

République Algérienne Démocratique et Populaire

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

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

Spécialité : FINANCE ET COMPTABILITE

THEME :

Conception et mise en place d'une
cartographie des risques opérationnels
cas d'une banque algérienne 'X'

Elaboré par :

FACI widad

Encadré par Mr :

BENZIADI Djamel

Lieu du stage : KPMG Algérie

Période du stage : du 08/03/2015 au 01/05/2015

Résumé

L'économie mondiale a été secouée par une multitude de scandales financiers derrière lesquels se cachent les pertes Opérationnelles les plus marquantes de l'histoire, ce qui a induit les différentes autorités à se munir de réglementations afin de couvrir les différents risques de fraude, de défaillances dans le système de contrôle interne...etc.

Plusieurs définitions ont été attribuées aux Risques Opérationnels, toutes différentes des autres. A cet effet le Risque Opérationnels est le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs.

Afin d'éviter toute éventuel perte financières voir cessation de l'activité (la faillite), les banques doivent se doter de dispositif de gestion des risques Opérationnels, plus particulièrement de cartographie des risques Opérationnels.

A savoir, la cartographie des risques est un outil de gestion, de pilotage et d'orientation indispensable aux besoins des responsables de contrôle, dont l'objectif ultime est d'arriver à réduire au maximum les pertes, assurer la solvabilité de la banque et maintenir un bonne image.

Dans ce cadre, nous avons participé à une mission au sein du cabinet KPMG Algérie pour mettre en place une cartographie des risques opérationnels au niveau d'une banque algérienne.

Les mots clés :

- Le risque opérationnel ;
- procédures de contrôles ;
- La cartographie des risques opérationnels.

Summary

The world economy was shaken by numerous financial scandals behind which are hiding the most significant Operational losses in history, this situation has induced to the authorities to provide themselves with rules in order to cover the different risks of fraud, failures in the internal control system ... etc.

Several definitions have been assigned to the Operational Risk, each different from the others. To this effect, the Operational risk is the risk resulting from inadequate or failure attributable to procedures, personnel and internal or external events systems.

In order to avoid potential financial losses, bankruptcy or cessation of business, banks must equip themselves with Operational Risk Management system, particularly operational risk cartography.

Risk mapping is a management tool, steering and vital orientation to the needs of those responsible for control, with the ultimate goal is to get to minimize losses, ensure the solvency of the bank and maintain good image.

In this context, we participated in an assignment in the cabinet KPMG Algeria to establish a mapping of operational risks at an Algerian bank.

Key words:

- Operational risk;
- Control procedures;
- The mapping of operational risks.

Remerciements :

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

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

A Mon encadreur Mr BENZIADI Djamel pour ses conseils, et orientations.

A mon tuteur Mr SIAHI Redha, grâce a qui j'ai pu passer mon stage dans la société KPMG Algérie, à yacine, kaïssa, amina, nassima, halima, ainsi que tous les auditeurs de KPMG Algérie, a l'équipe ressources humaines :

Mme MAHTOUT et kenza.

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

Merci a tous ceux qui mon aidés a forgé mon quotidien tout simplement.

Dédicace :

Ce recueil est dédié à l'ensemble de ma famille et mes amis :

A la mémoire de mes grands-parents...allah yerhamhoum.

A mes chères grand-mères, mamia et mani qu'allah ytewell amarhom w yechfihom.

A mes très chers parents et beaux-parents, mon papouné et mon binôme, a ma tendre maman. Merci de m'avoir orienté et encouragé.

A mes très chères sœurs, IMEN et HANOUNOU, a mon adorable frangin MIRO ; qui ont contribué de très près à l'élaboration de ce mémoire.

A ma damia et ses bouts de choux samy et simo.

A mes tantes et oncles à leurs tête mémé Saad et khalil Mohamed, cousins et cousines, sans exception.

A ma nouni et son titi, lawel, hanane et ses petits anges, manel, hadia et lina.

A mon beau-frère madjid.

A tous mes amis de l'ESC, je nommerai sadigatiii manel, amel, mouni et toute l'équipe « chez maman ». A mes adorables amies et sœurs assia, soumia et hadil.

A tous mes professeurs de l'ESC, je nommerai Mr BENZIADI Djamel mon encadreur, Mr DAHIA, Mr TARI, Mr MERHOUN.

Enfin a celui qui a été patient avec moi, je me demande parfois comment te rendre, en partie du moins, le trésor de sollicitude que tu as manifesté à mon endroit ces derniers temps, toutes ces petites ou grandes attentions qui m'ont facilité la vie et l'ont agrémentée.

A toi qu'Allah te sème encore plus de gloire.

Widad FACI

Table des matières

Chapitre 1 : Concepts de base sur l'activité bancaire, les risques et la réglementation bancaire	3
Section 1: L'environnement bancaire général	4
1. Aperçu historique sur l'activité des banques	4
2. Définition de la banque	6
3. Le rôle de la banque	7
3.1 Collecte les ressources	7
3.2 Accorder des crédits	7
3.3 Proposer les services	7
Section 2 : notions et généralités sur le risque.....	8
1. Notion de risque.....	8
2. Définition du risque bancaire	8
3. Typologie des risques bancaires	9
3.1. Le risque de crédit.....	9
3.1.1. Le risque de défaut	9
3.1.2. Le risque de dégradation du Spread	10
3.1.3. Le risque de recouvrement	10
3.2. Le risque de marché	10
3.2.1. Le risque de taux d'intérêt.....	11
3.2.2. Le risque de change.....	11
3.2.3. Le risque de position sur actions et produits de base.....	11
3.3. Définitions et caractéristiques du Risque Opérationnel.....	11
3.3.1. Définition du Risque Opérationnel	11
3.3.1.1. Définition du comité de Bale II.....	11
3.3.1.2. La définition de la Banque d'Algérie	13
3.3.2. Caractéristiques du risque opérationnel	14
3.3.3. Mesures et évaluation du Risque Opérationnel	14
3.3.4. Interactions des risques bancaires	15
Section 3 : cadre de la réglementation prudentielle bancaire	16
1. L'accord de Bâle de 1988	16
2. Vers un nouvel accord : BALE II	19
2.1 Les conséquences de Bâle II :	22
2.2 Les points critique de Bâle II	23
3. De Bale II à Bale III :	23
4. Réglementation prudentielle en Algérie	24
4.1 Le règlement 14-01 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité des banques et établissements financiers	24

