des opérations. 2.1.7 risque d'une fausse appréciation du projet
3 Système interne	3.1 risque lié à l'organisation 3.2 risque lié au système	3.1.1 risque lié à l'organisation du personnel.

	d'informations.	<p>3.1.2 Risque lié à la structure organisationnelle inadéquate/ faiblesse de l'environnement de contrôle.</p> <p>3.1.3 risque de défaillance dans la conservation pour de compte de tiers de document/valeurs.</p> <p>3.2.1 risque de défaillance du système.</p> <p>3.2.2 risque de liaison</p> <p>3.2.3 absence ou inexactitudes des rapports d'erreurs dans les chaînes informatiques</p>
4 Événement extérieur	4.1 risque lié à des événements extérieurs	4.1.1 risque de catastrophe naturelle et autre sinistre
5 Fraude	5.1 risque de fraude	<p>5.1.1 risque de fraude interne</p> <p>5.1.2 risque d'accès laisses par la banque au compte d'un client sans l'accord de ce dernier.</p> <p>5.1.3 risque de fraude externe</p> <p>5.1.4 Piratage informatique et autres attaques malveillantes des systèmes informatiques de la banque par des tiers.</p>

Tableau N°5 : Consolidation des risques liés à la réglementation bancaire.

Operations liés à la réglementation de la banque		
1. Insuffisance des pratiques internes en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail	<p>1.1 risque sur les dispositions législatives ou réglementaires</p> <p>1.2 risque de pratique discriminatoire et égalité professionnelle</p>	<p>1.1.1 Risque de non-respect de la loi bancaire</p> <p>1.1.2 Risque de non-respect de la réglementation de travail</p> <p>1.1.3 Risque de non-respect des règles de fonctionnement des marchés organisés.</p> <p>1.1.4 Risque de non-respect de l'exigence réglementaire internationale.</p> <p>1.1.5 Risque de non-respect des exigences comptables et communications financières.</p> <p>1.1.6 Risques de non-respect de législation fiscale.</p> <p>1.2.1 Risque de non-respect des lois contre la discrimination raciale, sociale et sexuelle.</p> <p>1.2.2 Non respect des lois sur l'environnement</p>

		1.2.3 Risque de non-respect des normes de sécurité et de santé.
--	--	---

3. Évaluation des risques opérationnels

Pour évaluer les risques opérationnels liés aux différents processus de l'agence, nous nous sommes basées sur les résultats de sondages dans l'annexe n°8 que nous avons établis en fonction des entretiens portant sur les risques opérationnels menaçant l'activité de l'agence.

3.1. L'échelle de notation

Nous avons jugé qu'il serait intéressant d'utiliser une échelle de notation semi-quantitative afin de pouvoir mieux exploiter les données. Cette transformation nous permettra de manipuler les chiffres et classer les risques avec plus de précisions.

Tableau n° 6: Échelle de notation des risques

Fréquence	Note	Impact	Note
Faible	1	Faible	1
Moyen	2	Moyen	2
Élevé	3	Élevé	3

3.2. Évaluation des risques opérationnels de chaque risque

L'évaluation des risques effectuée portera sur les impacts et la fréquence des événements retenus.

Les résultats du sondage avec l'ensemble du personnel de l'agence représenteront la base de nos résultats et on a calculé la moyenne de la fréquence et l'impact de chaque risque ressorti.

Pour assurer l'objectivité de notre démarche, ces règles d'évaluation de la probabilité d'occurrence ainsi que la gravité des événements retenus ont été mises en place selon les appréciations données par les préposés aux opérations en fonction de leurs expériences professionnelles.

Tableau N°7 : Règle d'évaluation de la fréquence et de l'impact.

Appréciation	Faible (1)	Moyen (2)	Élevé (3)
Critère de fréquence (nombre d'événement par mois)	≤ 3	$3 < X \leq 6$	> 6
Critère d'impact financier (en	≤ 10000	$10000 < X \leq 100\ 000$	> 100000

DA)		
Critère d'impact d'image	Quantitatif selon l'appréciation personnelle	

Il y a lieu de préciser que l'évaluation des principaux risques se fera en utilisant les sous catégories des risques précitées.

Les tableaux suivants affichent l'évaluation des risques selon les différents services de l'agence.

3.3. Évaluation des Risques Opérationnels liés aux opérations du service caisse

Le tableau suivant reprend les cotations d'occurrence et impact moyen de chaque sous-catégorie du service caisse.

Tableau N°8 : Association de la Fréquence et Impact moyens des risques liés aux opérations du service Caisse.

Évaluation des risques liés aux opérations du service Caisse		
Risque Opérationnel	Fréquence moyenne	Impact moyen
1.1.1 Risque lié à l'absence de vérification de l'application des procédures interne disponible.	1	1
1.1.2 Risque lié à l'absence du contrôle du respect des procédures interne	1	1
1.1.3 Absence ou inexactitude des données nécessaire à la gestion des activités	1	1
2.1.1 Risque lié à la qualité/ quantité des effectifs.	1	2
2.1.2 Risques liés aux erreurs de saisie, enregistrement, exécution et suivi des transactions.	1	2
2.1.3 Risque lié au défaut ou au retard dans l'accomplissement du travail.	2	2
2.1.4 Risque de perte en moyens d'exploitation.	1	3
2.1.5 Risque de défaillance dans le processus de livraison/ règlement de la banque.	1	2
2.1.6 Risque de défaillance dans le processus de la gestion des confirmations des opérations.	1	2

3.1.1 Risque lié à l'organisation du personnel.	1	3
3.1.2 Risque lié à la structure organisationnelle inadéquate/ faiblesse de l'environnement de contrôle.	1	3
3.1.3 Risque de défaillance dans la conservation pour de compte de tiers de document/valeurs.	1	1
3.2.1 Risque de défaillance du système.	2	3
3.2.2 Risque de liaison	1	1
3.2.3 Absence ou inexactitudes des rapports d'erreurs dans les chaînes informatiques	3	3
4.1.1 Risque de catastrophe naturelle et autre sinistre	1	3
5.1.1 Risque de fraude interne	1	1
5.1.2 Risque d'accès laissé par la banque au compte d'un client sans l'accord de ce dernier.	1	1
5.1.2 Risque de fraude externe	2	3
5.1.3 Piratage informatique et autres attaques malveillantes des systèmes informatiques de la banque par des tiers.	1	1

Tableau N°9 : Évaluation des risques opérationnels liés aux opérations du service commerce extérieure.

Évaluation des risques liés aux opérations du service Commerce extérieure		
Risque Opérationnel	Fréquence moyenne	Impact moyen
1.1.1 Risque lié à l'absence de vérification de l'application des procédures interne disponible.	1	2
1.1.2 Risque lié à l'absence du contrôle du respect des procédures interne	1	2
1.1.3 Absence ou inexactitude des données nécessaire a la gestion des activités	1	2
1.1.4 Risque de mauvaise gestion du dossier	1	2
2.1.1 Risque lié a la qualité / quantité des effectifs.	2	3

2.1.2 Risques liés aux erreurs de saisie, enregistrement, exécution et suivi des transactions.	1	2
2.1.3 Risque lié au défaut ou au retard dans l'accomplissement du travail.	2	2
2.1.4 Risque de perte en moyens d'exploitation.	3	3
2.1.5 Risque de défaillance dans le processus de livraison/ règlement de la banque.	2	2
2.1.6 Risque de défaillance dans le processus de la gestion des confirmations des opérations.	1	2
2.1.7 Risque de fausse appréciation du projet.	1	2
3.1.1 Risque lié à l'organisation du personnel.	3	3
3.1.2 Risque lié à la structure organisationnelle inadéquate/ faiblesse de l'environnement de contrôle.	2	2
3.1.3 Risque de défaillance dans la conservation pour de compte de tiers de document/valeurs.	1	1
3.2.1 Risque de défaillance du système.	2	2
3.2.2 Risque de liaison	1	1
3.2.3 Absence ou inexactitudes des rapports d'erreurs dans les chaînes informatiques	3	3
4.1.1 Risque de catastrophe naturelle et autre sinistre	1	3
5.1.1 Risque de fraude interne	1	1
5.1.2 Risque d'accès laissés par la banque au compte d'un client sans l'accord de ce dernier.	1	2
5.1.3 Risque de fraude externe	2	2
5.1.4. Piratage informatique et autres attaques malveillantes des systèmes informatiques de la banque par des tiers.	1	1

Tableau N°10 : Évaluation des risques opérationnels liés aux opérations du service Conseil a la clientèle.

Évaluation des risques liés aux opérations du service Conseil a la clientèle		
Risque Opérationnel	Fréquence moyenne	Impact moyen
1.1.1 Risque lié à l'absence de vérification de l'application des procédures interne disponible.	1	2
1.1.2 Risque lié à l'absence du contrôle du respect des procédures interne	1	2
2.1.1 Risque lié a la qualité/ quantité des effectifs.	1	3
2.1.2 Risque lié au défaut ou au retard dans l'accomplissement du travail.	2	3
2.1.3 Risque de perte en moyens d'exploitation.	3	3
2.1.5 Risque sur activité de conseil	2	3
2.1.6 Risque d'insuffisance au service du client	3	3
3.1.1 Risque lié à l'organisation du personnel.	2	3
3.2.1 Risque de défaillance du système.	1	3
4.1.1 Risque de catastrophe naturelle et autre sinistre	1	3
5.1.1 Risque de fraude interne	1	2
5.1.2 Risque de fraude externe	1	2
6.1.1 Risque sur pratiques commerciales inappropriées	1	3
6.1.2 Risque d'inadéquation des produits proposés	1	2
6.1.3 Risques de contrats ou clauses contractuelles inapplicables	2	3

Tableau N°11 : Évaluation des risques opérationnels liés aux opérations du service Crédit.

Évaluation des risques liés aux opérations du service crédit		
Risque Opérationnel	Fréquence moyenne	Impact moyen
1.1.1 Risque lié à l'absence de vérification de l'application des procédures interne disponible.	1	2
1.1.2 Risque lié à l'absence du contrôle du respect des procédures interne	1	2
1.1.3 Absence ou inexactitude des données nécessaire a la gestion des activités	1	2
1.1.4 Risque de mauvaise gestion de dossier	2	3
2.1.1 Risque lié a la qualité/ quantité des effectifs.	2	2
2.1.2 Risques liés aux erreurs de saisie, enregistrement, exécution et suivi des transactions.	1	3
2.1.3 Risque lié au défaut ou au retard dans l'accomplissement du travail.	2	3
2.1.4 Risque de perte en moyens d'exploitation.	2	3
2.1.5 Risque de défaillance dans le processus de livraison/ règlement de la banque.	1	2
2.1.6 Risque de défaillance dans le processus de la gestion des confirmations des opérations.	1	2
2.1.7 Risque d'une fausse appréciation du projet.	2	3
3.1.1 Risque lié à l'organisation du personnel.	2	2
3.1.2 Risque lié á la structure organisationnelle inadéquate/ faiblesse de l'environnement de contrôle.	2	2
3.1.3 Risque de défaillance dans la conservation pour de compte de tiers de document/valeurs.	1	2
3.2.1 Risque de défaillance du système.	2	3
3.2.2 Risque de liaison	1	2

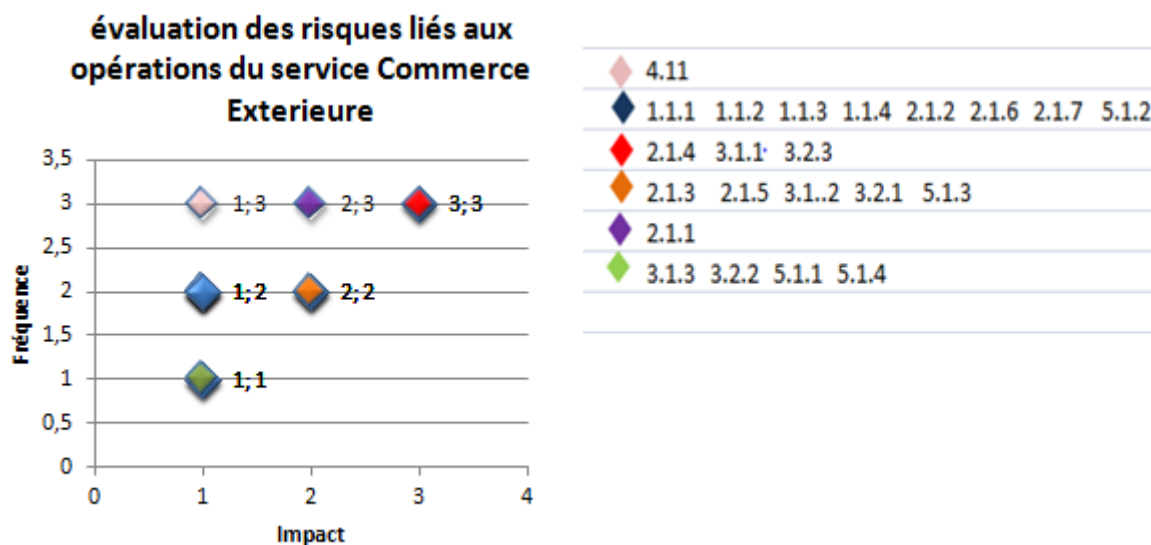
3.2.3 Absence ou inexactitudes des rapports d'erreurs dans les chaînes informatiques	3	3
4.1.1 Risque de catastrophe naturelle et autre sinistre	1	3
5.1.1 Risque de fraude interne	1	3
5.1.2 Risque d'accès laissés par la banque au compte d'un client sans l'accord de ce dernier.	1	3
5.1.3 Risque de fraude externe	1	3
5.1.4 Piratage informatique et autres attaques malveillantes des systèmes informatiques de la banque par des tiers.	1	3

Tableau N°12 : Évaluation des risques opérationnels liés à la réglementation bancaire.

Évaluation des risques liés aux opérations réglementaires		
Risque Opérationnel	Fréquence moyenne	Impact moyen
1.1.1 Risque de non-respect de la loi bancaire	1	2
1.1.2 Risque de non-respect de la réglementation de travail	1	2
1.1.3 Risque de non-respect des règles de fonctionnement des marchés organisés.	1	2
1.1.4 Risque de non-respect de l'exigence réglementaire internationale.	2	2
1.1.5 Risque de non-respect des exigences comptables et communications financières.	1	2
1.1.6 Risques de non-respect de législation fiscale.	1	2
1.2.1 Risque de non-respect des lois contre la discrimination raciale, sociale et sexuelle.	1	1
1.2.2 Non-respect des lois sur l'environnement	1	1
1.2.3 Risque de non-respect des normes de sécurité et de santé.	2	2

Ainsi, on peut présenter les risques bruts sur une cartographie à deux axes figure N °3 :

Figure N°3 : Représentation des risques du service Commerce extérieure selon la fréquence et l'impact.



Source : nous-mêmes

4. Quantification et classification des Risques Opérationnels de l'Agence

Pour mieux appréhender et cerner les risques opérationnels auxquels est exposée l'agence, nous avons adopté une démarche qui se matérialise par le calcul du risque brut ainsi que le risque net de chacun des événements à risque retenu.

Le risque brut s'obtient sur la base de la fréquence et de l'impact des événements à risque, la formule de son calcul est la suivante :

$$Risque\ brut = Fréquence \times Impact$$

A la lumière des résultats obtenus, il y a lieu de poser certaines conditions concernant l'évaluation du risque brut, pour permettre une vue globale des différentes natures de risques obtenues, et qui sont les suivantes :

Tableau N°13 : conditions d'appréciation du risque brut.

Risque brut	Inferieure ou égal a 3	Entre 3 et 6	Supérieur à 6
Appréciation	Risque mineur	Risque modéré	Risque majeur

Il est à préciser que la valeur maximale que peut prendre un risque brut est de 9. Les risques bruts liés aux différents processus de l'agence déterminés, il y'a lieu d'apprécier la qualité du dispositif de contrôle mis en place ainsi que le degré de maîtrise des risques opérationnels associées à ces derniers, dans le but de faire ressortir le risque net.

Dans la mesure où l'on se situe dans une démarche d'auto-évaluation, il incombe aux responsables de chaque tache de porter un jugement sur le degré de maîtrise des risques et l'influence de ce dispositif sur l'impact et la fréquence associées au risque.

Pour cela nous avons intégrées dans notre sondage. Une appréciation de la qualité du contrôle existant selon les critères suivants :

Tableau N°14 : Critère d'estimation de la qualité du dispositif de contrôle interne mis en place.

Qualité de contrôle existant	Moyen de contrôle mis en œuvre	Efficacité du dispositif de contrôle mis en place	Fréquence du contrôle mis en place
Appréciation	Faible (1)	Moyen (2)	Élevé (3)

Le risque net, dépendant directement du dispositif de contrôle mis en place dans le but de prévenir ou éliminer les événements à risque. Nous avons alors tentée de l'évaluer par la formule suivante :

$$Risque\ net = risque\ brut - Qualité\ du\ controle$$

Le tableau d'évaluation suivant nous permettra de mettre en avant les résultats obtenus avant et après l'estimation de la qualité du contrôle mis en place.

Tableau N°15 : Feuille d'évaluation des risques opérationnels liés aux opérations de l'agence.

Opérations du service Caisse					
Risque Opérationnel	Fréquence moyenne (1)	Impact moyen	Risque brut	Qualité du contrôle	Risque net
1.1.1 Risque lié à l'absence de vérification de l'application des procédures interne disponible.	1	1	1	2	-1
1.1.2 Risque lié à l'absence du contrôle du respect des procédures interne	1	1	1	2	-1
1.1.3 Absence ou inexactitude des données nécessaire à la gestion des activités	1	1	1	2	-1
2.1.1 Risque lié à la qualité/ quantité des effectifs.	1	2	2	3	-1

2.1.2 Risques liés aux erreurs de saisie, enregistrement, exécution et suivi des transactions.	1	2	2	3	-1
2.1.3 Risque lié au défaut ou au retard dans l'accomplissement du travail.	2	2	2	3	-1
2.1.4 Risque de perte en moyens d'exploitation.	1	3	3	2	1
2.1.5 Risque de défaillance dans le processus de livraison/ règlement de la banque.	1	2	2	2	0
2.1.6 Risque de défaillance dans le processus de la gestion des confirmations des opérations.	1	2	2	3	-1
3.1.1 Risque lié à l'organisation du personnel.	1	3	3	3	0
3.1.2 Risque lié à la structure organisationnelle inadéquate/ faiblesse de l'environnement de contrôle.	1	3	3	3	0
3.1.3 Risque de défaillance dans la conservation pour de compte de tiers de document/valeurs.	1	1	1	3	-2
3.2.1 Risque de défaillance du système.	2	3	6	2	4
3.2.2 Risque de liaison	1	1	1	2	-1
3.2.3 Absence ou inexactitudes des rapports d'erreurs dans les chaînes informatiques	3	3	9	1	8
4.1.1 Risque de catastrophe naturelle	1	3	3	1	2

et autre sinistre					
5.1.1 Risque de fraude interne	1	1	1	2	-1
5.1.2 Risque d'accès laisses par la banque au compte d'un client sans l'accord de ce dernier.	1	1	1	2	-1
5.1.3 Risque de fraude externe	2	3	6	2	4
5.1.4 Piratage informatique et autres attaques malveillantes des systèmes informatiques de la banque par des tiers.	1	1	1	1	0
Opération du service commerce extérieure					
1.1.1 Risque lié à l'absence de vérification de l'application des procédures interne disponible.	1	2	2	2	0
1.1.2 Risque lié à l'absence du contrôle du respect des procédures interne	1	2	2	1	1
1.1.3 Absence ou inexactitude des données nécessaire à la gestion des activités	1	2	2	1	1
1.1.4 Risque de mauvaise gestion du dossier	1	2	2	2	0
2.1.1 Risque lié à la qualité / quantité des effectifs.	2	3	6	1	5
2.1.2 Risques liés aux erreurs de saisie, enregistrement, exécution et suivi des transactions.	1	2	2	2	0
2.1.3 Risque lié au défaut ou au retard dans l'accomplissement du travail.	2	2	4	1	3

2.1.4 Risque de perte en moyens d'exploitation.	3	3	9	1	8
2.1.5 Risque de défaillance dans le processus de livraison/ règlement de la banque.	2	2	4	2	8
2.1.6 Risque de défaillance dans le processus de la gestion des confirmations des opérations.	1	2	2	2	2
2.1.7 Risque de fausse appréciation du projet.	1	2	2	2	0
3.1.1 Risque lié à l'organisation du personnel.	3	3	9	1	8
3.1.2 Risque lié á la structure organisationnelle inadéquate/ faiblesse de l'environnement de contrôle.	2	2	4	1	3
3.1.3 Risque de défaillance dans la conservation pour de compte de tiers de document/valeurs.	1	1	1	2	-1
3.2.1 Risque de défaillance du système.	2	2	4	1	3
3.2.2 Risque de liaison	1	1	1	2	-1
3.2.3 Absence ou inexactitudes des rapports d'erreurs dans les chaines informatiques	3	3	9	1	8
4.1.1 Risque de catastrophe naturelle et autre sinistre	1	3	3	1	2
5.1.1 Risque de fraude interne	1	1	1	2	-1
5.1.2 Risque d'accès laisses par la banque au compte d'un client sans l'accord de ce dernier.	1	2	2	2	0

5.1.3 Risque de fraude externe	2	2	4	2	2
5.1.4 Piratage informatique et autres attaques malveillantes des systèmes informatiques de la banque par des tiers.	1	1	1	1	0
Opération du service conseil de la clientèle					
1.1.1 Risque lié à l'absence de vérification de l'application des procédures interne disponible.	1	2	2	1	1
1.1.2 Risque lié à l'absence du contrôle du respect des procédures interne	1	2	2	1	1
2.1.1 Risque lié à la qualité/ quantité des effectifs.	1	3	3	1	2
2.1.2 Risque lié au défaut ou au retard dans l'accomplissement du travail.	2	3	6	1	5
2.1.3 Risque de perte en moyens d'exploitation.	3	3	9	1	8
2.1.4 Risque sur activité de conseil.	2	3	6	1	5
2.1.5 Risque d'insuffisance au service du client.	3	3	9	1	8
3.1.1 Risque lié à l'organisation du personnel.	2	3	6	1	5
3.2.1 Risque de défaillance du système.	1	3	3	1	2
4.1.1 Risque de catastrophe naturelle et autre sinistre	1	3	3	1	2
5.1.1 Risque de fraude interne	1	2	2	2	0
5.1.2 Risque de fraude externe	1	2	2	2	0

6.1.1 Risque sur pratiques commerciales inappropriées	1	3	3	2	1
6.1.2 Risque d'inadéquation des produits proposés	1	2	2	2	0
6.1.3 Risques de contrats ou clauses contractuelles inapplicable	2	3	6	2	4
Opération du service crédit					
1.1.1 Risque lié à l'absence de vérification de l'application des procédures interne disponible.	1	2	2	2	0
1.1.2 Risque lié à l'absence du contrôle du respect des procédures interne	1	2	2	2	0
1.1.3 Absence ou inexactitude des données nécessaire à la gestion des activités	1	2	2	2	0
1.1.4. Risque de mauvaise gestion de dossier	2	3	6	2	4
2.1.1 Risque lié à la qualité/ quantité des effectifs.	2	2	4	1	3
2.1.2 Risques liés aux erreurs de saisie, enregistrement, exécution et suivi des transactions.	1	3	3	2	1
2.1.3 Risque lié au défaut ou au retard dans l'accomplissement du travail.	2	3	6	1	5
2.1.4 Risque de perte en moyens d'exploitation.	2	3	6	1	5
2.1.5 Risque de défaillance dans le processus de livraison/ règlement de la banque.	1	2	2	2	0
2.1.6 Risque de défaillance dans le processus de la gestion des confirmations des opérations.	1	2	2	2	0

2.1.7 Risque d'une fausse appréciation du projet.	2	3	6	1	5
3.1.1 Risque lié à l'organisation du personnel.	2	2	4	1	3
3.1.2 Risque lié à la structure organisationnelle inadéquate/ faiblesse de l'environnement de contrôle.	2	2	4	1	3
3.1.3 Risque de défaillance dans la conservation pour de compte de tiers de document/valeurs.	1	2	2	2	0
3.2.1 Risque de défaillance du système.	2	3	6	1	5
3.2.2 Risque de liaison	1	2	2	2	0
3.2.3 Absence ou inexactitudes des rapports d'erreurs dans les chaînes informatiques	3	3	6	1	5
4.1.1 Risque de catastrophe naturelle et autre sinistre	1	3	3	1	2
5.1.1 Risque de fraude interne	1	3	3	2	1
5.1.2 Risque d'accès laisses par la banque au compte d'un client sans l'accord de ce dernier.	1	3	3	2	1
5.1.2 Risque de fraude externe	1	3	3	2	1
5.1.3 Piratage informatique et autres attaques malveillantes des systèmes informatiques de la banque par des tiers.	1	3	3	1	2
Opération de la réglementation bancaire					
1.1.1 Risque de non-respect de la loi bancaire	1	2	2	1	1
1.1.2 Risque de non-respect de la réglementation de travail	1	2	2	1	1
1.1.3 Risque de non-respect des règles de	1	2	2	1	1

fonctionnement des marchés organisés.					
1.1.4 Risque de non-respect de l'exigence réglementaire internationale.	2	2	4	1	3
1.1.5 Risque de non-respect des exigences comptables et communications financières.	1	2	2	2	0
1.1.6 Risques de non-respect de législation fiscale.	1	2	2	2	0
1.2.1 Risque de non-respect des lois contre la discrimination raciale, sociale et sexuelle.	1	1	1	1	0
1.2.2 Non-respect des lois sur l'environnement	1	1	1	1	0
1.2.3 Risque de non-respect des normes de sécurité et de santé.	2	2	2	1	1

Source : Tableau élaboré à partir des résultats du sondage effectuée au sein de l'agence n°640.

L'analyse du tableau fait ressortir des résultats que nous considérons comme négligeables.

En effet, nous avons constaté des risques nets très petits voir même égale à zéro, or le risque zéro n'existe pas, pour y remédier, nous avons procédé à un agrandissement de l'échelle de notation de la fréquence et de la gravité de chaque événement à risque.

Tableau N°16 : Nouvelle échelle de notation de la fréquence et de la gravité.

Appréciation	Faible	Moyen (ne)	Fort (e)
Fréquence	1 transformé en 2	2 transformé en 3	3 transformé en 4
Impact	1 transformé en 2	2 transformé en 3	3 transformé en 4

Ainsi, les risques bruts seront obtenus avec une nouvelle échelle de notation qu'il y'a lieu d'apprécier :

Tableau N°17 : Nouvelle appréciation des risques bruts.

Appréciation	Faible	Moyen	Élevé
Risque brut	$2 \times 2 = 4$	$2 \times 4 = 8$	$3 \times 4 = 12$
	$3 \times 3 = 6$	$3 \times 3 = 9$	$4 \times 4 = 16$

Pour une analyse pertinente, il est important de disposer d'échelle de notation homogène, pour cela il y a lieu de changer également la grille de notation de la qualité du contrôle qui deviendra comme suit :

Tableau N°18 : Nouvelle grille de notation de la qualité du contrôle.

Appréciation	Inexistant ou non respecté	Insatisfaisant	Satisfaisant
Note de la qualité du contrôle	1 transformé en 2	2 transformé en 3	3 transformé en 4

La feuille d'évaluation précédente deviendra alors :

Tableau N°19 : Feuille d'évaluation des risques opérationnels liés aux opérations de l'agence (2).

Opérations du service Caisse					
Risque opérationnel	Fréquence moyenne (1)	Impact moyen	Risque brut	Qualité du contrôle	Risque net
1.1.1 Risque lié à l'absence de vérification de l'application des procédures interne disponible.	2	2	4	3	1
1.1.2 Risque lié à l'absence du contrôle du respect des procédures interne	2	2	4	3	1
1.1.3 Absence ou inexactitude des données nécessaire a la gestion des activités	2	2	4	3	1
2.1.1 Risque lié a la qualité/ quantité des effectifs.	2	3	6	4	2
2.1.2 Risques liés aux erreurs de saisie, enregistrement, exécution et suivi des transactions.	2	3	6	4	2
2.1.3 Risque lié au défaut ou au retard dans l'accomplissement du travail.	3	3	9	4	5
2.1.4 Risque de perte en moyens d'exploitation.	2	4	8	3	5
2.1.5 Risque de défaillance dans le processus de livraison/ règlement de la banque.	2	3	6	3	3
2.1.6 Risque de défaillance dans le processus de la gestion des confirmations	2	3	6	4	2

des opérations.					
3.1.1 Risque lié à l'organisation du personnel.	2	4	6	4	2
3.1.2 Risque lié à la structure organisationnelle inadéquate/ faiblesse de l'environnement de contrôle.	2	4	8	4	4
3.1.3 Risque de défaillance dans la conservation pour de compte de tiers de document/valeurs.	2	2	4	4	0
3.2.1 Risque de défaillance du système.	3	4	12	3	9
3.2.2 Risque de liaison	2	2	4	3	1
3.2.3 Absence ou inexactitudes des rapports d'erreurs dans les chaines informatiques	4	4	16	2	14
4.1.1 Risque de catastrophe naturelle et autre sinistre	2	4	8	2	6
5.1.1 Risque de fraude interne	2	2	4	2	2
5.1.2 Risque d'accès laissés par la banque au compte d'un client sans l'accord de ce dernier.	2	2	4	3	1
5.1.3 Risque de fraude externe	3	4	12	3	9
5.1.4 Piratage informatique et autres attaques malveillantes des systèmes informatiques de la banque par des tiers.	2	2	4	2	2
Opération du service commerce extérieure					
1.1.1 Risque lié à l'absence de vérification de l'application des procédures interne disponible.	2	3	6	3	3
1.1.2. Risque lié à l'absence du contrôle du respect des procédures interne	2	3	6	2	4

1.1.3 Absence ou inexactitude des données nécessaire a la gestion des activités	2	3	6	2	4
1.1.4 Risque de mauvaise gestion du dossier	2	3	6	3	3
2.1.1 Risque lié a la qualité / quantité des effectifs.	3	4	12	2	10
2.1.2 Risques liés aux erreurs de saisie, enregistrement, exécution et suivi des transactions.	2	3	6	3	3
2.1.3 Risque lié au défaut ou au retard dans l'accomplissement du travail.	3	3	9	2	7
2.1.4 Risque de perte en moyens d'exploitation.	4	4	16	2	14
2.1.5 Risque de défaillance dans le processus de livraison/ règlement de la banque.	3	3	9	3	7
2.1.6 Risque de défaillance dans le processus de la gestion des confirmations des opérations.	2	3	6	3	3
2.1.7 Risque de fausse appréciation du projet.	2	3	6	3	3
3.1.1 Risque lié à l'organisation du personnel.	4	4	16	2	14
3.1.2 Risque lié á la structure organisationnelle inadéquate/ faiblesse de l'environnement de contrôle.	3	3	9	2	7
3.1.3 Risque de défaillance dans la conservation pour de compte de tiers de document/valeurs.	2	2	4	3	1
3.2.1 Risque de défaillance du système.	3	3	9	2	7
3.2.2 Risque de liaison	2	2	4	3	1
3.2.3 Absence ou inexactitudes des rapports d'erreurs dans les chaines informatiques	4	4	16	2	14
4.1.1 Risque de catastrophe	2	4	8	2	6

naturelle et autre sinistre					
5.1.1 Risque de fraude interne	2	2	4	3	1
5.1.2 Risque d'accès laisses par la banque au compte d'un client sans l'accord de ce dernier.	2	3	6	3	3
5.1.3 Risque de fraude externe	3	3	9	3	6
5.1.4 Piratage informatique et autres attaques malveillantes des systèmes informatiques de la banque par des tiers.	2	2	4	2	2
Opération du service conseil de la clientèle					
1.1.2. Risque lié à l'absence de vérification de l'application des procédures interne disponible.	2	3	6	2	4
1.1.2 Risque lié à l'absence du contrôle du respect des procédures interne	2	3	6	2	4
2.1.1 Risque lié a la qualité/ quantité des effectifs.	2	4	8	2	6
2.1.2 Risque lié au défaut ou au retard dans l'accomplissement du travail.	3	4	12	2	10
2.1.3 Risque de perte en moyens d'exploitation.	4	4	16	2	14
2.1.5 Risque sur activité de conseil	3	4	12	2	10
2.1.6 Risque d'insuffisance au service du client	4	4	16	2	14
3.1.1 Risque lié à l'organisation du personnel.	3	4	12	2	10
3.2.1 Risque de défaillance du système.	2	4	8	2	4
4.1.1 Risque de catastrophe naturelle et autre sinistre	2	4	8	2	6
5.1.1 Risque de fraude interne	2	3	6	3	3
5.1.2 Risque de fraude externe	2	3	6	3	3

6.1.1 Risque sur pratiques commerciales inappropriées	2	4	8	3	5
6.1.2 Risque d'inadéquation des produits proposés	2	3	6	3	3
6.1.3 Risques de contrats ou clauses contractuelles inapplicables	3	4	12	3	9
Opération du service crédit					
1.1.1 Risque lié à l'absence de vérification de l'application des procédures interne disponible.	2	3	6	3	3
1.1.3. Risque lié à l'absence du contrôle du respect des procédures interne	2	3	6	3	3
1.1.4. Absence ou inexactitude des données nécessaire a la gestion des activités	2	3	6	3	3
1.1.5. Risque de mauvaise gestion de dossier	3	4	12	3	9
2.1.1 Risque lié a la qualité/ quantité des effectifs.	3	3	9	2	7
2.1.2 Risques liés aux erreurs de saisie, enregistrement, exécution et suivi des transactions.	2	4	8	3	5
2.1.3 Risque lié au défaut ou au retard dans l'accomplissement du travail	3	4	12	2	10
2.1.4 Risque de perte en moyens d'exploitation.	3	4	12	2	10
2.1.5 Risque de défaillance dans le processus de livraison/ règlement de la banque.	2	3	6	3	3
2.1.6 Risque de défaillance dans le processus de la gestion des confirmations des opérations.	2	3	6	3	3
2.1.7 Risque d'une fausse appréciation du projet.	3	4	12	2	10

3.1.1 Risque lié à l'organisation du personnel.	3	3	9	2	7
3.1.2 Risque lié á la structure organisationnelle inadéquate/ faiblesse de l'environnement de contrôle.	3	3	9	2	7
3.1.3 Risque de défaillance dans la conservation pour de compte de tiers de document/valeurs.	2	3	6	3	3
3.2.1 Risque de défaillance du système.	3	4	12	2	10
3.2.2 Risque de liaison	2	3	6	3	3
3.2.3 Absence ou inexactitudes des rapports d'erreurs dans les chaines informatiques	4	4	16	2	14
4.1.1 Risque de catastrophe naturelle et autre sinistre	2	4	8	2	6
5.1.1 Risque de fraude interne	2	4	8	3	5
5.1.2 Risque d'accès laisses par la banque au compte d'un client sans l'accord de ce dernier.	2	4	8	3	5
5.1.2 Risque de fraude externe	2	4	8	3	5
5.1.3 Piratage informatique et autres attaques malveillantes des systèmes informatiques de la banque par des tiers.	2	4	8	2	6
Opération de la réglementation bancaire					
1.1.1 Risque de non-respect de la loi bancaire	2	3	6	2	4
1.1.2 Risque de non-respect de la réglementation de travail	2	3	6	2	4
1.1.3 Risque de non-respect des règles de fonctionnement des marchés organisés.	2	3	6	2	4
1.1.4 Risque de non-respect de l'exigence réglementaire internationale.	3	3	9	2	7

1.1.5 Risque de non-respect des exigences comptables et communications financières.	2	3	6	3	3
1.1.6 Risques de non-respect de législation fiscale.	2	3	9	3	7
1.2.1 Risque de non-respect des lois contre la discrimination raciale, sociale et sexuelle.	2	2	4	2	2
1.2.2 Non-respect des lois sur l'environnement	2	2	4	2	2
1.2.3 Risque de non-respect des normes de sécurité et de santé.	3	3	9	2	7

Les risques nets déterminés, il y a lieu de mettre en place une échelle de cotation de ces risques qui est précisé dans le tableau suivant :

Tableau n°20 : Échelle de cotation des risques résiduels.