4.2	Le règlement 14-02 du 16 février 2014 relatif aux grands risques et aux participations:	25
4.2.1	Division des risques :	25
4.2.2	Régime des participations:.....	25
4.3	Le règlement 14-03 du 16 février 2014 relatif aux classements et de provisionnement des créances et des engagements par signature des banques et établissements financiers.....	26
4.3.1	Classement des créances.....	26
4.3.2	Provisionnement des créances classées et des engagements douteux	26
4.4	Dispositions du règlement 11/08	26
4.4.1	En matière de Risque:.....	26
4.4.2	En matière de contrôle interne	26
4.4.3	En matière de mise en place de Systèmes de Mesure des Risques et des Résultats	27
4.4.4	En matière de Système de Mesure des Risques de Marché	27
4.4.5	En matière de Surveillance et de Maitrise des Risques Opérationnels	28
	Chapitre 2 : Démarche de conception d'une Cartographie de risques opérationnels	31
	Section1 : cadre théorique de la cartographie de risques opérationnels	30
1.	Définitions de la cartographie des risques	30
2.	Objectifs de la mise en place d'une cartographie.....	30
3.	Les acteurs du projet de cartographie des risques	31
3.1.	Interne.....	31
3.2.	Externes	31
4.	Les types de cartographie des risques	31
4.1.	Définition de la cartographie globale :	31
4.1.1.	Avantages.....	32
4.2.	Définition de la cartographie thématique.....	32
4.2.1.	Motivations de la cartographie thématique:	33
5.	Inconvénients des deux cartographies	33
6.	Approches d'élaboration de cartographie des risques	34
6.1.	L'approche par le top-down.....	34
6.2.	L'approche bottom-up	35
	Section 2 : Méthodologie d'élaboration de la cartographie des risques	35
1.	Phase de préparation :	37
1.1.	Définition d'un processus	38
1.2.	Définition des activités	39
1.3.	Définition des taches :	39
1.4.	Types de processus :.....	39
1.5.	Liens entre risques et processus	39
2.	Phase d'identification des risques :	40

2.1.	Identification des risques :	40
2.2.	Etape d'analyse:	40
3.	La phase d'évaluation des risques :	41
3.1.	Déterminer la nomenclature et la typologie des risques	41
3.2.	La décomposition du risque	42
4.	Phase d'appréciation du dispositif de maîtrise du risque.....	45
4.1.	Objectif du contrôle interne	45
4.2.	Classification des contrôles	45
4.2.1.	Le contrôle de premier niveau.....	45
4.2.2.	Le contrôle de second niveau	45
4.2.3.	Le contrôle de troisième niveau	46
4.3.	Évaluation du système de contrôle.....	46
5.	Phase de représentation graphique (matrice des risques)	49
5.1.	Le diagramme à deux axes.....	49
5.2.	La représentation en mode RADAR ou toile d'araignée	49
Section 3 : utilisation et suivi de la cartographie des risques		50
1.	Définition et mise en œuvre du contrôle interne	51
1.1.	Définition du contrôle interne :	51
1.2.	Les conditions d'un bon contrôle interne	51
1.3.	Les composantes du contrôle interne	52
1.4.	Le cadre de contrôle d'une activité	53
1.4.1.	Les objectifs :	53
1.4.2.	Les moyens	54
1.4.2.1.	Les systèmes d'information et de pilotage	54
1.4.3.	L'organisation	54
1.4.4.	Les méthodes et procédures	54
1.4.5.	La supervision	54
1.5.	Mise en œuvre du contrôle interne.....	54
2.	La cartographie et l'audit interne	55
2.1.	Définitions de l'audit interne	55
2.1.1.	Définition de l'IIA (Institute of Internal Auditors).....	55
2.1.2.	Définition de l'IFACI :	56
2.2.	Les types d'audit interne.....	56
2.3.	De la cartographie au plan d'audit :	56
2.4.	Le système RADAR ("Resources of Audit Department Allocated by Risk")	57
2.5.	L'apport de l'audit interne dans la gestion du risque opérationnel	58
3.	La cartographie des risques et le risk management	59