Note	De 1 à 6	De 6 à 9	De 9 à 14
Nature du risque résiduel	Mineur	Modéré	Majeur

2. Consolidation des évaluations

L'étape de l'évaluation des risques opérationnels achevée, nous passons à la consolidation des notes de ces risques, afin de permettre une vue synthétique et ainsi une meilleure analyse des risques opérationnels auxquels est exposé l'agence. Deux niveaux de consolidation sont prévus, à savoir :

- ✓ La consolidation des notes de risques par opérations ;
- ✓ La consolidation des notes de risque par risque.

2.1. La consolidation des notes de risques par opérations

Pour la consolidation des notes de risque nous avons d'abord additionné pour chaque opération les notes des risques bruts, et les notes des risques nets afin de pouvoir quantifier le risque opérationnel de chaque service. La comparaison de ces deux sommes permettra d'apprécier la pertinence des contrôles des risques de ces services.

Et à partir des résultats obtenus, nous avons calculé le taux de couverture des risques relatifs à chaque service ainsi que le taux de concentration des risques nets.

Le taux de couverture des risques qui nous permettra de déterminer la part de couverture des risques de chaque service et ainsi la qualité du contrôle de chacun d'eux, ce calcul par la formule suivante :

$$\frac{\text{risque Brut} - \text{risque Net}}{\text{Risque brut}} \times 100$$

Le taux de concentration des risques nets qui nous permettra de déterminer la contribution du risque dans chaque service, et ainsi détecter les services de l'agence les plus exposés aux risques nets, est obtenu par le rapport suivant :

$$\frac{\text{Risque Net du service}}{\text{risque total}} \times 100$$

Tableau N°21 : grille de consolidation des notes de risque par service.

Service	Risque brut	Risque net	Taux de couverture des risques	Taux de concentration des risques nets
Operations du service commerce extérieur	193	137	29,01 %	28,96 %
Operations du service caisse	177	123	30,50 %	26 %
Operations du service conseil a la clientèle	135	72	46,66 %	15,22%
Opération du service crédit	142	101	28,87 %	21,35 %
Operations liées à la réglementation bancaire	59	40	32,20 %	8,45 %
Total	706	473	33 %	100 %

Source : Tableau élaboré à partir des résultats du sondage effectué au sein de l'agence X.

Analyse des résultats

A la lumière des résultats obtenus nous allons essayer d'analyser la situation des différentes opérations de chaque service au risque opérationnel.

- Les opérations du service Commerce Extérieur

Les opérations de commerce Extérieur sont les plus exposées aux risques, vu la quantité de travail qui incombe à ce service.

Il ressort que les risques les plus importants sont ceux liés à la perte en moyens d'exploitation qui appartient à la famille des risques de «Personnel» et qui sont liés à l'organisation du personnel, et l'absence ou inexactitude des rapports d'erreurs dans les chaînes informatiques qui appartient à la famille «système interne».

Toutefois, l'ensemble des risques opérationnels auxquels est sujette l'activité, disposent d'une cotation nette moyenne considérée comme mineure, ou modérée. Cela nous permet de supposer

que la qualité du contrôle est un peu pertinente, avec un taux de couverture des risques qui est estimé à 29,01%.

Il est à noter alors que ces opérations restent les plus risquées au niveau de l'agence malgré l'effectivité du contrôle interne qui y assurée.

Les opérations du commerce extérieur sont les plus rentables pour la banque, ce qui fait que la moindre défaillance du système, retard ou négligence peut engendrer des pertes financières directes pour celle-ci.

Ainsi, les risques liés à cette activité sont pris avec sérieux, ce qui explique l'efficacité du contrôle auquel elles sont soumises.

- Les opérations du service Caisse

Nous remarquons par l'analyse des résultats que l'activité du service caisse est menacée par de nombreux risques que nous considérons comme modérés, néanmoins, le risque lié à l'absence ou inexactitudes des rapports d'erreurs dans les chaînes d'informatiques qui appartiennent à la famille «système interne» ressort comme étant d'une importance non négligeable dans la mesure.

La couverture des risques est satisfaisante avec un taux de couverture de 30,50%, nous pouvons dire alors que la qualité de contrôle est bonne mais doit être améliorée pour une meilleure maîtrise des risques.

Le service caisse est très important au niveau de l'agence, dans la mesure où il permet d'offrir à la clientèle de la banque, les opérations de base demandées par cette dernière, ainsi la moindre défaillance de ce service peut engendrer des pertes financières ainsi qu'une détérioration de l'image de la banque.

- Opération du service conseil à la clientèle

Nous remarquons par l'analyse des résultats que l'activité du service conseil clientèle est menacé par de nombreux risques que nous considérons comme majeurs, néanmoins, le risque lié à la perte moyens d'exploitation et risque d'insuffisance au service du client qui appartient à la famille des risques de «Personnel».

En effet, lorsque l'organisation manque d'effectif ou se compose d'un effectif insuffisamment formé, cela aura un impact direct sur le risque de retard ou défaut de production.

Ainsi, nous pouvons déduire que les deux risques qui menacent le plus l'activité du service conseil de la clientèle, sont des risques liés aux personnels.

Nous remarquons également que la couverture des risques liés aux opérations de conseil de la clientèle est estimée à 46,66%, ce que nous considérons comme modérée, nous permettant de dire que la qualité du contrôle existant est assez satisfaisante, néanmoins, elle peut faire l'objet d'un perfectionnement.

Le service conseil de la clientèle a pour principale mission d'identifier les besoins de la clientèle et de les satisfaire de la manière la plus pertinente qui soit. Celui-ci représente le

lien entre la banque et ses clients, ainsi un risque lié aux personnels peut avoir un impact très important sur l'image de la banque, pouvant se traduire par une perte de crédibilité et de clients.

- Les opérations du service crédit

Les opérations de service crédit sont les plus exposées aux risques, vu la quantité de travail qui incombe à ce service.

Il ressort que les risques les plus importants sont ceux liés à la perte en moyens d'exploitation et risque de fausse appréciation du projet qui appartient à la famille des risques de «Personnel» et les risques liés à la défaillance du système et à l'absence ou inexactitude des rapports d'erreurs dans les chaînes informatiques qui appartient à la famille «système interne».

Toutefois, l'ensemble des risques opérationnels auxquels est sujette l'activité, disposent d'une cotation nette moyenne considérée comme modérée ou majeure. Cela nous permet de supposer que la qualité du contrôle est un peu pertinente, avec un taux de couverture des risques qui est estimé à 21,35%.

Il est à noter alors que ces opérations restent les plus risquées au niveau de l'agence malgré l'effectivité du contrôle interne qui y assurée.

Ainsi que les opérations du commerce extérieur, les opérations du service crédit sont aussi rentables pour la banque, ce qui fait que la moindre défaillance du système, retard ou négligence peut engendrer des pertes financières directes pour celle-ci.

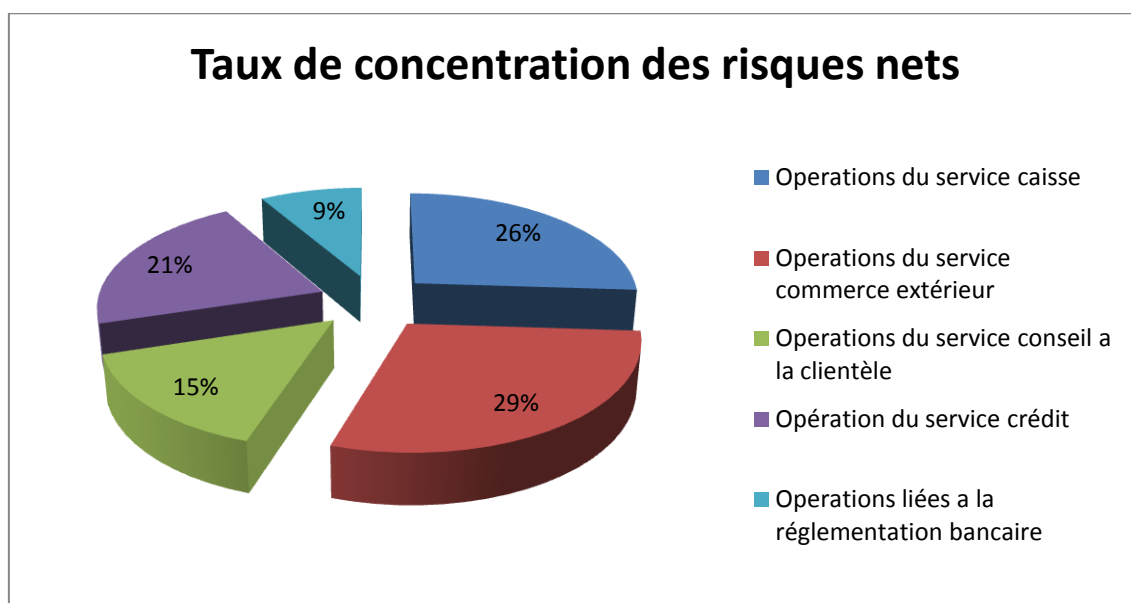
Ainsi, les risques liés à cette activité sont pris avec sérieux, ce qui explique l'efficacité du contrôle auquel elles sont soumises.

- Les opérations liées à la réglementation bancaire

Nous remarquons par l'analyse des résultats que l'application de la réglementation bancaire est menacée par de quelques risques que nous considérons comme mineurs et modérés, néanmoins risque de non-respect de l'exigence réglementaire internationale qui appartient à la famille des risques de insuffisance des pratiques internes en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail. Ou le taux de concentration des risques s'expose de 8,45%.

Nous remarquons également que la couverture des risques liés aux opérations de conseil de la clientèle est estimée à 32,20%, ce que nous considérons comme modérée, nous permettant de dire que la qualité du contrôle existant est pertinente.

Figure N°4 : Présentation schématique de la concentration du risque net relatif à chaque service.



Source : nous-même.

L'analyse du graphique précédente nous permet d'avoir une idée sur la concentration des risques au niveau de l'agence.

En premier lieu, nous remarquons que la concentration des risques nets de l'agence est de 28,96% dans les opérations de commerce extérieur qui est la plus importante au niveau de celle-ci, rendant ainsi ces opérations les plus exposées aux risques à ce niveau, et cela malgré la pertinence du contrôle dont elles bénéficient.

En effet, la différence assez importante entre le risque brut et le risque résiduel implique une certaine maîtrise des risques. Cette efficacité du contrôle s'explique par l'importance de ces opérations pour la rentabilité de la banque.

En deuxième lieu, nous remarquons une concentration des risques nets de 26% de l'agence dans les opérations de caisse. La sensibilité de ces dernières suggère qu'elles doivent faire l'objet d'un suivi rigoureux.

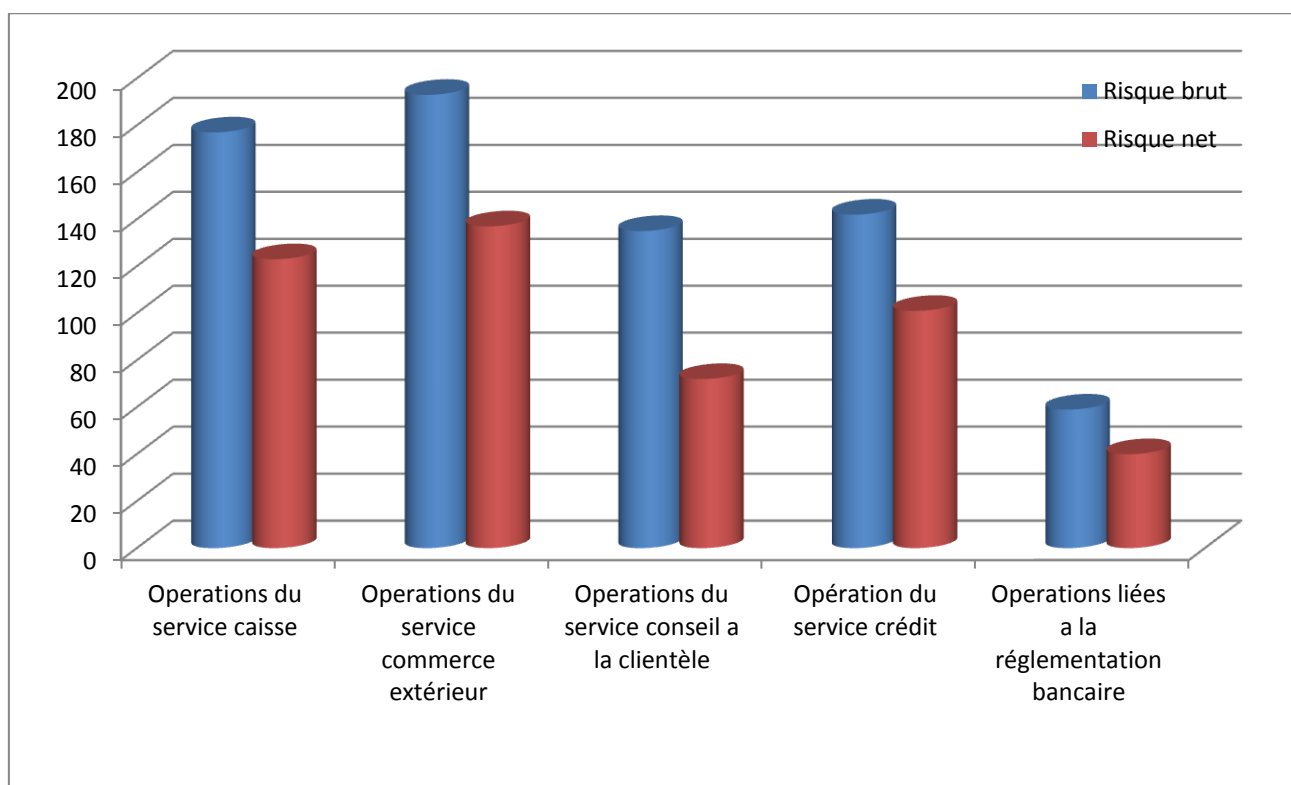
En troisième lieu, nous remarquons que la concentration des risques nets de l'agence est de 21,35% dans les opérations de crédit, rendant ainsi ces opérations exposées aux risques à ce niveau malgré la pertinence du contrôle dont elles bénéficient.

En quatrième lieu, nous remarquons une concentration des risques nets de 15,22% dans les opérations de conseil à la clientèle, en raison de la quantité de travail assez volumineuse qui ne peut être géré par la quantité du personnel jugé comme insuffisant.

En dernier lieu, les opérations liées à la réglementation bancaire avec une concentration des risques de 8,45% sont les moins exposées aux risques.

Dans le but de synthétiser nos résultats et ainsi permettre une meilleure visibilité des résultats de l'évaluation, nous avons tracé un graphique qui met en avant la qualité du contrôle en termes de réduction des risques sous forme d'histogrammes groupés.

Figure N°5 : Réduction des risques par opération.



Source : Nous-mêmes.

2.2. La consolidation des notes de risques par risque

Il s'agit de la consolidation horizontale des risques qui va permettre d'additionner les notes de chaque risque figurant dans les différentes feuilles d'évaluation des risques, ce qui permettra la comparaison des risques et le classement du plus important, au moins important.