3.1.	Le Risk Management, quel système de gestion	59
3.2.	Traitement du risque.....	59
3.2.1.	La diminution du risque	60
3.2.1.1.	Selon leur niveau	60
3.2.1.2.	Selon leur positionnement temporel par rapport au risque.....	60
3.2.1.3.	Selon les objectifs de contrôle.....	60
3.2.2.	Le transfert (ou le partage) d'un risque.....	60
3.2.3.	L'évitement d'un risque.....	60
3.2.4.	L'acceptation d'un risque	61
3.2.5.	La réduction des risques	61
3.2.6.	Le financement du risque.....	62
	Chapitre 3 : Mise en place de la cartographie des risques.....	66
	Section 1 : La présentation de la structure d'accueil KPMG Algérie et de la Banque 'X':	66
1.	KPMG international :	66
2.	KPMG Algérie :	67
3.	Présentation de la Banque 'X' et de sa Fonction Internationale « Commerce Extérieur » :	69
3.1.	Présentation succincte de la Banque 'X' :	69
3.2.	Organigramme	69
3.3.	Présentation de la DGA International :	70
3.4.	Définition du crédit documentaire :	70
	Section 2 : Déroulement de la mission et élaboration de la cartographie des risques Opérationnels au niveau de la Banque 'X' :	70
1.	La phase de préparation.....	71
a.	Le thème étudié :	72
b.	Le périmètre d'activité couvert :	72
2.	La phase d'identification des risques :	74
3.	La phase d'évaluation et hiérarchisation des risques	78
3.1.	L'évaluation des risques bruts.....	79
3.2.	Cotation du risque brut	79
3.3.	Evaluation de l'impact image	80
4.	La phase d'appréciation du dispositif de maîtrise des risques (DMR) et la détermination des Risques Nets :	86
5.	La phase d'élaboration de la Matrice des Risques Opérationnels	88
6.	Diffusion de la cartographie des risques:.....	92
7.	Mise à jour de la Cartographie des Risques	93
	SECTION 3 : Résultats de la mise en place de la cartographie de Risque Opérationnels et insuffisances relevées	94
1.	Résultats	94

2. Insuffisances relevées :	96
3. Bénéfices du projet de cartographie des risques pour la «Banque 'X'»	97
Conclusion Générale	99

Liste des tableaux

Numéro	Titre	page
	partie théorique	
1	Tableau de segmentation des risques défini par Bale II	13
2	Tableau de cotation des fréquences	43
3	Tableau de cotation d'impact financier	44
4	Tableau de cotation du risque brut	44
5	Tableau de cotation du système de contrôle	46
	partie pratique	
6	Cartographie des risques simplifiée de la fonction internationale	74
7	Classification bâloises des niveaux de risques	75
8	Processus de la cartographie associé aux niveaux de risques bâlois	76
9	Tableau de cotation d'impact financier	78
10	Tableau de cotation des fréquences	78
11	Tableau de cotation du risque brut	79
12	Tableau d'évaluation de l'impact image	79
13	Cartographie de risque partie risque brut	80
14	Tableau de cotation du système de contrôle	86
15	Tableau de cotation du risque brut	86
16	Cartographie de risque partie risque net	87

Listes des figures

Numéro	Titre	page
	partie théorique	
1	Schéma représentant le Risque Opérationnel	12
2	Schéma représentant les différentes interactions bancaires	15
3	Les trois piliers de Bale II	20
4	Approches d'élaboration d'une cartographie des risques	35
5	Le Modèle ORSA – périmètre à considérer	36
6	Processus d'élaboration de la cartographie des risques	38
7	Exemple de nomenclature et la typologie des risques	42
8	Représentant le passage du risque brut au risque net	48
9	Actions à prendre lors de l'analyse du risque résiduel	48
10	Représentation graphique d'une cartographie des risques	49
11	Représentation des risques en mode radar	50
12	Processus de la cartographie des risques	50
13	Les composantes du contrôle interne	53
14	Représentation schématiques des étapes de mise en œuvre du contrôle interne.	55
15	Périodicités des missions d'audit et cartographie des risques	57
16	Les trois niveaux (seuils) du chiffre d'affaire	58
	partie pratique	
17	Les initiales de KPMG	66
18	Progression hiérarchique au sein de KPMG Algérie	68
19	Format de cartographie des risques	72
21	Diffusion de la cartographie des risques	91
22	Actualisation de la cartographie	91

Liste des abréviations

Abréviations	Significations
BAD	Banque Algérienne de Développement
CAD	Caisse Algérienne de développement
CNEP	Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance
BEA	Banque Extérieur d'Algérie
BNA	Banque National d'Algérie
CPA	Crédit Populaire d'Algérie
AIB	Algèrian International Bank
ER	Evénement de Risque
ISO	International Organization for Standardization,
AAS	Accountancy Assistance Services
KAM	KPMG Audit Methodologie
RO	Risque Opérationnels
Crédoc	Crédit Documentaire
FMI	Fond Monétaires International
COSO	Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission

Faillite de la Barings bank, crise des subprimes, affaire Kerviel..., des scandales financiers qui ont marqué l'histoire et qui ont perturbé la stabilité du système bancaire international.

Ces catastrophes financières ont été estimées à :

- plus de 200 milliards d'euros sur la période 1980-2000 selon Le comité de Bâle¹ ;
- plus de 7,8 milliards d'euros en 2002 selon le comité de Bâle² ;
- plus de 2 milliards de dollars entre 2001 et 2002 causé par l'affaire khalifa³ ;
- Près de 1400 milliards de dollars en octobre 2008 selon le FMI⁴.

Ces estimations peuvent être expliquées par les différents scandales financiers derrière lesquels se cachent les pertes Opérationnelles les plus marquantes de l'histoire. En effet l'analyse de ces « catastrophes bancaires » met en exergue le fait qu'elles résultent souvent de défaillances dans le système de contrôle interne et de gouvernance des établissements : une faible supervision des employés, un manque de reporting, une organisation déficiente, une défaillance dans le système d'information, des erreurs humaines...etc. Donc principalement d'enchaînement de circonstances relevant plus de problèmes organisationnels et technologiques, que d'une mauvaise gestion des risques de crédit ou de marché. Autrement dit de Risques Opérationnels.

Différents accords sur la réglementation prudentielle internationale baptisée « Bâle I, II et III » ont été instaurés suite aux réunions du G10⁵ (actuellement G20) afin de minimiser les dégâts ou plus ou moins les gérer.

Ratio cooke (Bâle I), Ratio McDonough (Bâle II), la loi Sarbanes Oxley et le COSO II aux USA...Etc. Toutes ces réflexions et nouvelles législations, dessinent un nouvel environnement mettant de plus en plus l'accent sur l'importance de la gestion des Risques Opérationnels qui représente une véritable arme stratégique assurant à la fois la pérennité et la compétitivité des banques.

Le phénomène prudentiel représente un nouveau défi pour les banques et les établissements financiers. En effet, dans leurs activités d'intermédiation financière et afin d'assurer une sécurité financière et une bonne allocation des ressources, les banques doivent

¹ Pascal ORDONNEAU, Risque Opérationnels, http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2011/04/29/cercle_34832.htm, 05/05/15

² Ibid

³ LOUNES saad, La crise mondiale innocente khalifa et accable ouyahia, http://www.hoggar.org/index.php?option=com_content&view=article&id=697:la-crise-mondiale-innocente-khalifa-et-accable-ouyahia-et-la-dgse&catid=100:lounes-saad, 12/04/2015

⁴ Tendances monétaires et financières au second semestre 2008, <http://www.bank-of-algeria.dz/html/notes5.htm>, 12/04/2015

⁵ G20 : constitué de : huit principaux pays industrialisés (qui appartiennent au G-8) : Etats-Unis, Japon, Allemagne, Royaume-Uni, France, Italie, Canada et la Russie ; onze petits pays industrialisés ou pays émergents : Argentine, Australie, Brésil, Chine, Inde, Indonésie, Mexique, Arabie saoudite, Afrique du Sud, Corée du Sud, Turquie ; l'Union européenne.

inscrire dans leurs priorités stratégiques la maîtrise des risques auxquels elles se trouvent confrontées et ce en adoptant une politique de gestion des risques.

Problématique :

Effectivement la gestion des Risques Opérationnels est devenue une préoccupation majeure de toutes les banques mêmes celles en Algérie. C'est pourquoi nous avons choisi de réaliser notre mémoire de fin d'étude sur la conception et la mise en place d'une cartographie des risques Opérationnels (un outil de maîtrise et de réduction des risques devenue obligatoire en Algérie depuis octobre 2014).

A travers notre travail, nous avons essayé d'apporter des éléments de réponse à la problématique suivante :

« Comment permettre aux banques algériennes de mettre en place une cartographie des risques opérationnels et d'en tirer le maximum d'avantages ? »

Sous questions :

Compte tenu de la diversité des sujets à traiter dans ce cadre, il est important de poser les questions partielles suivantes :

- Quel est le cadre réglementaire du risque opérationnel internationale ? qu'en est-il de celui algérien ?
- Qu'est ce qu'une cartographie des risques et Quels sont ses objectifs et la méthode de son élaboration ?
- De quelle manière la cartographie contribue-t-elle à la maîtrise des risques ?

Hypothèses :

Cette problématique renvoie à un certain nombre d'hypothèses :

- Le comité Bâle a publié plusieurs documents qui constituent un cadre indicatif et incitatif des éléments indispensables à intégrer dans une politique de gestion des risques opérationnels. La réglementation Algérienne considère l'accord de Bâle II comme étant la référence, et le socle commun en matière de risque opérationnel.
- La cartographie des risques est un moyen permettant de hiérarchiser les risques et les différents contrôles mis en place afin de les gérer en fonction des ressources disponibles.
- La cartographie des risques Opérationnels permet aux dirigeants et aux Opérationnels d'avoir une vision globale de tous les risques auxquels ils doivent faire face ainsi que les contrôles mis en place afin de les minimiser.

Choix de stage :

Notre choix du lieu d'étude de ce thème est dirigé vers un cabinet international l'un des big four : **KPMG Algérie**, avoir choisi l'équipe de KPMG Algérie pour la conception de la cartographie des risques n'est pas venu par hasard mais pour les raisons suivantes :

- **KPMG Algérie** est un cabinet de renommé internationale ;
- Le cabinet a élaboré les cartographies des risques opérationnels de la plupart des Banques Algériennes ;
- Le cabinet encourage ses stagiaires à participer à des missions réelles en leurs attribuant différentes taches.

Objectif de la recherche :

C'est ainsi que notre réflexion se fixe comme objectif d'expliquer la démarche de conception de la cartographie des risques opérationnels et de Montrer son importance dans la maitrise des risques opérationnels bancaire.

On a suivie dans ce travail une méthodologie descriptive, appuie par une étude de cas.

Plan :

Notre travail est scindé alors, en deux grandes parties, une théorique mettant en exergue les différents concepts bancaire et règles prudentiels et une partie pratique mettant en application la méthodologie.

Dans la partie théorique, on a traité tous les aspects pouvant se liées aux risques Opérationnels en deux chapitres, un premier concernant l'environnement bancaire et le concept de risques, où nous avons apporter des définitions a tous les aspects reliés a cette notion, ensuite comme deuxième chapitre nous avons parler de la démarche de conception de la cartographie des risques opérationnels, on a évoqué tous les aspects à prendre en considération lors de la mission. Concernant la partie pratique, on y trouve deux grandes sections, la première touchent l'identité de l'entreprise d'accueil, est la deuxième porte sur l'étude de cas.

Nous allons donc essayer de mettre en place une cartographie partielle des risques opérationnels à partir des évaluations des risques réalisées dans une banque algérienne X, apprécier sa pertinence et proposer des solutions permettant de résoudre les différentes anomalies.