Pour ce faire, nous avons d'abord copié toutes les évaluations des opérations dans une feuille de calcul puis à l'aide de l'outil Excel «tableau croisé dynamique ». Le champ moyen risque net représente la notation moyenne du risque dans les différentes opérations.

Tableau N°22 : Synthèse d'évaluation par risque.

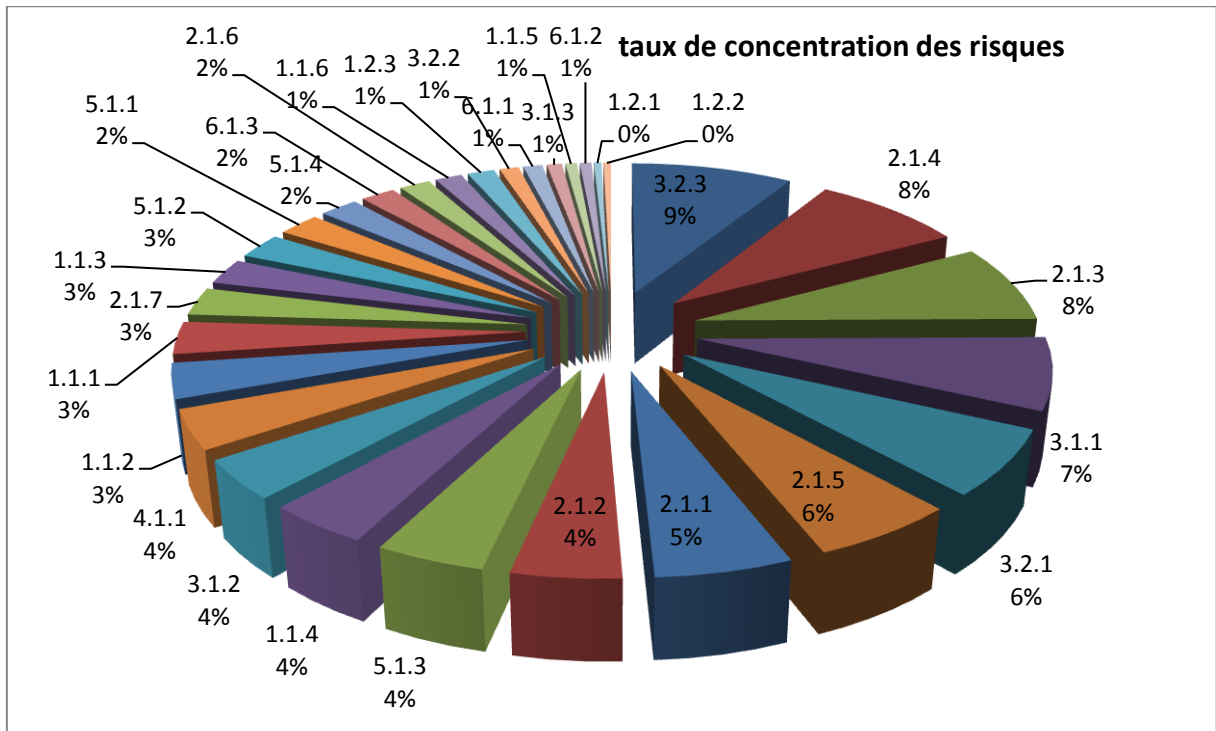
Risque Opérationnel	Risque Brut	Risque Net	Taux de couverture des risques	Taux de concentration
3.2.3 Absence ou inexactitudes des rapports d'erreurs dans les chaînes informatiques	12	42	13%	8,92%
2.1.4 Risque de perte en moyens d'exploitation.	48	39	19%	8,28%
2.1.3 Risque lié au défaut ou au retard dans l'accomplissement du travail.	46	36	22%	7,64%
3.1.1 Risque lié à l'organisation du	43	33	23%	7,01%

personnel.				
3.2.1 Risque de défaillance du système.	41	30	27%	6,37%
2.1.5 Risque de défaillance dans le processus de livraison/ règlement de la banque.	37	27	27%	5,73%
2.1.1 Risque lié a la qualité/ quantité des effectifs.	35	25	29%	5,31%
2.1.2 Risques liés aux erreurs de saisie, enregistrement, exécution et suivi des transactions.	32	20	38%	4,25%
5.1.3 Risque de fraude externe	29	20	31%	4,25%
1.1.4 Risque de non-respect de l'exigence réglementaire international	27	19	30%	4,03%
3.1.2 Risque lié á la structure organisationnelle inadéquate/ faiblesse de l'environnement de contrôle.	26	18	31%	3,82%
4.1.1 Risque de catastrophe naturelle et autre sinistre	32	18	44%	3,82%
1.1.2 Risque lié à l'absence du contrôle du respect des procédures interne	28	16	43%	3,40%
1.1.1 Risque lié à l'absence de vérification de l'application des procédures interne disponible.	28	15	46%	3,18%
2.1.7 Risque d'une fausse appréciation du projet	18	13	28%	2,76%
1.1.3 Absence ou inexactitude des données nécessaire a la gestion des activités	22	12	45%	2,55%
5.1.2 Risque d'accès laisses par la banque au compte d'un client sans l'accord de ce	24	12	50%	2,55%

dernier.				
5.1.1 Risque de fraude interne	22	11	50%	2,34%
5.1.4 Piratage informatique et autres attaques malveillantes des systèmes informatiques de la banque par des tiers.	16	10	38%	2,12%
6.1.3 Risque du contrat ou clauses contractuelles inapplicables	12	9	25%	1,91%
2.1.6 Risque de défaillance dans le processus de la gestion des confirmations des opérations.	18	8	56%	1,70%
1.1.6 Risque de non-respect de législation fiscale	9	7	22%	1,49%
1.2.3 Risque de non-respect des normes de sécurité et de santé	9	7	22%	1,49%
3.2.2 Risque de liaison	14	5	64%	1,06%
6.1.1 Risque sur pratique commerciale inapproprié	8	5	38%	1,06%
3.1.3 Risque de défaillance dans la conservation pour de compte de tiers de document/valeurs.	14	4	71%	0,85%
1.1.5 Risque de non-respect des exigences comptables et communications financières	6	3	50%	0,64%
6.1.2 Risque d’inadéquation des produits proposés	6	3	50%	0,64%
1.2.1 Risque de non-respect de la loi contre la discrimination raciale sociale et sexuelle	4	2	50%	0,42%
1.2.2 Non-respect des lois sur l’environnement.	4	2	50%	0,42%

Pour une meilleure visualisation des résultats du tableau précédent, nous les avons synthétisés dans les figures suivantes :

Figure N°6 : Représentation schématique de la contribution de chaque risque net.



Source : Nous-même.

A la lumière des résultats illustrés par le graphique, nous constatons que le risque le plus important auquel est exposée l’agence est le risque lié à l’absence ou inexactitudes des rapports d’erreurs dans l’accomplissement du travail, avec une couverture de 13% assurée par le contrôle interne.

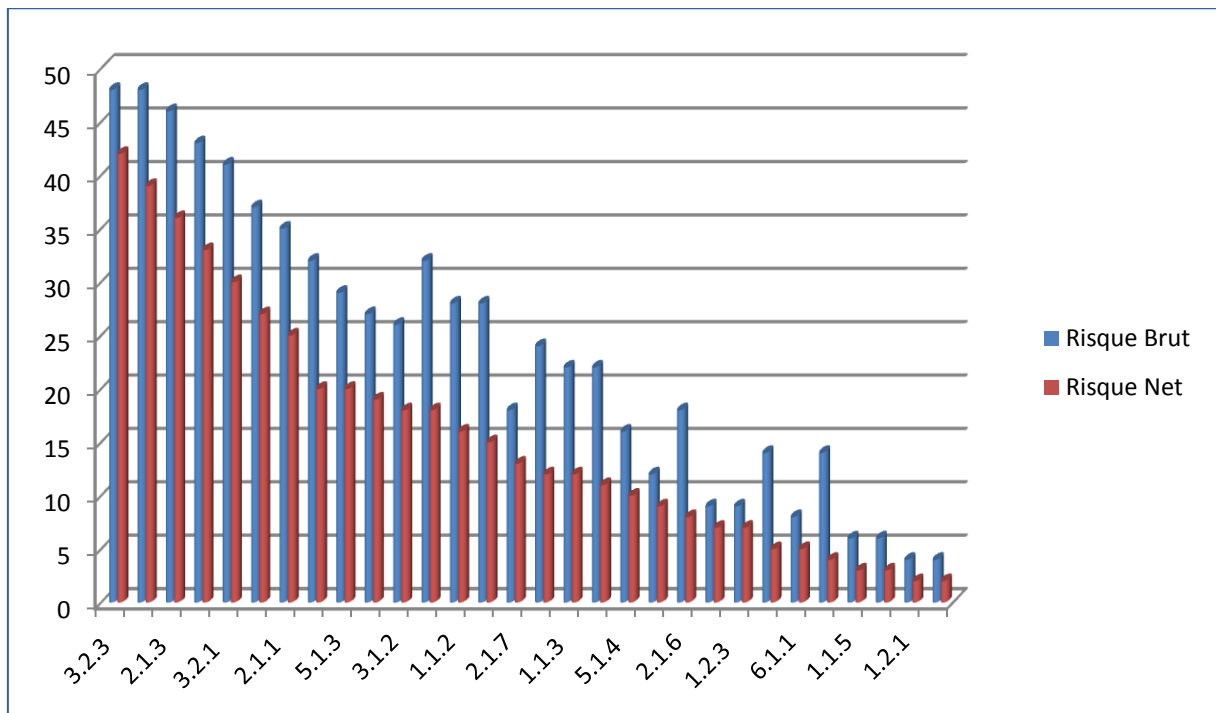
Il ressort également que le risque lié au défaut ou retard de production est assez important au niveau de l’agence avec un taux de concentration de 7,64% malgré une couverture estimée à 22%.

Ce risque peut être considéré comme la conséquence de plusieurs autres risques, on peut citer le risque de défaillance du système, le risque lié aux erreurs de saisie, enregistrement, exécution et suivi des transactions ainsi que le risque lié à l’organisation du personnel, ces derniers disposant dans leur ensemble d’un taux de concentration entre 7% et 4%.

Il est noté que les risques les moins importants au niveau de l’agence sont les risques liés au respect des lois sur l’environnement.

Dans le but de permettre une meilleure visualisation des résultats de notre évaluation en termes de réduction des risques, nous avons établi le graphique suivant :

Figure N°7: Réduction des risques opérationnels de l’agence.



Source : nous-mêmes.

Les résultats obtenus nous ont permis de faire ressortir les insuffisances de l’agence qu’il y a lieu de combler. Pour ce faire, nous allons consacrer la section suivante à la mise en place de recommandations.

Section 3 : Mesure de couverture

L'identification et l'évaluation des risques ont pour finalité de permettre une action pouvant se traduire par une réduction et gestion des risques en question.

Dans cette optique, nous allons présenter dans ce qui suit l'ensemble des mesures que nous jugeons nécessaire pour une meilleure maîtrise des risques ressortis comme étant les plus importants au niveau de l'agence.

Nous allons d'abord nous intéresser aux risques liés aux opérations de chaque service puis nous passerons à une analyse englobant l'agence dans son intégralité.

1. Analyse par service

1.1. Les opérations du service commerce extérieur

Comme ce fut précisé précédemment les risques qui ressortent comme les plus importants au niveau de ce service sont le risque lié à la perte en moyens d'exploitation et l'organisation du personnel et l'absence ou inexactitude des rapports d'erreurs dans les chaînes informatiques.

Ces risques appartenant à la catégorie des risques humains et système interne, permet de préciser que l'incapacité de ce service à offrir des prestations plus performantes a pour principale raison son propre personnel et son système.

Des formations pertinentes et périodiques doivent également être prévues dans le but d'optimiser les capacités du personnel.

Il y a également lieu de mettre en place une parfaite division des tâches, qui se traduira par une meilleure organisation du service et ainsi une réduction en terme de temps de production.

Il serait souhaitable que des formations de sensibilisation quant à l'importance de l'exécution des tâches à temps soient prévues, des récompenses d'encouragements peuvent également être envisagées.

1.2. Les opérations du service caisse

Au niveau de ce service, il a été constaté que c'est également le risque lié à l'absence ou inexactitudes des rapports d'erreurs dans les chaînes d'informatiques qui menace le plus cette activité, il y a lieu de prendre les mêmes mesures sur-mentionnées pour le service commerce extérieur.

Pour y remédier, il est nécessaire de mettre en place un contrôle périodique destiné à s'assurer de l'existence des procédures régissant l'ensemble des activités du service en question ainsi que d'actualiser ces dernières pour qu'elles soient plus adaptées à la réalité et aux besoins de ce service.

Le risque lié à l'absence de vérification de l'application des procédures internes disponibles est présent au niveau de ce service, vu son importance des mesures doivent être prises.

Un contrôle quant à l'application des procédures par les opérationnels doit être assuré par les supérieurs hiérarchiques, une sensibilisation visant à intégrer l'importance de l'application des procédures existantes pourrait également contribuer à la réduction de ce risque.

1.3. Les opérations du service à la clientèle

L'analyse des résultats a permis de savoir que les risques auxquels est sujette l'activité du service de la clientèle au niveau de l'agence sont composés de la majorité des risques cités précédemment, il y'a lieu alors de prendre les mêmes mesures que celles que nous avons préconisé pour les autres services de l'agence.

Ainsi, un recrutement de conseillers clientèle polyvalents est nécessaire pour permettre la bonne marche du service en question.

1.4. Les opérations du service crédit

La particularité de ce service lui inclut des risques assez particuliers qu'il est primordial de prévenir et couvrir.

Il serait souhaitable également qu'une personne habilitée et disposant de connaissances approfondies en la matière, soit présente au niveau de l'agence pour s'assurer de la bonne application des procédures préconisées par la réglementation bancaire.

Des contrôles périodiques doivent également être mis en place ainsi qu'une meilleure division des tâches pour permettre une fluidité et une efficacité dans les activités du service.

2. Analyse des risques de l'agence

Les risques qui apparaissent comme les plus importants au niveau de l'agence sont liés en premier lieu à l'absence ou inexactitudes des rapports d'erreurs dans les chaînes informatiques, en deuxième lieu, on trouve les risques liés à la perte en moyens d'exploitation, en troisième lieu, les risques liés au défaut ou au retard dans l'accomplissement du travail et enfin en quatrième lieu, les risques liés à l'organisation du personnel.

Ces risques sont ressortis comme les plus importants au niveau de chaque service de l'agence, ainsi des mesures correctives doivent être pris afin de les réduire.

Ces risques sont très importants au niveau de cette agence, qui visiblement souffre d'un manque d'effectif au niveau de chacun de ces services.

Il est important que des recrutements soient effectués dans les plus brefs délais surtout au niveau du service commerce extérieur et du service conseil de la clientèle qui subissent d'énormes pressions en raison de la quantité de travail qui ne peut être géré de manière performante par le personnel existant.

Les critères de recrutement doivent être assez pertinents, un diplôme ainsi qu'une expérience dans le domaine en question peuvent être exigés. Des formations assez fréquentes peuvent également être prévues.

Des contrôles journaliers doivent être assurés quant à l'application des procédures existantes par les opérationnels. Une sensibilisation relative à l'importance de l'application de ces procédures serait intéressante.

Un suivi concernant l'état du système ainsi que des mises à jour doivent être effectuées dans le but de minimiser les défaillances de celui-ci.

Ainsi, Automatiser la réalisation des différents processus de la banque sur système pour les sécuriser et assurer une traçabilité des opérations réalisées. Et Intégrer des contrôles informatiques pour la validation des décisions importantes.

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

❖ **Mise en place d'une nomenclature adaptée**

Tout projet d'implémentation d'une stratégie de gestion du risque opérationnel passe nécessairement par la création d'une nomenclature des risques adaptée à la nature de l'activité de la banque.

En effet, celle-ci permettrait de faire ressortir l'ensemble des catégories de risques menaçant son activité ainsi que de donner une vue synthétique de ces derniers, une gestion des risques effective peut alors être engagée.

❖ **Mise en place d'une cartographie des risques opérationnels**

Une cartographie des risques doit être établie, vu que celle-ci représente le point de départ pour un ensemble de procédures.

Elle est utilisée pour une identification des risques au sens propre, et cela en regroupant, décrivant et catégorisant les risques auxquels la banque est exposée. Il en découle alors une meilleure saisie du profil de risque de la banque.

Elle est utilisée également comme support dans la mise en place de la Scorecard ou des Scénarios¹ ainsi que lors de la conception des plans de continuité.

❖ **Mise en place d'une base interne de collecte des incidents**

Une collecte des pertes internes aboutissant à une base de données est indispensable pour l'implémentation des méthodes de mesure avancées des risques opérationnels ainsi que le suivi de leur évolution dans le temps.

Cette base de données serait intéressante pour la banque dans la mesure où en plus de donner une vision objective sur les risques encourus par celle-ci, elle permet d'optimiser le

¹ Méthodes de mesure du risque opérationnel, décrites dans le Chapitre II section 2.

dispositif de contrôle existant grâce à une connaissance approfondie des incidents et des causes qui les engendrent.