Chapitre 1 :

Concepts de base sur l'activité
bancaire, les risques et la
réglementation prudentielle
bancaire

Chapitre 1 : Concepts de base sur l'activité bancaire, les risques et la réglementation bancaire

Il est impossible de parler de pratique dans n'importe quel domaine sans connaître au préalable ses fondements théoriques et spécificités. Nous avons donc jugé utile de revenir sur quelques notions générales afférant aux risques bancaires afin de faciliter la compréhension des parties qui vont suivre.

Nous allons donc présenter dans ce chapitre les concepts et la réglementation à travers :

Une première section « **L'environnement bancaire général** » permettant de mettre en lumière l'activité bancaire en général.

Une deuxième section « **notions et généralités sur le risque** » permettant de définir les risques en général et ceux liés à l'activité bancaire en particulier.

Une dernière section « **réglementation prudentielles** » permettant de présenter les différentes règles prudentielles en Algérie.

Section 1: L'environnement bancaire général

« L'activité bancaire est une activité intrinsèquement porteuse de risques »¹

En se plaçant sur une rétrospective historique, l'activité bancaire s'est développée dès le départ sur l'acceptation de prêter de l'argent contre une forme de rémunération, les intérêts. Ce qui constituait déjà en soit une acceptation d'un risque, celui du non remboursement du prêt et des intérêts.

De ce fait, il est clair que l'activité bancaire a toujours été intrinsèquement porteuse de risques et que c'est alors l'essence même du métier de banquier que de chercher à :

- Encadrer les risques souhaités et pris délibérément ;
- Limiter voir éviter les risques subis sur lesquels aucune rémunération n'est attendue.

1. Aperçu historique sur l'activité des banques

La notion de banque est très ancienne. Elle date du quatrième siècle avant J-C. c'est en Grèce que les premières opérations s'apparentant à celles des banques modernes, ont été traitées (change de monnaie, garde de dépôts, octroi de prêts).

Favorisée par les échanges commerciaux localisés essentiellement dans le bassin méditerranéen, l'activité bancaire se développa un peu plus tard dans l'empire ROMAIN, et en Egypte. La guerre des croisades donna une impulsion nouvelle, aux échanges commerciaux entre l'orient et l'occident, et a la création des premières banques européennes notamment allemandes, hollandaises, italiennes et anglaises².

Les grandes découvertes maritimes du 15ème siècle (route des indes, et les Amériques) déplacèrent vers l'atlantique, le trafic international dont les banques anglaises et hollandaises furent les grands bénéficiaires. En France, les premières banque privées ont fait leur apparition au 18ème siècle mais avec beaucoup moins de succès. Plusieurs banques se sont succédées et ont succombé sous la lourdeur des risques qu'elles ne parvenaient pas encore à maîtriser. Ce n'est qu'au 19ème siècle que le réseau bancaire français se façonna avec la création des grandes banques et établissements financiers actuels. La banque de France fut créée la première en date du 15 janvier 1800. Les autres banques et établissements financiers constituèrent progressivement le réseau bancaire national français et international³.

En Algérie le réseau bancaire était constitué à la veille de l'indépendance (juillet 1962) par des succursales et agences de banques françaises principalement. Ne pouvant être agréées par la banque d'Algérie à exercer leur activité bancaire en tant qu'agences et succursales de

¹Dan Chelly et Stéphane Sébéloué, les métiers des risques et du contrôle dans la banque, www.observatoire-metiers-banque.fr, 10/03/2015

² Tahar HADJ SADOK, « les risques de l'entreprise et de la banque », ED dahlab, 2007, p7

³ IBID, p8

Chapitre 1 : Concepts de base sur l'activité bancaire, les risques et la réglementation bancaire

banques étrangères, elles ont accepté de céder leur patrimoine immobilier aux banques Algériennes nouvellement créées en 1966. Ainsi à compter du 1er janvier 1967, le réseau bancaire algérien se trouva totalement constitué par les banques publiques suivantes :

- **La Banque Centrale d'Algérie** : Institut d'émission et banque de réescompte.
- **La Banque Algérienne de Développement** : « BAD » Banque d'investissement qui s'est substituée à la caisse Algérienne de développement « CAD »
- **La Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance** « CNEP ».
- **Trois banques commerciales en l'occurrence** « BEA, BNA, CPA » qui ont hérité des infrastructures et des fonds de commerces des banque étrangères.
 - **La Banque Extérieur d'Algérie** « **BEA** » : a hérité du réseau du crédit lyonnais, de la Société Générale, de la BFCE, de la Worms et Cie, de la Banque des Pays Bas.
 - **La Banque National d'Algérie** « **BNA** » a hérité du réseau de la Banque Nationale du Commerce et de l'Industrie de France « BNCI », du comptoir d'Escompte de Paris, du Crédit Industriel et Commercial de France « CIC », du Crédit Foncier de France « CFF » du Crédit Agricole de France « CA ».
 - **Le Crédit Populaire d'Algérie** « **CPA** » a hérité du réseau de la Caisse Centrale Algérienne du Crédit Populaire de France « CCACP », des Banque Populaires Commerciales et Industrielles « BPCI », de la compagnie Française de Crédit et de Banque « BFCB », de la Sté Marseillaise de Crédit, de la Banque Algéro-Misir

Ce réseau a été élargi par la suite par la création de la **BADR** née de la scission de la BNA en 1982, la création de la **BDL** née de la scission de CPA en 1985, et la création de la **Banque Al BARAKA d'Algérie** première banque semi publique constituée en Algérie entre la BADR et des capitaux privés Saoudiens. Cette banque s'est donnée comme vocation d'activité : l'exercice du banking Islamique.

Sur la base des nouvelles réformes économiques provoquées par les événements historiques d'octobre 1988, et visant l'instauration d'une économie de marché en Algérie, une panoplie de textes a été élaborée et publiée, notamment la loi sur la monnaie et le crédit, et les nouveaux codes : de commerce et d'investissement, favorisèrent la création et l'exploitation de banques privées en Algérie à capitaux algériens et/ou étrangers.

Ainsi la première banque d'affaires sous la forme d'établissement financier, aux capitaux privés Algériens est née en 1993 sous la dénomination « **d'UNION BANQUE** » dont le siège est fixé à ALGER. Elle a été suivi par la création de **Mouna Bank** siégeant à Oran et par **Algérien International Bank** « **AIB** » siégeant à Alger.

Parallèlement d'autres banques commerciales à vocation universelle et à capitaux algériens, ont été créées et agréées par la Banque d'Algérie, il s'agit de la « **BCIA** » Banque

Chapitre 1 : Concepts de base sur l'activité bancaire, les risques et la réglementation bancaire

Algérienne pour le commerce et l'industrie siégeant à Alger, **LA C.A.B** siégeant à Alger, **ARCO BANK** Siégeant à Alger, etc....

Les premières Banques étrangères qui ont manifesté leurs intérêts pour le marché Algérien et qui ont obtenu leur agrément auprès de la Banque d'Algérie sont : la **CITE BANK Américaine**, la **SOCIETE GENERALE de France**, et la **BANQUE NATIONAL de Paris** et le **CREDIT LYONNAIS de France** suivies d'autres banques à capitaux privés Arabes (Saoudiens, Qataris, Jordaniens, Jordaniens, notamment : **RAYANE BANK, Arabe Bank Corporation, Haousing Bank, Golf Bank** etc.....

Parmi toutes ces banques et établissements financiers, certains ont réussi leur implantation sur le marché, et d'autres ont échoués et se sont vus retirer l'agrément par la Banque d'Algérie à partir de 2003

2. Définition de la banque

La banque est « la table de changeur ou de commerçant, le lieu où se fait le trafic, le commerce de l'argent ». Le terme « banque » correspond à une forme féminine de « banc » et dérive de l'italien « banca » introduit en France lors de l'installation des banques italiennes à Lyon. On comprend par ces origines commerciales, que la banque correspond au lieu d'échange entre les personnes qui souhaitent déposer, placer leur argent et ceux qui souhaitent emprunter une somme d'argent.

Elle exerce à titre de profession principale :

- la réception des fonds du public ;
- les opérations de crédit ;
- la mise à disposition des moyens de paiement.

« sont considérées comme BANQUE, les entreprises ou établissements qui font profession habituelle de recevoir du public, sous forme de dépôt ou autrement, des fonds qu'ils emploient pour leur propre compte, en opérations d'escompte, en opération de crédit ou en opération financière »¹

Une autre définition plus pragmatique considère que :

« La banque est un intermédiaire financier qui redistribue sous forme de crédits les fonds qu'il collecte auprès des agents économiques en vue de réaliser un profit »².

Aussi, peut-on concevoir aujourd'hui que l'activité principale d'une banque est basée principalement sur la collecte de ressource et la distribution de crédits.

¹ De COUSSERGUES (Sylvie) : *Gestion de la banque, 3^{ème} Edition DUNOD, Paris, 2002, P. 101*

² CHEHRIT K. : *Technique et pratique bancaires, financière et boursières*, EDITION G.A.L, Alger, 2000, P. 184

Définition juridique

Les banques sont des personnes morales qui effectuent à titre de progression habituelle et principalement les opérations décrites aux articles 110 à 13 de la loi N° 90-10 du avril 1990 relative à la monnaie et au crédit.

Les opérations de banque comprennent la réception de fonds du public, les opérations de crédit ainsi que la mise à la disposition de la clientèle des moyens de paiement et la gestion de ceux-ci.¹

3. Le rôle de la banque

3.1 Collecte les ressources

Les ressources sont l'ensemble des disponibilités confiées par la clientèle particulière, les entreprises ou autres banquiers. Par l'ouverture d'un de ces peuvent être effectuées à vue, c'est-à-dire avec possibilité de retrait à tout moment ou à terme le retrait n'étant alors possible qu'à une échéance déterminée d'avance. C'est dans ces fonds que le banquier trouve le plus important de ces ressources pour alimenter ses opérations de crédits.²

3.2 Accorder des crédits

Un crédit est comme une assistance financière du banquier à l'égard de son client.

3.3 Proposer les services

Tout comme les ressources et les crédits, il existe un certain nombre de services proprement dits, que le banquier offre à sa clientèle, tels que les services matériels (service de caisse, location de l'offre, le leasing...).

En d'autre termes, la fonction essentiel des banques est de centraliser l'épargne et de répartir les crédits grâce auquel les épargnes stériles sont transformées ainsi l'aliment indispensable à leur fonctionnement.

¹Alise Imogen, « Traitement d'un dossier de crédit d'exploitation. Cas Banque extérieure d'Algérie », *Université d'Oran - Licence en sciences commerciales, 2010* http://www.memoireonline.com/04/12/5648/m_Traitement-d-un-dossier-de-credit-d-exploitation-Cas-Banque-exterieure-d-Algerie1.html, 25/05/2015

² TAVARES MENDES (Edna Maria) : *Analyse du risque crédit bancaires*, Mémoire de licence en management commerciale, Institut Nationale de commerce, 2007, p8.