Il est à noter que les données de pertes internes doivent suivre des standards édictés par le comité de Bâle :

- Les données collectées doivent être en fonction des différentes catégories de risques et ligne de métier ayant un lien direct avec la nomenclature adoptée par la banque ;
- L'ensemble des informations concernant l'évènement de perte doivent être reprises telles que la date de l'évènement en question ainsi que la couverture assujettie au type du risque ;
- L'historique des pertes doit concerner toutes les lignes de métiers et les sous-catégories de ligne de métier de la banque ;
- Dans le but d'éviter un double comptage des risques, il y'a lieu de considérer les risques opérationnels communs aux risques de crédit, comme étant des risques de crédit dans le cas où ils ont déjà été inclus dans le calcul de celui-là.

❖ **Revue des manuels de procédures et textes réglementaires internes**

Nous avons constaté certaines insuffisances concernant les procédures existantes au niveau de la banque.

Ainsi pour éviter des risques de procédure, nous proposons l'actualisation de ces dernières pour qu'elles puissent décrire les processus globaux de tous les traitements des opérations bancaires de manière pertinente.

❖ **Vulgarisation de la notion du risque opérationnel**

La culture du risque opérationnel au sein de la banque est d'une importance non-négligeable dans la mesure où celle-ci permet une meilleure gestion du risque opérationnel en impliquant le personnel dans cette gestion.

Pour cela une sensibilisation du personnel ainsi qu'une instauration de la culture du risque opérationnel à tous les niveaux en faisant intervenir tout le personnel dans le processus de gestion seraient fort intéressantes.

❖ **Formation sur le thème**

Il serait souhaitable qu'une formation concernant le risque opérationnel soit proposée pour permettre d'approfondir les connaissances du personnel sur le sujet en question et ainsi une meilleure maîtrise des risques.

Pour que cette formation soit la plus effective possible, elle doit viser deux niveaux de performance :

- **Les opérationnels** : Cette formation serait destinée aux agents chargés des opérations bancaires ainsi que les nouveaux recrues dans le domaine, elle aura pour objectif d'instaurer une culture d'autocontrôle qui permettra d'éviter un nombre important de risques au quotidien.
- **Les contrôleurs opérationnels** : Elle concerne les effectifs affectés à la fonction de contrôle et elle a pour objectif de mettre à jour les compétences des contrôleurs et l'actualisation de leurs connaissances en matière de risques opérationnels.

❖ **Les indicateurs clés de risque (KRI)**

Les indicateurs étant un outil de détection et de prévention des risques doivent également être mis en place.

Le choix des indicateurs se doit d'être pertinent pour offrir une vision globale sur l'évolution des risques opérationnels, et permettre une mesure tangible de ces derniers. La mise en place des KRI est conditionnée par des critères édictés par le comité de Bâle qu'il y a lieu de citer :

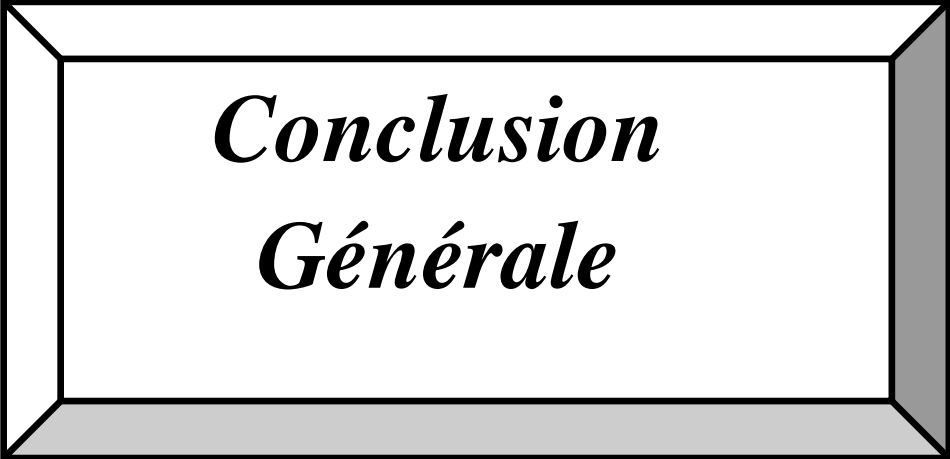
- Nom du facteur de risque ;
- L'item mesuré ainsi que l'unité de mesure ;
- Les catégories et sous-catégories de risques concernés par le KRI,
- Le seuil à atteindre ou à éviter ;
- La périodicité d'actualisation de l'indicateur.

Nous présenterons dans le tableau qui suit quelques indicateurs clés de risque à titre d'exemple :

Tableau N°23 : Exemple d'indicateurs clés de risques opérationnels.

Catégorie d'événement	Sous-catégorie d'événement	Exemple de KRI	Seuil ou plafond	Fréquence
Risque humain	Risque lié à la qualité/quantité des effectifs	Nombre des dossiers qui sont mal apprécié	> 6	Annuelle
	Risque lié au défaut ou retard dans l'accomplissement du travail	Nombre d'erreurs de saisie dans les opérations de commerce extérieur sur le nombre total des opérations.	> 3	Mensuelle
	Risque de perte en moyen d'exploitation		> 10	Hebdomadaire
	Risque sur activité de conseil	Nombre de litiges juridiques en cours	> 30	Annuelle
	Risque d'insuffisance au service du client	Nombre de client perdus	> 12	Mensuelle

Source: Nous-même.



*Conclusion
Générale*

Le risque opérationnel se caractérise d'une part, par sa probabilité d'occurrence et, d'autre part par son impact sur le fonctionnement d'une institution bancaire. Il résulte d'une éventuelle défaillance interne liée aux processus, au système d'information, à l'environnement de contrôle- y compris le niveau de compétence de la ressource humaine- ou encore d'événements externes.

Dans son appréhension, la cartographie des risques apparaît comme l'outil le plus approprié car il permet l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation des risques auxquels sont exposés les métiers de la banque, facilitant ainsi la prise des mesures correctives à même d'atténuer l'impact ou la probabilité d'occurrence à chaque étape du processus. la cartographie des risques est d'ailleurs l'outil privilégié par le régulateur dans les dispositions réglementaires en vigueur et celui utilisé par les structures d'audit dans le cadre de la définition de leurs plans de mission.

Concernant la Banque National d'Algérie BNA, la gestion des risques opérationnels se limite à leur identification ; la couverture de ces risques n'est pas encore explicite, elle est assurée implicitement par le dispositif de contrôle interne, et la souscription de quelques polices auprès des sociétés d'assurance nationales (assurance de bien, assurance d'incendies...). De plus, la BNA ne prend pas en considération des événements de pertes, dont les montants ne sont pas importants, ce qui constitue un historique insuffisant, et des données non exhaustives, et tarde par conséquent la mise en place d'un dispositif particulier de couverture.

Pareil pour les Plans de Continuité d'Activité, nécessaires à la gestion des situations de crise et de sinistre majeurs, ils ne sont pas encore mis en place à la BNA.

Par ailleurs la méconnaissance de la notion de risque opérationnel a rendu la tâche d'élaboration d'une cartographie très complexe ; en plus d'un retard dans la circulation de l'information entre les différentes structures de la banque liée à l'absence d'un système de communication électronique.

A la lumière des insuffisances relevées dans le dernier chapitre, on peut dégager des éléments de réponses ayant contribué à la confirmation ou l'infirmité des hypothèses émises :

- La première Hypothèse : «Dans le dispositif de gestion des risques, la cartographie des risques constitue une pièce maitresse. Elle permet de disposer d'une vision globale et hiérarchisée des risques auxquels une organisation est exposée et autour de laquelle s'organise tout le management des risques.», a été confirmée, durant notre étude on a vu que la cartographie des risques est un outil visuel et synthétique qui permet d'offrir une vision globale de l'ensemble des risques qui menacent une activité.
- La deuxième hypothèse : «Pour mesurer le risque opérationnel il y a trois approches pour calculer des exigences en fonds propres, Approche Indicateur de Base, Approche standard et Approche avancée.», a été confirmée.
- La troisième hypothèse : «La BNA dispose dans toutes ces agences d'un dispositif chargé de la gestion des risques entraînant le défaut de collecte des données de pertes en

vue de construire une base de données d'incidents historiques.» a été infirmé, car la culture des risques est quasi-inexistante chez les opérationnels et surtout au niveau de l'agence.

A cet effet, Nous avons axé nos recommandations sur trois volets essentiels pour assurer la pérennité et l'atteinte des objectifs de la banque :

1. Volet système d'information

Le volume considérable de données et l'exigence d'une gestion proactive des risques opérationnels exigent une infrastructure informatique résiliente. Il paraît judicieux d'apporter les améliorations suivantes au nouveau système d'information de la BNA :

- Automatiser la réalisation des différents processus de la banque sur système pour les sécuriser et assurer une traçabilité des opérations réalisées.
- Intégrer des contrôles informatiques pour la validation des décisions importantes.

2. Volet organisationnel

L'implémentation d'un nouveau système d'information va de pair avec l'instauration d'une nouvelle organisation. La banque soit donc :

- Élargir les attributions de la Direction générale adjointe chargée du contrôle pour traiter l'ensemble des risques, et créer une cellule adaptée au traitement du risque opérationnel et qui aura pour principale tâche d'élaborer une cartographie des risques.
- Consacrer le principe de séparation des tâches en centralisant le suivi des engagements dans une structure indépendante de celle qui a réalisé l'étude.

3. Volet ressources humaines

Le risque opérationnel est principalement dû à des erreurs humaines, pour y remédier la banque doit:

- Initier le personnel à la culture des risques en général, et plus particulièrement à la notion de risque opérationnel. En effet, même après mise en œuvre des moyens de contrôle et surveillance les plus performants par les opérationnels chargés de la gestion du risque opérationnel, des incidents peuvent survenir et entraîner des pertes.

Il est donc indispensable de collecter les données de perte générées par le risque opérationnel à partir d'autres services de la banque.

- Organiser des ateliers de formation pour le personnel de la Cellule Risque Opérationnel sur la démarche et les outils de gestion du risque opérationnel.
- Consacrer le principe de séparation des tâches déjà évoqué dans le volet organisationnel en responsabilisant les opérationnels selon leur profil (Nature de la formation et compétences).

Ouvrages

- 1- Alain VERBOOMEN et Louis De-BEL, « **Bâle II et le risque de crédit** », Edition Larcier, Paris 2011.
- 2- Antoine SARDI, « **Audit et contrôle interne bancaire** », Edition AGFES, Paris 2002
- 3- Arielle Chapelle et Georges Hubner, « Le risque opérationnel : implications de l'accord de Bale pour le secteur financier », P 20.
- 4- Bernard. Barthélémy, Gestion des risques méthodes d'optimisation globale, édition d'organisation, Paris 2000, 334 Page
- 5- BRAJOVIC BRATANOVIC Sonja & VAN GREUNING Henni, "*Analyse et gestion du risque bancaire*", Banque Mondiale Éditions ESKA, Paris, 2004, 384 pages.
- 6- DE MARECHAIL, Gilbert (2003), La cartographie des risques, Edition Afnor, Paris, p.45
- 7- Henri JACOB et Antoine SARDI, « **management des risques bancaires** », Edition AFGES, Paris 2001
- 8- M. ROZENBAUM, Analyse et gestion du risque bancaire, Edition Banque Mondiale, Paris 2004 p104
- 9- Pascal Dumontier, Cyril Martin, Denis Dupré Gestion et contrôle des risques bancaires: l'apport des IFRS et de Bâle II
- 10- Sophie Gautier . Jean-Paul Louisot, Diagnostic des risques, édition Afnor, Saint-Denis 2004, 150 p
- 11- Thierry RONCALLI, « La gestion des risques financiers », Edition Economica, Paris, 2003, 455 pages
- 12- Gilbert de Marschal, « la cartographie des risques », Afnor, Saint-Denis 2003

Revue

- 1- BARRION Laurence, BEN SALEM Mourad, "*Vers un risque opérationnel mieux géré et mieux contrôlé*", BANQUE *stratégie*, janvier 2002, n° 189, REVUE BANQUE EDITIONS, Paris, p 2 à 4.
- 2- BAUD Nicolas, FARCHOT Antoine et RONCALLI Thierry, "*l'utilisation des données externes pour le risque opérationnel: comment économiser les fonds propres?*" Banque Magazine n°641, Novembre 2003, Edition Revue BANQUE, Paris, pages 66-67.
- 3- Christian Jimenez et Patrick Merlier (2004), Prévention et Gestion des risques Opérationnels, Revue Banque Edition, Paris, P 26 et 27.

Site internet

www.SIA-conseil.com

www.BNA.dz

Textes réglementaire

- ✓ *Règlement n° 02-03 du 14 novembre 2002 portant sur le contrôle interne des banques et des établissements financiers*, Banque d'Algérie
- ✓ *(rBasel comitee on banking supervision, (nouvel accord de Bale sur les onds propres))2003, p108*
- ✓ *Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres dispositif*, juin 2004, p123.

- ✓ L'article 36 du règlement 11-08 relatif au contrôle interne de la banque d'Algérie
- ✓ Règlement n° 11-08 du 24 novembre 2011 de la Banque d'Algérie portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers.
- ✓ (Lecture du règlement n°02-03 relatif au contrôle interne)

Sommaire	I
Liste des abréviations	II
Liste des figures	III
Liste des tableaux	IV-V
Résumé	VI
Sammury	VII
Introduction générale	A-C
CHAPITRE 1 : Réglementation prudentielle de Bâle	1
Introduction	1
Section 1 : le cadre réglementaire des risques opérationnels	2
1. Structure de l'accord de Bale II	2
1.1. De Bale I vers Bale II	2
1.1.1. Comité de Bale	2
1.1.2. Bale I et le ration Cooke	2
1.1.3. Bale II et le ratio MC Donough	2
2. Définition du risque opérationnel.....	5
2.1. Selon BALE II.....	5
2.2. le risque opérationnel en Algérie	5
3. Caractéristiques du risque opérationnel.....	6
3.1. Difficile à identifier.....	6
3.2. Difficile à mesurer.....	6
3.3. Difficile à surveiller et contrôler.....	6
3.4. Diffus	6
3.5. Omniprésent	6
4. Typologie du risque opérationnel.....	7
4.1. Décomposition de la banque en lignes de métiers	7
4.2. Classifications des risques par types d'évènements.....	9
4.3. Autres Risques spécifiques.....	12
4.3.1. Le Risque d'image.....	12
4.3.2. Les Risques Humains.....	12
4.3.3. Le Risque Juridique.....	12
4.3.4. Les Risques Stratégiques.....	12
4.3.5. Les Risques Systématiques.....	13
Section 2 : Identification et évaluation des risques opérationnels	14
1. Élaboration d'une cartographie des risques opérationnels	14
1.1. Définition de la cartographie des Risques.....	14
1.2. Types de cartographie.....	14
1.2.1. la cartographie globale.....	14
1.2.2. La cartographie thématique.....	15
1.2.3. Les facteurs de réussite d'une cartographie des Risques.....	15
1.3. La mise en œuvre de la cartographie des risques.....	15
1.3.1. Représenter les activités et risques associés.....	16
1.3.2. Identifier et évaluer les Risques Bruts.....	16
1.3.3. Apprécier le dispositif de maîtrise des risques / évaluer le Risque Net.....	17
1.3.4. Classifier les Risques	20
1.3.5. Actualiser la cartographie	21
2. Couverture interne et externe	21
2.1. La couverture interne	21
2.1.1. La continuité d'activité	21

2.1.2. La délégation de pouvoir.....	24
2.1.3. Les chartes d'éthique	24
2.1.4. La couverture budgétaire	24
2.2. La couverture externe.....	24
2.2.1. Les contrats d'assurance.....	24
Conclusion.....	26
CHAPITRE 2 : Les exigences en fonds propres et Gestion des risques opérationnels.....	27
Introduction	27
Section 1 : détermination des exigences en fonds propres	28
1. Approche par indicateur de base.....	28
2. Approche de mesure standard.....	29
3. Approche par les méthodes avancée	31
Section 2 : les Méthodes des Risques Opérationnels	34
1. Les approches de mesure	34
1.1. Approche Top-down	34
1.2. Approche Bottom-up	34
2. Les Méthodes de mesure	34
2.1. La méthode scorecard.....	34
2.2. La méthode des scénarios	35
2.3. Méthode des données de pertes internes.....	36
Conclusion.....	37
CHAPITRE 3 : La gestion des risques opérationnels a la Banque national d'Algérie.....	38
Introduction.....	38
Section 1 : Description de l'organisme d'accueil BNA.....	39
1. Présentation de la Banque National d'Algérie.....	39
1.1. Historique de la BNA	39
1.2. Mission et objectif	39
1.2.1. Mission de la BNA	39
1.2.2. Objectif de la BNA	39
1.3. Organisation de la Banque national d'Algérie	40
1.3.1. La Direction Générale	40
1.3.2. Les directions de Réseau d'exploitation	40
1.3.3. Les Agences	40
2. Présentation et mission de la direction de la gestion des risques	43
2.1. Organisation et attribution de la D.G.R	43
3. Le risque Opérationnel á la BNA	44
3.1. Dispositif de contrôle des risques opérationnels á la BNA.....	45
3.1.1. Introduction de la cartographie dans le système de gestion des risques	45
3.1.2. Contrôle permanent et périodique mis en place par la banque	45
3.1.3. Le suivi des indicateur clés des risques KRI.....	46
Section2 : Identification et évaluation des Risques opérationnels á la BNA.....	47
1. Mise en place d'une nomenclature adaptée	47
2. Identification des risques opérationnels.....	47
2.1. Le périmètre á analysé	47
2.2. Identification des risques liés aux différents processus de l'agence	47
3. Évaluation des risques opérationnels	53
3.1. L'échelle de notation	53

3.2. Évaluation des risques opérationnels de chaque risque	53
3.3. Évaluation des risques opérationnels liés aux opérations du service caisse.....	54
4. Quantification et classification des risques opérationnels de l'agence	60
5. Consolidation des évaluations	75
5.1. La consolidation des notes de risques par opérations	75
5.2. La consolidation des notes de risques par risque.....	80
Section 3 : Mesure de couverture.....	85
1. Analyse par service..	85
1.1. Les opérations du service commerce extérieur	85
1.2. Les opérations du service caisse.....	85
1.3. Les opérations du service à la clientèle	86
1.4. Les opérations du service crédit	86
2. Analyse des risques	86
Conclusion générale.....	90
Bibliographie.....	92
Table des matières.	
Annexes .	