Section 2 : notions et généralités sur le risque

« L'expérience a maintes fois démontré qu'il n'y a pas de crédits totalement exempts de risque »¹.

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

1. Notion de risque

Il est relativement difficile de définir la notion de risque. Le risque est lié à la survenance d'un événement non prévisible qui peut avoir des conséquences importantes sur le bilan ou le compte de résultat de la banque. Généralement, les conséquences correspondent à des pertes avérées. Certains types n'obéissent pas à cette logique tel que le risque stratégique (la banque a pris une mauvaise décision dont les conséquences ne sont pas visibles immédiatement, mais qui peuvent conduire à terme à la perte de part de marché)².

On distingue généralement trois types de risque proposés par les différents accords de Bale notamment :

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

Nous estimons que le risque de crédit demeure le risque le plus important Pour une banque universelle (notre cas), suivi du Risque Opérationnel, puis du risque de marché.

Il est souvent très facile de les distinguer, mais parfois la séparation entre ces trois types de risque n'est pas évidente.

2. Définition du risque bancaire

« Le risque correspond à l'occurrence d'un fait imprévisible, ou à tout le moins certain, susceptible d'affecter les membres, le patrimoine, l'activité de l'entreprise et de modifier son patrimoine et ses résultats ».³

De cette définition nous pouvons retirer deux éléments essentiels qui caractérisent le risque dans le milieu bancaire :

- L'enjeu lié aux résultats et pertes futurs de la banque (conséquence finale) ;
- Le caractère aléatoire et imprévisible (qui est à l'origine du risque).

¹ Tahar HADJ SADOK, op cit, ED dahlab,2007, p13

² THIERRY RON calli, « la gestion des risques financiers », ED economica, 2004, p18

³ Elie COHEN - Dictionnaire de gestion. Ed La découverte .Paris.1997.P308

3. Typologie des risques bancaires

3.1. Le risque de crédit

Le risque de crédit peut être considéré comme le risque le plus important et le plus dangereux auquel est exposée une banque. « Le risque de crédit demeure la première cause des difficultés et des faillites des banques. Les sommes prêtées non remboursées, suite à la défaillance de l'emprunteur, doivent être déduites du bénéfice, donc des fonds propres qui peuvent alors devenir insuffisants pour assurer la continuité de l'activité ».¹

Cette dernière doit accorder une attention particulière à sa gestion afin de ne pas être en proie à ses conséquences.

Le risque de crédit peut être défini comme étant, « la perte potentielle consécutive à l'incapacité par un débiteur d'honorer ses engagements »².

Il désigne également, d'une façon plus large, le risque de perte lié à la dégradation de la qualité de la contrepartie qui se traduit par une dégradation de sa note.

Le risque de crédit peut prendre plusieurs appellations : on parle de risque de contrepartie dans les transactions de prêt sur le marché interbancaire et financier, et de risque de faillite ou de crédit proprement dit, pour les transactions sur le marché de crédit.

On distingue trois types de risque de crédit:

- Le risque de défaut ;
- Le risque de dégradation du *spread* ;
- Le risque lié à l'incertitude du recouvrement, une fois le défaut survenu.

3.1.1. Le risque de défaut

Cette forme de risque est associée à l'occurrence d'un défaut, caractérisée par l'incapacité de la contrepartie à assurer le paiement de ses échéances.

Le Comité de Bâle dans son second document consultatif, considère un débiteur est en défaut lorsque l'un ou plusieurs des événements suivants est constaté :

- L'emprunteur ne remboursera vraisemblablement pas en totalité ses dettes (principal, intérêts et commissions) ;
- La constatation d'une perte portant sur l'une de ses facilités : comptabilisation d'une perte, restructuration de détresse impliquant une réduction ou un rééchelonnement du principal, des intérêts ou des commissions ;
- Sur l'un de ses crédits ;
- L'emprunteur est en faillite juridique.

¹ Antoine SARDI, « Management des risques bancaires », Edition AFGES, Paris 2001,p20

² Ibid, P19

3.1.2. Le risque de dégradation du Spread

Le *spread* de crédit est la prime de risque qui lui est associée. Sa valeur est déterminée en fonction du volume de risque encouru (plus le risque est élevé, plus le *spread* l'est).

Le risque de dégradation du *spread* est le risque de voir se dégrader la qualité de la contrepartie (dégradation de sa note) et donc l'accroissement de sa probabilité de défaut. Cela conduit à une hausse de sa prime de risque, d'où la baisse de la marge sur intérêts.

Ce risque peut être mesuré d'une façon séparée pour chaque contrepartie ou globalement sur tout le portefeuille de crédit.

3.1.3. Le risque de recouvrement

Le taux de recouvrement permet de déterminer le pourcentage de la créance qui sera récupéré en entreprenant des procédures judiciaires, suite à la faillite de la contrepartie. Le recouvrement portera sur le principal et les intérêts après déduction du montant des garanties préalablement recueillies.

Le taux de recouvrement constitue une source d'incertitude pour la banque dans la mesure où il est déterminé à travers l'analyse de plusieurs facteurs :

- La durée des procédures judiciaires qui varient d'un pays à un autre ;
- La valeur réelle des garanties ;
- Le rang de la banque dans la liste des créanciers.

3.2. Le risque de marché

Le risque de marché a été défini par ESCH, KIEFFER et LOPEZ¹ comme étant :

« L'impact que peuvent avoir des changements de valeurs variables de marché (comme les cours de change, les taux d'intérêt, ou les prix d'actifs tels que les actions ou encore les matières premières) sur la valeur du patrimoine de personnes, morales ou physiques et l'impossibilité pour ces dernières de couvrir les risques susmentionnés en temps opportun et à des prix considérés par elles comme raisonnables ».