Annexes

Annexes

Annexe 1 : Les principales nouveautés apportées par le règlement 11/08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des Banques et des établissements financiers.

Références	Nouveautés
Art 2	<ul style="list-style-type: none">▪ Revue partielle ou totale des définitions des risques suivants :<ul style="list-style-type: none">- Risque de règlement ;- Risque de marché ;- Risque opérationnel ;▪ Intégration de la définition de certains risques, à savoir :<ul style="list-style-type: none">- Risque de concentration ;- Risque de liquidité ;- Risque de non-conformité ;- Plan de continuité d'activité.
Art 3	<ul style="list-style-type: none">▪ Les BEF¹ sont tenus d'assurer en permanence :<ul style="list-style-type: none">- La maîtrise des activités ;- Le bon fonctionnement des processus internes- La prise en compte de manière appropriée de l'ensemble des risques, y compris les risques opérationnels ;- Le respect des procédures internes ;- Et conformité aux lois et règlements ;- La transparence et la traçabilité des opérations bancaires ;- La fiabilité des informations financières ;- La sauvegarde des actifs ;- L'utilisation efficiente des ressources.
Art 4	<ul style="list-style-type: none">▪ Obligation faite aux BEF de mettre en place un système de documentation et d'archivage.
Art 6	<ul style="list-style-type: none">▪ Un nouveau point a été introduit comme objet :<ul style="list-style-type: none">- La nécessité de s'assurer de l'exécution dans les délais raisonnables des mesures correctrices décidées.
Art 7	<ul style="list-style-type: none">▪ Il a été introduit les dénominations suivantes :<ul style="list-style-type: none">- Contrôle permanent de la conformité ;- Contrôle périodique de la régularité.
Art 8	<ul style="list-style-type: none">▪ Il est fait obligation que le contrôle permanent mis en place déploie des agents exclusivement dédiés au contrôle, tant au niveau des agences qu'au niveau du réseau et des directions centrales, pour que chaque structure soit dotée d'un agent de contrôle permanent.

¹ BEF : Banques et Etablissements Financiers.

Art 9 & 10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le nouveau règlement prévoit un double niveau de contrôle de contrôle au lieu d'un seul dans l'ancien règlement² (Contrôleur du contrôle interne).
Art 19	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obligation des BEF de mettre en place un dispositif de contrôle de risque de non-conformité. ▪ Aussi, dans le cas où les BEF souhaitent réaliser des opérations portant sur des produits nouveaux ou des transformations significatives de produits existants, ils sont tenus de procéder à une analyse spécifique des risques générés par ces produits.
Art 31	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les BEF doivent impérativement respecter les dispositions législatives et réglementaires relatives au SCF³.
Art 37	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ce règlement met l'accent sur la nécessité de prendre en considération tous les risques auxquels les Banques et les Etablissements Financiers sont exposés, particulièrement les risques définis dans l'article 2 du même règlement, ainsi que la nécessité d'évaluer régulièrement les résultats de leurs opérations afin de permettre d'appréhender de manière transversale et prospective l'analyse et la mesure des risques.
Art 38	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les BEF sont tenus de mettre en place des systèmes et procédures permettant d'appréhender globalement les risques auxquels ils sont confrontés, ces systèmes et procédures doivent permettre quant à eux, de disposer d'une cartographie des risques qui identifie et évalue l'ensemble des risques encourus. <p>Cette cartographie doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etre établie par type d'activité ou 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 pour limiter les risques encourus à travers des outils permettant des contrôles internes et des mesures de surveillance plus efficaces ; - Définir et affiner les Plan de Continuité d'Activité.
Art 53	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ce règlement oblige les BEF, en matière de mesure du risque de marché, de : <ul style="list-style-type: none"> - calculer les résultats de leurs opérations sur leur portefeuille de négociation ; - Mesurer leur exposition au risque de change par devise et par l'ensemble des devises, et calculer leurs résultats ; - Apprécier les risques de règlement contrepartie et règlement-livraison sur leurs opérations de change ou sur instruments financiers ; - Evaluer le risque de variation de prix de tout instrument financier qu'ils détiennent.

² Règlement n°02/03 du 14 novembre 2002 relatif au contrôle interne des Banques et des Etablissements Financiers.

³ SCF : Système Comptable et Financier.

Art 54	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aussi, ce règlement fait obligation aux BEF de mettre en place un système de surveillance et de maîtrise des risques de concentration et des risques résultant des opérations interbancaires.
Art 57	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il oblige également les BEF de se doter d'un dispositif permettant en cas de dépassement de limites fixées, de les communiquer dans les meilleurs délais à un niveau hiérarchique ainsi qu'à un échelon du dispositif de contrôle interne disposant de l'autorité nécessaire pour en apprécier la portée.
Art 59	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les BEF doivent se doter de systèmes de mesures des risques opérationnels et juridiques en particulier ceux conduisant à l'interruption d'activités essentielles ou à l'attente à leur réputation.
Art 60	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les BEF sont tenus d'enregistrer les incidents significatifs et donc de fixer des seuils et des critères d'enregistrement adoptés à la nature de leurs activités. ▪ Le fichier d'incident doit être mis à la disposition des responsables des contrôles permanent et périodique.
Art 62	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La documentation devant préciser les moyens destinés à assurer le bon fonctionnement du dispositif de contrôle interne doit faire objet d'une description des systèmes de mesure des risques, de surveillance et de maîtrise des risques ainsi qu'une description des dispositifs relatifs au respect de la conformité et enfin des modalités de constitution et de conservation des archives physiques et électroniques.

Source : Mémoire de Meriem KENDIL, « Méthodologie d'Elaboration d'une Cartographie des Risques Opérationnels en Milieu Bancaire Algérien », ESB 2013.

Annexe 2 : Les principales nouveautés apportées par le règlement 14-01 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité des Banques et des Etablissements Financiers.

Références	Nouveautés
Art 2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les BEF⁴ 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.
Art 3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les fonds propres de base doivent couvrir les risques de crédit, opérationnel et de marché, à hauteur d'au moins de 7%.
Art 4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En plus de la couverture prévue dans l'article 2, les BEF sont tenu de constituer, un coussin dit de sécurité, composé de fonds propres de base et couvrant 2,5% de leurs risques pondérés.

⁴ BEF : Banques et Etablissements Financiers.

Art 5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Précise que le calcul du ratio de solvabilité doit se faire selon la formule de Bâle II qui est la suivante : $\text{Ratio de solvabilité} = \frac{\text{Fonds Propres Règlementaires}}{\text{RCP} + (\text{RMP} + \text{ROP}) \times 12.5}$
Art 7	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La Commission bancaire peut imposer aux BEF des normes de solvabilité supérieures, si elle le juge nécessaire.
Art 8 & Art 9 & Art 10 & Art 11	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Précise une définition approfondie et complète des fonds propre réglementaire.⁵
Art 12	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des risques de crédit du bilan et du hors bilan, il est à déduire les éléments suivant : <ul style="list-style-type: none"> - les provisions constituées pour la dépréciation des créances, des titres et des engagements par signature ; - les garanties admises en déduction; - les intérêts non recouverts, comptabilisés au niveau des créances douteuses.
Art 13	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La détermination des pondérations du risque crédit doit se faire en fonction des notations attribuées par un OEEC⁶ dont la liste est arrêtée par la Commission bancaire. ▪ Des pondérations forfaitaires sont prévues dans le règlement en cas d'absence de notation par un OEEC. ▪ Il est à retenir la note la moins favorable attribué à une contrepartie, en cas de pluralité de notation.
Art 14	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définie les catégories de répartitions des risques crédits et leurs pondération : <ul style="list-style-type: none"> - Créances sur les emprunteurs souverains ; - Créances sur les organismes publics hors administrations centrales ; - Créances sur les BEF ; - Créances sur les grandes et moyennes entreprises ; - Créances de banque de détail ; - Prêt immobiliers à usage résidentiel ; - Prêt immobilier à usage commercial ; - Créances classées ; - Autres actifs ; - Titres prêtés ou donnés en pension.
Art 15	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les engagements hors bilan doivent être convertis selon les FCEC⁷ et pondérés selon les mêmes modalités fixées pour les éléments du bilan.
Art 16	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Précise les éléments de conversion des engagements du hors bilan.

⁵ Ces articles seront décrits dans l'annexe n° 3.

⁶ Organismes Externes d'Evaluation du Crédit.

⁷ Facteurs de Conversion en Equivalent Risques de Crédit.

Art 17	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Défini les garanties financières retenues en tant que facteur de réduction de risques de crédit et les quotités qui leur sont applicables.
Art 18	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cite les conditions d'admission des garanties.
Art 19	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Défini l'asymétrie d'échéance et les conditions de couverture de celle-ci.
Art 20	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Définition plus précise du risque opérationnel qui inclut le risque juridique.
Art 21	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les BEF doivent appliquer la méthode BIA pour l'exigence en fonds propres nécessaires pour la couverture du risque opérationnel précisant que cette dernière doit être 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.
Art 22	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les exigences en fonds propres au titre du risque de marché couvrent le risque de position sur le portefeuille de négociation et le risque de change.
Art 23	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Précise les composants du portefeuille de négociation.
Art 24	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le risque de marché sur le portefeuille de négociation est appréhendé à partir de deux éléments : <ul style="list-style-type: none"> - le risque général lié à l'évolution d'ensemble des marchés ; - le risque spécifique lié à la situation propre de l'émetteur.
Art 25 & Art 26	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Précise les pondérations utilisées pour le calcul du risque général et spécifique.
Art 27	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les BEF dont la valeur moyenne du portefeuille de négociation est restée inférieure à 6% du total de leur bilan et hors bilan, au cours des deux derniers semestres, ne sont pas soumis à l'obligation de couverture du risque de position de portefeuille de négociation. ▪ Dans ce cas, les titres du portefeuille de négociation sont pondérés au titre du risque de crédit.
Art 28	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'exigence en fonds propres au titre du risque de change est égale à 10% du solde entre le total des positions nettes courtes et le total des positions nettes longues en devises, Cette exigence doit être couverte dès lors que ce solde est supérieur à 2% du total du bilan. ▪ Les titres de participations, libellés en devises ne sont pas pris en compte dans le calcul des positions de change.
Art 30 & Art 31	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les BEF sont soumis à une déclaration des éléments des fonds propres et des risques encourus ainsi qu'une déclaration trimestrielle des ratios de solvabilité et du coussin de sécurité.
Art 32	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les BEF doivent détenir des fonds propres en adéquation

	<p>avec les risques de toute nature qu'ils encourent.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La Commission bancaire peut exiger des banques et établissements financiers de détenir des fonds propres supérieurs aux exigences minimales si elle le juge nécessaire.
Art 33	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les BEF doivent mettre en place un système d'évaluation de l'adéquation de leurs fonds propres internes, pour couvrir les risques encouru, qui doit faire l'objet d'une documentation et revu régulière.
Art 34	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les BEF doivent effectuer des simulations de crise pour évaluer la vulnérabilité de leur portefeuille de crédits.
Art 35 & 36	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les BEF doivent mettre en place une procédure formalisée concernant la communication financière et des publications périodiques doivent être prévues.

Source : Règlement n° 14-01 du 16 février 2014 portant coefficient de solvabilité applicable aux Banques et Etablissement Financiers

Annexe 3 : Définition du capital réglementaire au sens de la Banque d'Algérie.

Référence	Description
Article 8	Les fonds propres réglementaires comprennent les fonds propres de base et les fonds propres complémentaires.
Article 9	<p>Les fonds propres de base sont constitués de la somme :</p> <ul style="list-style-type: none"> - du capital social ou de la dotation ; - des primes liées au capital ; - des réserves (hors écarts de réévaluation et d'évaluation) ; - du report à nouveau créditeur ; - des provisions réglementées ; - du résultat du dernier exercice clos, net d'impôts et de distribution de dividendes à prévoir. <p>De ces éléments sont à déduire :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les actions propres rachetées ; - le report à nouveau débiteur ; - les résultats déficitaires en instance d'affectation ; - les résultats déficitaires déterminés semestriellement ; - les actifs incorporels nets d'amortissements et de provisions constituant des non valeurs (écart d'acquisition,...) ; - 50% du montant des participations et de toute autre créance assimilable à des fonds propres détenus dans d'autres banques et établissements financiers ; - les dépassements des limites en matière de participations ; - les provisions complémentaires exigées par la Commission bancaire. <p>Les fonds propres de base peuvent inclure les bénéfices à des dates intermédiaires à condition qu'ils soient :</p> <ul style="list-style-type: none"> - déterminés après comptabilisation de l'ensemble des charges afférentes à la période et des dotations aux amortissements et provisions ; - calculés nets de l'impôt sur les sociétés et d'acomptes sur les dividendes ; - approuvés par les commissaires aux comptes et validés par la Commission bancaire.

<p>Article 10</p>	<p>Les fonds propres complémentaires comprennent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 50% du montant des écarts de réévaluation; - 50% du montant des plus-values latentes découlant de l'évaluation à la juste valeur des actifs disponibles à la vente (hors titres de participation détenus sur les banques et les établissements financiers) ; - les provisions pour risques bancaires généraux, constituées sur les créances courantes du bilan, dans la limite de 1,25% des actifs pondérés du risque de crédit ; - les titres participatifs et autres titres à durée indéterminée ; - les fonds provenant d'émission de titres ou d'emprunts, à condition que : <ul style="list-style-type: none"> i. Ils ne soient remboursables qu'à l'initiative de l'emprunteur et avec l'accord préalable de la Commission bancaire, ii. ils donnent la possibilité à l'emprunteur de différer le paiement des intérêts dans le cas où le niveau de sa rentabilité ne permettrait pas ce versement, iii. le remboursement anticipé ne soit pas prévu avant cinq ans, sauf s'il s'agit de la transformation de ce remboursement en fonds propres, iv. les créances du prêteur sur la banque ou l'établissement financier soient subordonnées à celles de tous les autres créanciers, v. ils soient disponibles pour couvrir des pertes même en dehors de la cessation d'activité ; - les fonds provenant de l'émission de titres ou emprunts subordonnés qui, sans répondre aux conditions énumérées ci-dessus, remplissent les conditions suivantes : <ul style="list-style-type: none"> i. si le contrat prévoit une échéance déterminée pour le remboursement, la durée initiale ne doit pas être inférieure à cinq (05) ans, et aucune échéance n'est fixée, la dette ne peut être remboursée qu'après un préavis de cinq (05) ans, ii. le contrat de prêt ne comporte pas de clause de remboursement prévoyant que, dans des circonstances déterminées autres que la liquidation de la banque ou de l'établissement financier assujetti, la dette devra être remboursée avant l'échéance convenue et après le règlement de toutes les autres dettes exigibles à la date de mise en liquidation. <p>De ces fonds propres complémentaires, il convient de déduire 50% du montant des participations et de toute autre créance assimilable à des fonds propres détenus dans d'autres banques et établissements financiers.</p>
<p>Article 11</p>	<p>Les fonds propres complémentaires ne peuvent être inclus dans les fonds propres réglementaires que dans la limite des fonds propres de base.</p> <p>Les titres ou emprunts subordonnés ne peuvent être inclus dans les fonds propres complémentaires que dans la limite de 50% des fonds propres de base.</p>

Annexe N°4 : la décomposition en lignes de métier selon Bâle II

Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Finance des Entreprises	Finance des entreprises	Fusion- acquisition Engagement, privatisation Titrisation, recherche, titre de dette (État, haut rendement), action, prêt consortiaux, introduction en bourse, placement sur le marché secondaire.
	Finance des collectivités locales, Administration publiques	
	Banque d'affaire	
	Service- conseil	
Négociation et vente	Vente	Valeurs a revenus fixes, Action, change, matière première, crédit, financement, titre sur positions propres, prêts et pensions, courtage, titres de dettes, courtage de premier rang
	Tenue de marché Position pour compte propres	
	Tresorerie	
Banque de détail	Banque de détail	Prêts et dépôts, services bancaires, fiducie et gestion de patrimoine Conseil en placement Cartes de commerçant/commerciale/ D'entreprises, de clientèle et commerce de détail
	Banque privé	
	Cartes	
Banque commerciale	banque commerciale	Financement de projet, immobilier, financement d'exportation et du commerce, affacturage, crédit bail. Prêts, garanties, lettre de change
Paiements et règlements	Clientèles extérieures	Paiements et recouvrements, transfert de fonds, compensation et règlement
	Conservation	Dépôts fiduciaires, certificats de

Fonctions d'agent	Prestation d'agent aux entreprises	titre en dépôt, prêts de titres (client), opérations de sociétés Agents émetteurs et payeurs
	Service de fiducie aux entreprises	
Gestion d'actif	Gestion de portefeuille discrétionnaire	Gestion centralisé, séparé de détail, institution fermé, ouverte, capital investissement
	Gestion de portefeuille non discrétionnaire	
Courtage de détail	Courtage de détail	Exécution et service complet

Annexe N°5 : classification des risques par types d'événements

Niveau 1 Catégorie d'évènement	Niveau 2 Sous-catégories	Niveau 3 Exemples
Fraude interne	Activité non autorisé	Transactions non notifiées (intentionnellement), transactions de type non autorisé (avec perte financière), évaluation (intentionnellement) inexacte d'une position.
	Vol et Fraude	absence de provision, Vol/extorsion/détournement de fonds, vol qualifié, détournement ou destruction malveillante d'actifs, contrefaçon de documents, falsification de chèques, trafic de devises, usurpation (de compte, d'identité...etc.), fraude fiscale (délibérée), corruption et commission occultes...
Fraude externe	Vol et fraude	Vol qualifié, contrefaçon de documents, falsification de chèques...
	Sécurité des systèmes	dommages dus au piratage informatique, vol d'informations...
Pratiques en matière d'emploi	Relation de travail	questions liées aux rémunérations et aux avantages, à la réalisation du contrat de travail, activité syndicale...etc.
	Sécurité du lieu de travail	Responsabilité civile (chute, accidents...), événements liés à la réglementation sur la santé et

et sécurité sur le lieu de travail		la sécurité du personnel, indemnisation du personnel.
	Égalité des droits et discrimination	tous types de discrimination
Négligence non délibérée des règles clients, produits, et pratiques commerciales	Conformité, devoir d'information et devoir fiduciaire	violation du devoir fiduciaire, atteinte à la vie privée, utilisation abusive d'information confidentielle...etc.
	Pratiques commerciales ou de marchés incorrects	Manipulation du marché, délit d'initié (au nom d'une entreprise), activité non conforme à l'agrément, blanchiment d'argent...
	Défauts d'un produit	Vices de conception ou non-respect des contraintes administratives ou commerciales (absence d'autorisation ou de licence...),
	Sélection, promotion et exposition au risque	Insuffisance de l'analyse des dossiers clientèle, dépassement des limites d'exposition par client...
	Services de conseil	Litiges concernant la qualité des prestations de conseil.
Dommmages aux actifs corporels		Pertes résultants des dommages causés aux biens corporels en raison de catastrophes naturelles ou d'autres événements. Exemples : séismes, cyclone, actes de vandalisme et de sabotage, terrorisme...
Arrêt accidentel de l'activité, et dysfonctionnement des systèmes		Pertes liées à une interruption de l'activité, aux dysfonctionnements d'un système d'information ou autres. Exemple : panne d'ordinateur, problème de logiciel, télécommunications ...
	Saisie, exécution et suivi des transactions	Difficultés de communication, erreurs dans la saisie ou le suivi, non-respect de délais ou d'obligations, erreurs de manipulation du modèle ou système, erreurs comptables,

Exécution, Livraison, Gestion des processus		fautes dans la gestion des suretés, autres erreurs d'exécution.
	Surveillance et information financière	Management aux obligations d'information financière, inexactitudes dans les rapports externes (entraînant des pertes)...etc.
	Acceptation et documentation clientèle	Absence d'autorisation par le client ou absence de déni de responsabilité, pièces justificatives absentes ou incomplètes...
	Gestion des comptes clients	Accès non autorisée aux comptes, données clients incorrectes (entraînant des pertes), actifs clients perdus ou endommages par négligence.
	Contreparties commerciales	Prestations inadéquates à une contrepartie professionnelle, litiges divers avec une contrepartie professionnelle.
	Fournisseurs	litiges commerciaux avec les fournisseurs et les sous-traitants

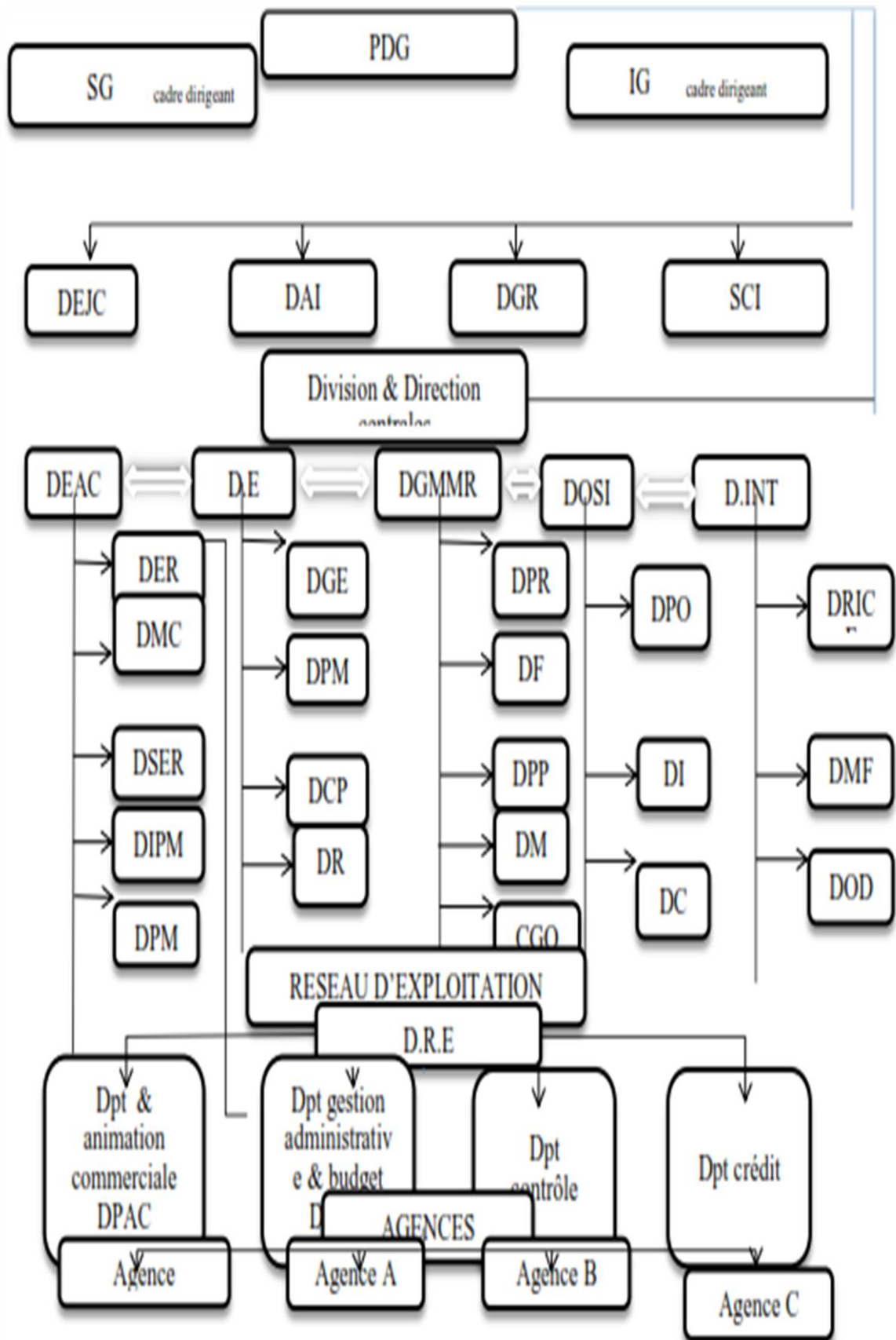
Annexe N°6 Les lignes d'activités et les pourcentages de revenus correspondant

Lignes métiers	Activités	Coefficient β_i (%)
Financement d'entreprise	Fusion/ acquisition, émissions, privatisation, dette publique, syndication, titrisation	18%
Négociation et ventes (marché de capitaux)	Négociation sur marché de capitaux (actions obligations), marché monétaire (prêts/ emprunt),...	18%
Paiement et règlements	Paiement domestiques, transferts de fonds, règlement interbancaires, compensation, correspondant banking	18%
Service d'agence	Conservation de titres, service aux émetteurs, prêts de titres	15%
Banque commerciale	Effets de commerce, financement export, commerce international, financement de projet, leasing,	15%

	factoring	
Gestion d'actifs	Gestion de fonds sous toutes ses formes (public/privé, retail/institutionnel, coté/ non coté,...)	12%
Courtage de détail	Traitement des ordres et services associés	12%
Banque de détail	Dépôts, prêts, cartes bancaires, services bancaires, conseils financiers, banque privée, gestion de fortune, garanties	12%

SOURCE : convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres dispositif, juin 2004, p123.

Annexe N°7 : organigramme de la BNA



Source : www.BNA.dz

Annexe N°8 : Pré-phase du questionnaire

Cartographie "AGENCE"

Cartographie "AGENCE"		Service Com
S/Processus	S/Processus	Risques (scénarios)
	<p>réception de la facture proforma et de la demande d'ouverture</p> <p>ouverture d'une chemise ET7 pour le dossier</p> <p>saisie des données sur le système</p>	
	<p>contrôle et validation (réservation de fonds)</p>	
	<p>fax facture et demande d'ouverture à la DOD</p>	
Crédit documentaire	<p>transmission automatique à j+1 de l'ouverture par le système à la DOD</p>	
	<p>annulation réservation de fonds et retenue de garantie , comptabilisation automatique du système de la PREG et commissions de validation centrale</p>	
	<p>reception swift d'ouverture, et reception des documents de la DOD</p>	
	<p>dans le cas de document conformes, remise des documents au client après constitution du complément PREG si celle-ci est partielle</p>	
	<p>dans le cas de document sous reserves, invitation du client pour la levée de reserves, et transmission de celle-ci à la DOD "lettre de levée de reserve"</p>	
	<p>reception du swift de règlement</p>	
	<p>comptabilisation automatique du règlement et des commissions par le système à la date de valeur</p>	
	<p>déclaration à la Banque d'Algérie</p>	

	après réception de la Formule 4 annoté par la DOD, élaborer le classement	
	document transmis par le canal bancaire, vérification des documents	
	accusé de réception pour le client	
Remise documentaire	enregistrement de la remise	
	validation	
	remise de document au client (document contre acceptation)	
	signature de la traite	
	gestion des dossiers de règlement	
	saisie sur imprimé et transmission à la DMFE	
	retenue garantie	
	règlement définitif	
	recueil et contrôle des dossiers	
	ouverture d'une fiche de contrôle	
Opérations de domiciliation	saisie des données sur le système	
	contrôle et validation	

	apposition du cachet de domiciliation sur la facture et remise au client	
	contrôle règlement des dossiers de domiciliation (apurement)	

Source : DGR

DOMAINE: AGENCE

Processus Global: Secrétariat engagement

Processus	S/Processus	Risques (séna
	Ouverture des comptes	
Gestion compte clientèle	Clôture des comptes	
	Gestion des Bons De Caisse/DAT	
	Gestion des comptes sur livret	
location du compartiment coffre fort	Location de compartiment de coffre fort	
opérations de monétique	opération de monétique	
Gestion des comptes financiers	comptes financiers	
Gestions des oppositions, avis à tiers détenteur et saisie arrêt	opposition sur chèque	
	avis à tiers détenteurs/saisie arrêts	

Gestion des comptes de succession	gestion des comptes de succession	
Traitement des comptes sans mouvements	traitement des comptes sans mouvements	

Cartographie "AGENCE"

Processus Global

Processus	S/Processus	Risques (scénario)
	Montage du dossier	
	Etude du dossier	
	recueil des garanties	
Octroi de crédit d'investissement	Mise en place	
	Suivi des engagements	
	Recouvrement	

Processus	S/Processus	Risques (scénario)
	Montage du dossier	
	renouvellement automatique	
Octroi de crédit d'exploitation	renouvellement des garanties	
	Suivi des lignes d'exploitations	

Processus	S/Processus	Risques (scénario)
	Montage du dossier	

Octroi de crédit spécifique	Etude du dossier	
	recueil des garanties à priori	
	Mise en place	
	recueil des autres garanties	
	Suivi des engagements	
	Recouvrement	

DOMAINE: AGENCE

Processus global: Service Caisse

Processus	S/Processus	Risques (scénarios)
Opérations sur comptes clientèle	Paiements/Versements	
	Versements	

opérations de caisse en espèce	opérations de caisse en espèce	
Gestion des comptes internes	chèque de banque	
Encaissement chèques et effets	encaissement chèques	
	encaissement effets	

Annexe N°9 : consolidation des risques liés aux opérations de l'agence

Operations du service Caisse		
Famille de risque	Catégorie de risque	Sous catégorie de risque
6. Procédure	1.3 Risque lié au respect des obligations professionnel	1.3.1 Risque lié à l'absence de vérification de l'application des procédures interne disponible. 1.3.2 Risque lié à l'absence du contrôle du respect des procédures interne 1.3.3 Absence ou inexactitude des données nécessaire a la gestion des activités
7. Personnel	2.1 Risque humain	2.1.1 Risque lié a la qualité/ quantité des effectifs. 2.1.2 risques liés aux erreurs de saisie, enregistrement, exécution et suivi des transactions. 2.1.3 risque lié au défaut ou au retard dans l'accomplissement du travail. 2.1.4 risque de perte en moyens d'exploitation. 2.1.5 risque de défaillance dans le processus de livraison/ règlement de la banque.

		2.1.6 risque de défaillance dans le processus de la gestion des confirmations des opérations.
8. Système interne	3.1 risque lié à l'organisation 3.2 risque lié au système d'informations.	3.1.1 risque lié à l'organisation du personnel. 3.1.2 Risque lié à la structure organisationnelle inadéquate/faiblesse de l'environnement de contrôle. 3.1.3 risque de défaillance dans la conservation pour de compte de tiers de document/valeurs. 3.2.1 risque de défaillance du système. 3.2.2 risque de liaison 3.2.3 absence ou inexacitudes des rapports d'erreurs dans les chaines informatiques
9. Événement extérieur	4.1 risque lié à des événements extérieurs	4.1.1 risque de catastrophe naturelle et autre sinistre
10. Fraude	5.1 risque de fraude	5.1.1 risque de fraude interne 5.1.2 risque d'accès laisses par la banque au compte d'un client sans l'accord de ce dernier. 5.1.2 risque de fraude externe 5.1.3Piratage informatique et autres attaques malveillantes des systèmes informatiques de la banque par des tiers.

Operations du service Commerce extérieure		
6. Procédure	6.1 Risque lié au respect des obligations professionnel	1.1.1 Risque lié à l'absence de vérification de l'application des procédures interne disponible. 1.1.3 Risque lié à l'absence du contrôle du respect des procédures interne 1.1.3Absence ou inexactitude des données nécessaire a la gestion des activités 1.1.4 risque de mauvaise gestion du dossier

<p>7. Personnel</p>	<p>2.1 Risque humain</p>	<p>2.1.1 Risque lié a la qualité / quantité des effectifs. 2.1.2 risques liés aux erreurs de saisie, enregistrement, exécution et suivi des transactions. 2.1.3 risque lié au défaut ou au retard dans l'accomplissement du travail. 2.1.4 risque de perte en moyens d'exploitation. 2.1.5 risque de défaillance dans le processus de livraison/ règlement de la banque. 2.1.6 risque de défaillance dans le processus de la gestion des confirmations des opérations. 2.1.7 risque de fausse appréciation du projet.</p>
<p>8. Système interne</p>	<p>8.1 risque lié à l'organisation</p> <p>3.2 risque lié au système d'informations.</p>	<p>3.1.1 risque lié à l'organisation du personnel. 3.1.2 Risque lié á la structure organisationnelle inadéquate/ faiblesse de l'environnement de contrôle. 3.1.3 risque de défaillance dans la conservation pour de compte de tiers de document/valeurs. 3.2.1 risque de défaillance du système. 3.2.2 risque de liaison 3.2.3 absence ou inexactitudes des rapports d'erreurs dans les chaines informatiques</p>
<p>9. Événement extérieur</p>	<p>4.1 risque lié à des événements extérieurs</p>	<p>4.1.1 risque de catastrophe naturelle et autre sinistre</p>
<p>10. Fraude</p>	<p>5.1 risque de fraude</p>	<p>5.1.1 risque de fraude interne 5.1.2 risque d'accès laisses par la banque au compte d'un client sans l'accord de ce dernier. 5.1.3 risque de fraude externe 5.1.4. Piratage informatique et autres attaques malveillantes des systèmes informatiques de la banque par des tiers.</p>

Operations du service conseil de la clientèle		
2. Procédure	1.4 Risque lié au respect des obligations professionnel	1.4.1 Risque lié à l'absence de vérification de l'application des procédures interne disponible. 1.4.2 Risque lié à l'absence du contrôle du respect des procédures interne
2. Personnel	2.1 Risque humain	2.1.1 Risque lié a la qualité/ quantité des effectifs. 2.1.2 Risque lié au défaut ou au retard dans l'accomplissement du travail. 2.1.3 risque de perte en moyens d'exploitation. 2.1.4 risque sur activité de conseil 2.1.5 risque d'insuffisance au service du client
3. Système interne	3.1 risque lié à l'organisation 3.2 risque lié au système d'informations.	3.1.1 risque lié à l'organisation du personnel. 3.2.1 risque de défaillance du système.
4. Événement extérieur	4.1 risque lié à des événements extérieurs	4.1.1 risque de catastrophe naturelle et autre sinistre
5. Fraude	5.1 risque de fraude	5.1.1 risque de fraude interne 5.1.2 risque de fraude externe
6. Clients, produits et pratiques commerciales	6.1 risque commerciale	6.1.1 risque sur pratiques commerciales inappropriées 6.1.2 risque d'inadéquation des produits proposés 6.1.3 risques de contrats ou clauses contractuelles inapplicable

Tableau n°4 : consolidation des risques liés aux opérations du service crédit

Operations du service Crédit		
2. Procédure	1.1 Risque lié au respect des obligations professionnel	1.1.1 Risque lié à l'absence de vérification de l'application des procédures interne disponible. 5.1.2 Risque lié à l'absence du contrôle du respect des procédures interne

		<p>5.1.3 Absence ou inexactitude des données nécessaire a la gestion des activités</p> <p>5.1.4 Risque de mauvaise gestion de dossier</p>
6 Personnel	2.1 Risque humain	<p>2.1.1 Risque lié a la qualité/ quantité des effectifs.</p> <p>2.1.2 risques liés aux erreurs de saisie, enregistrement, exécution et suivi des transactions.</p> <p>2.1.3 risque lié au défaut ou au retard dans l'accomplissement du travail.</p> <p>2.1.4 risque de perte en moyens d'exploitation.</p> <p>2.1.5 risque de défaillance dans le processus de livraison/ règlement de la banque.</p> <p>2.1.6 risque de défaillance dans le processus de la gestion des confirmations des opérations.</p> <p>2.1.7 risque d'aune fausse appréciation du projet</p>
7 Système interne	<p>3.1 risque lié à l'organisation</p> <p>3.2 risque lié au système d'informations.</p>	<p>3.1.1 risque lié à l'organisation du personnel.</p> <p>3.1.2 Risque lié á la structure organisationnelle inadéquate/ faiblesse de l'environnement de contrôle.</p> <p>3.1.3 risque de défaillance dans la conservation pour de compte de tiers de document/valeurs.</p> <p>3.2.1 risque de défaillance du système.</p> <p>3.2.2 risque de liaison</p> <p>3.2.3 absence ou inexactitudes des rapports d'erreurs dans les chaines informatiques</p>
8 Événement extérieur	4.1 risque lié à des événements extérieurs	4.1.1 risque de catastrophe naturelle et autre sinistre
9 Fraude	5.1 risque de fraude	<p>5.1.1 risque de fraude interne</p> <p>5.1.2 risque d'accès laisses par la banque au compte d'un client sans l'accord de ce dernier.</p> <p>5.1.3 risque de fraude externe</p>

		5.1.4 Piratage informatique et autres attaques malveillantes des systèmes informatiques de la banque par des tiers.
--	--	---

Operations liés à la réglementation de la banque		
2. Insuffisance des pratiques internes en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail	<p>2.1 risque sur les dispositions législatives ou réglementaires</p> <p>2.2 risque de pratique discriminatoire et égalité professionnelle</p>	<p>1.1.1 Risque de non respect de la loi bancaire</p> <p>1.1.2 Risque de non respect de la réglementation de travail</p> <p>1.1.3 Risque de non respect des règles de fonctionnement des marchés organisés.</p> <p>1.1.4 Risque de non respect de l'exigence réglementaire internationale.</p> <p>1.1.5 Risque de non respect des exigences comptables et communications financières.</p> <p>1.1.6 Risques de non respect de législation fiscale.</p> <p>1.2.1 Risque de non respect des lois contre la discrimination raciale, sociale et sexuelle.</p> <p>1.2.2 Non respect des lois sur l'environnement</p> <p>1.2.3 Risque de non respect des normes de sécurité et de santé.</p>



Le risque opérationnel bancaire

Dispositif d'évaluation et système de pilotage

Le scandale de la Société Générale a dévoilé au grand public les conséquences des risques liés à des dysfonctionnements opérationnels. Avec la réforme de Bâle II, cette catégorie de risques doit maintenant être prise en compte dans l'évaluation des fonds propres des établissements financiers. Leur évaluation quantitative est donc la première démarche qui ait été entreprise. Cependant cette approche apparaît comme insuffisante pour maîtriser ces risques et la gravité des événements exceptionnels est extrêmement difficile à évaluer. Il faut donc combiner ces approches quantitatives à des démarches plus qualitatives relevant de la mise en place d'un dispositif de contrôle interne efficace et plus généralement d'une gouvernance générale du système de contrôle garantissant une sécurisation optimale du fonctionnement de la banque. Cet article, fondé sur plusieurs analyses de cas, évalue les différents éléments de ce dispositif.

DOI:10.3166/REFG.191.93-108 © 2009 Lavoisier, Paris



Michel Ferrary,
Professeur de Management des Ressources Humaines
CERAA, Sorbonne Artépolis,
France

Les ressources humaines à risque dans le secteur bancaire. Une application de la gestion des risques opérationnels

La création de valeur par les entreprises suppose la mobilisation de différentes ressources (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). A ce titre, les ressources humaines sont l'une des composantes de la combinaison productive de la firme. Cependant, la mobilisation de ressources humaines fait courir un risque spécifique à l'entreprise. Le risque humain peut être défini comme l'incertitude que font peser les ressources humaines sur la compétitivité et la pérennité de l'entreprise qui les mobilisent. A cet égard, il convient pour l'entreprise d'identifier, d'évaluer, de suivre et de maîtriser ce risque.

Les risques humains sont spécifiques dans la mesure où ils sont liés à l'usage d'une ressource douée d'une volonté propre, dotée d'une stratégie personnelle qui peut diverger de celle de son employeur (Crozier & Friedberg, 1977).

Cette intention stratégique propre aux individus amène ces derniers à d'abord optimiser leurs intérêts. Pour cela, les salariés peuvent mettre en concurrence les employeurs pour obtenir des rémunérations plus élevées, ils

employeur. Au-delà, de cette intention stratégique qui caractérise les ressources humaines, ces dernières s'inscrivent dans une perspective systémique qui les conduit à initier des risques d'un autre ordre. Ainsi, une erreur humaine dans les prises de garanties lors d'un prêt accroît le risque de crédit, de même une erreur humaine de programmation d'un logiciel peut engendrer un risque opérationnel lié au système informatique.

MODE D'EMPLOI VERS UNE GESTION ANTICIPATIVE DES RISQUES OPÉRATIONNELS



Jean-Marc Benard
Responsable du
département Risques
opérationnels,
Caisse d'Épargne
Nord France Europe

La gestion des risques opérationnels est désormais imposée par le régulateur. Sur le terrain, elle s'organise autour de deux axes : l'action d'une cellule dédiée, mais dont un des rôles importants consiste à obtenir l'implication de tous, notamment les experts métiers, et le calcul précis du coût des risques opérationnels et leur charge dans le compte de résultat.

Depuis longtemps, le concept de gestion des risques opérationnels existe dans tous les secteurs de l'économie sous des approches différentes. En effet, suivant les organisations, la gestion est suivie par des fonctions de sécurité, d'assurances ou moencé dans plusieurs fonctions au sein des entreprises.

QUE SONT LES RISQUES OPÉRATIONNELS ?

Les risques opérationnels se définissent comme des défaillances ou des dysfonctionnements liés

aux processus, aux personnes, au système d'information ou aux événements extérieurs. Quel que soit le secteur économique, ceux-ci concernent toutes les activités d'une entreprise, d'un organisme, d'une collectivité, d'une organisation au sens général.

Les risques opérationnels ne sont pas à proprement parler les risques principaux dans une organisation. En revanche, les risques principaux sont tributaires des risques opérationnels. Prenons l'exemple d'une entreprise du secteur automobile. Si le risque principal est le risque industriel (maîtrise de l'exploitation d'une chaîne de montage, d'un outil de production, de l'approvisionnement en matière première...), un risque opérationnel peut annuler la maîtrise du risque industriel (maîtrise de formation des opérateurs, erreur de montage, panne). Appliqué au secteur bancaire, le risque principal concerne le risque de crédit. Parfaitement maîtrisé – notamment les risques de contrepartie et de non-remboursement – il peut être annulé par un risque opérationnel si l'emprunteur est défaillant (garantie non enregistrée, documents justificatifs faux ou erronés, erreur dans les données initiales).

LA VOLONTÉ DU RÉGULATEUR

La particularité du secteur bancaire tient du fait de l'exploitation de sa « matière première » : l'argent, qui plus est, de ses clients. Suite à des événements significatifs comme la faillite de la Barings, les événements de septembre 2001 aux États-Unis ou encore l'affaire Société Générale plus récemment, le législateur a imposé une gestion des risques opérationnels dans l'objectif de protéger les clients et éviter des situations de faiblesses qui pourraient mettre en péril les activités d'un établissement bancaire. L'évolution du règlement 97-02 depuis quelques années montre parfaitement l'intérêt du régulateur à obliger les établissements bancaires à renforcer ce dispositif de gestion.

IMPLIQUER TOUS LES ACTEURS

Au sein des établissements bancaires, lors de la mise en place de la gestion des risques opérationnels, la gestion de risques a quelque peu été considérée comme une contrainte. La gestion est souvent associée à une notion de « contrôle » ou « d'audit » alors qu'elle est « partenaire » et « contributive » à l'optimisation des moyens et des résultats. Pour convaincre du bien fondé de cette démarche, un modèle s'impose de

JUN 2010 N° 723

REVUE BANCAIRE 67

RISQUES OPÉRATIONNELS DE LA MISE EN PLACE DU DISPOSITIF À SON AUDIT

Christian Jumeau, Patrick Merlier, Dan Chelly
771 p., 36 €
Revue Banque Éditions

Un consultant connu estime que la gestion des risques est « une façon de diriger le boulot d'un individu dans lequel nous vivons ». Certainement l'ouvrage de Christian Jumeau, Patrick Merlier et Dan Chelly devrait contribuer.

Ces trois professionnels d'horizons différents se sont réunis pour offrir une nouvelle version des « risques opérationnels » à la lumière de leurs expériences respectives pour la mise en place des dispositifs de gestion globale des risques pour satisfaire à la nouvelle réglementation de Bâle II. Les auteurs montrent bien que, par-delà les risques opérationnels, la réglementation invite à une vision globale des risques, opportunités et menaces, et reconnaît notamment le « valeur ajoutée » d'une bonne gestion des risques qui va la remettre sur le rails des besoins en capitaux propres.

Les réflexions d'autoévaluation « risques » dans le monde bancaire, rapportées ici seulement à la phase de mise en œuvre, ont conduit même les agences de notation à s'intéresser de près à ce dispositif. Par ailleurs, l'ouvrage

présente l'intérêt de déconstruire le mythe de la quantification (le « management en précision ») de la gestion des risques en adoptant l'indispensable coopération. C'est le mérite des auteurs de brosser un tableau complet et d'indiquer le chemin pour passer à la maturité d'une gestion « axée ». Les praticiens devraient y trouver un modèle opérationnel pour satisfaire les besoins propres de leur organisation, et les étudiants ou nouvellement diplômés, une mine de renseignements pour amorcer une carrière fructueuse.

Amos Jersakovic, bonsoir lecteur ! Il est vrai que « la gestion des risques est un voyage et non un destination ».

Christian Jumeau est fondateur et président de l'axe Investment Partners, spécialisé en conseil en investissements financiers.

Patrick Merlier est directeur des activités par-nourth à la CNEP.

Dan Chelly est responsable risques opérationnels de Caisse d'Épargne.

Jean-Paul Louvet
Président de la commission bancaire
Paris Nord-Est (CNEP)
Sous la direction de Christian Jumeau
Directeur adjoint de la CNEP (Paris)



LE SYSTÈME D'INFORMATION
DU RISQUE OPÉRATIONNEL

Fabrice Charrier
Philippe Chavard
729 p., 35 €

Economica

Le Comité de Bâle exige des banques une connaissance de leurs risques opérationnels aussi fiable que celle de leurs risques de crédit et de marché par le développement de meilleures pratiques et la mise en place d'une exigence de fonds propres. Les agences de notation accordent ainsi un « risque opérationnel » une part croissante dans leurs évaluations.

Il y a deux façons de considérer le prêt risque opérationnel : porter un jugement sur ce qu'il demande de considérer que la maîtrise des risques opérationnels est une stratégie gagnante, qui offre une occasion d'innovation. La modélisation des liaisons entre activités permet de visualiser la programmation dynamique des risques dans tout le réseau, de faire des simulations, d'activer ceux qui sont susceptibles d'être contrôlés par la connaissance de l'événement et d'en évaluer les impacts globaux. L'innovation se présente comme opportuniste à l'approche descriptive probabiliste proposée par Bâle II. Il s'agit d'ob-

tenir une meilleure maîtrise des risques et utiliser des outils de haut niveau pour supporter la méthodologie et le système d'information. Cette conception originale a été l'objet d'un diplôme de licence d'actuaire à l'INTEC en 2004.

Fabrice Charrier est créateur dans un grand groupe et a été après une formation en ingénierie et en actuariat.

FINANCE SERVANTE OU FINANCE TROMPEUSE ?

Paul H. Donchikoff
205 p., 19 €

Parole et Silence



Paul H. Donchikoff
Président de la banque d'investissement

« Finance servante ou finance trompeuse ? » n'est pas une question rhétorique, comme le rappelle l'auteur de 2006. Chacun doit s'interroger sur la place dévolue aux activités financières au sein de nos économies. L'Observatoire de la finance a analysé pendant plus de dix ans les progrès de la financiarisation sous ses aspects – sa dimension technique et économique – mais aussi ses modèles et ses valeurs. C'est la synthèse de ces travaux qu'il faut retenir : si les sociétés occidentales ne trouvent face à un dilemme qui n'est en fait un choix de société.

JUN 2010 N° 723
REVUE BANCAIRE 95

Le risque opérationnel, pratiques et perspectives réglementaires

L'une des importantes novations du futur dispositif d'adéquation des fonds propres proposé par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire est d'exiger une couverture adéquate du risque opérationnel par des fonds propres. Au delà des principes liés à la mise en œuvre d'une démarche de calcul de ces fonds propres, l'objet de cette étude est, au travers notamment de l'enquête réalisée par le Secrétaire général de la Commission bancaire, d'analyser les pratiques des banques en matière de mesure et de gestion du risque opérationnel ainsi que d'explorer les perspectives réglementaires en la matière.

Le Secrétaire général de la Commission bancaire a réalisé une enquête sur les pratiques des banques en matière de risque opérationnel.

1. LA NÉCESSITÉ D'UN DISPOSITIF EFFICACE DE MESURE ET DE GESTION DU RISQUE OPÉRATIONNEL

1.1. Un risque dont la gestion et la surveillance ne sont pas tout à fait nouvelles

Le risque opérationnel n'est pas un risque totalement nouveau pour les banques comme en témoignent les efforts réalisés depuis quelques années par ces dernières dans la cartographie des risques de la gestion des titres (négociation, intermédiation, règlement-livraison et gestion administrative). Ce n'est pas non plus un risque inconnu des autorités de contrôle bancaire qui, dans leur ensemble, l'ont intégré de longue date dans leur analyse du profil de risque des établissements de crédit. En France, le risque opérationnel a ainsi fait l'objet d'une attention particulière tant au travers de livres blancs publiés par la Commission bancaire (comme celui de 1995 sur la sécurité des systèmes d'information ou encore celui sur le passage à l'an 2000) que du règlement n° 97.02 du Comité de la réglementation bancaire et financière. Ce dernier, relatif au contrôle interne, exige des établissements de crédit et des entreprises d'investissement la mise en place d'un système de surveillance et de maîtrise des risques opérationnels, en particulier ceux liés aux systèmes comptable et d'information.

S'il n'est pas nouveau, le risque opérationnel a néanmoins pris une importance croissante ces dernières années, principalement en raison des modifications du cadre d'exercice et de la conduite des activités bancaires. Cet essor des risques opérationnels est notamment lié à la banalisation de la gestion en temps réel des opérations, engendrant un risque de règlement, dans un contexte de globalisation et d'internationalisation des activités. Il est par ailleurs le résultat de

Le risque opérationnel a pris une importance croissante...