Donc le risque de marché est représenté par les pertes potentielles résultant de la variation du prix des instruments financiers détenus dans le portefeuille de négociation ou dans le cadre d'une activité de marché dite aussi de « trading » ou de négoce. Ces instruments financiers sont soumis au risque de taux d'intérêt, au risque de change, au risque sur titres de propriété et sur produits de base.²

Le risque de marché englobe trois types de risques³ :

¹ ESCH (Louis) et KIEFFER (Robert) et LOPEZ (Thierry), *Asset et risk.management : la finance orientée « risque »*, 2005

² Antoine SARDI, Op.cit, Edition AFGES, Paris 2001, p20

³ Dan Chelly et Stéphane Sébéloué, Op.cit., 08/05/2015

3.2.1. Le risque de taux d'intérêt

C'est le risque pour la banque de subir une évolution défavorable des taux, que ce soit à la baisse ou à la hausse, selon que la banque emprunte ou prête. En effet, si la banque emprunte à taux variable pour financer des crédits à court terme à taux fixe, et que les taux variables viennent à devenir supérieurs au taux fixe, la banque subira des pertes financières. Ce risque impacte donc à la fois les activités d'octroi de crédit, de gestion des dépôts rémunérés et également les activités de marché.

3.2.2. Le risque de change

Correspond au risque de pertes liées aux fluctuations des taux de change. Toute fluctuation défavorable des taux de change se répercutera négativement sur les flux futurs espérés par la banque dans le cadre de son activité financière exercée sur les devises. Le risque de change peut également impacter les activités de crédit de la banque. C'est le cas lorsqu'une banque prête de l'argent à son client en devises étrangères. La banque prend le risque de voir le capital qui lui sera remboursé diminué.

3.2.3. Le risque de position sur actions et produits de base

Il se traduit par une évolution défavorable des prix de certains produits spécifiques (les actions, matières premières et certains titres de créances).

3.3. Définitions et caractéristiques du Risque Opérationnel

3.3.1. Définition du Risque Opérationnel

Les définitions données au risque opérationnel ne font pas l'objet d'une unanimité et ne permettent pas d'adopter une approche commune avec une méthodologie unique de gestion par toutes les banques

Cependant il a fait l'objet de plusieurs réflexions afin de lui attribuer une définition claire, communément admise et applicable aux banques, Parmi les nombreuses définitions qui existent sur le sujet, nous retiendrons les suivantes.

3.3.1.1. Définition du comité de Bale II

Le comité de Bâle définit le Risque Opérationnel comme étant : « *Le risque de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures personnels*

Chapitre 1 : Concepts de base sur l'activité bancaire, les risques et la réglementation bancaire

et systèmes internes ou à des événements extérieurs. La définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et d'atteinte à la réputation »¹

Dans sa définition, le comité de Bale II a inclus le risque juridique, le risque informatique, le risque comptable, le risque déontologique, fraudes, pertes et vols, et il a exclu le risque de réputation et le risque stratégique.

Figure n°1 : schéma représentant le Risque Opérationnel



Source : documents interne à KPMG

La majorité des auteurs considèrent l'accord de Bâle II comme étant la référence, et le socle commun en matière de risque opérationnel. En effet, les documents publiés par le comité de Bâle constituent un cadre indicatif et incitatif des éléments indispensables à intégrer dans une politique de gestion des risques opérationnels.

Ainsi, les travaux de Bâle ont défini une segmentation des risques en 8 lignes métiers et 7 catégories d'événements, permettant de constituer une matrice à 56 cases représentatives de l'ensemble des activités bancaires et risques associés, il s'agit de :

¹clusif, La réforme de bal 2 présentation général, www.clusif.asso.fr, 28/03/2015

Tableau n°01 : tableau de segmentation des risques défini par Bale II

les lignes métiers de bale	la typologie des risques de Bale
Ingénierie financière	fraude interne;
Négociation et vente	fraude externe ;
Banque de détail	insuffisance des pratiques interne concernant les ressources humaines et la sécurité du lieu de travail;
Banque de gros	négligence (non délibéré) des règles clients, produits et pratiques commerciales;
Paievements et règlements	dommages aux actifs corporels;
Service d'agence	interruption d'activité et dysfonctionnement des systèmes;
Gestion actifs	dysfonctionnement des processus de traitement.
Courtage de détail	

Source : document interne KPMG

Il est intéressant de constater dans la définition de Bâle II l'absence de la notion de "pertes directes ou indirectes" ; qui pose des problèmes plus particuliers de définition et de mesure. Cette définition présente l'avantage de tracer un périmètre quantifiable à ces risques.

Il nous semble toutefois qu'elle doit être élargie pour permettre la mise en œuvre d'une politique des risques au niveau de tout établissement.

Le Comité de Bâle reconnaît que la définition des Risques Opérationnels peut être différente d'un Etablissement à un autre, en fonction de leur organisation interne, leur taille, la nature et complexité de leurs activités, d'où la nécessité d'adopter leur propre définition des Risques Opérationnels.

Néanmoins, il reste vrai que la définition fournie par le Comité de Bâle sert de base de réflexion et de mise en œuvre pour toutes les banques.

3.3.1.2. La définition de la Banque d'Algérie

La définition du Risque Opérationnel est donnée par le règlement de la banque d'Algérie N°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des Banques et établissements financiers qui stipule que : « *Le Risque Opérationnel est le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des évènements extérieurs. Il inclut les risques de fraude interne et externe.* »

Donc on peut définir le Risque Opérationnel comme étant les événements perturbant le déroulement des processus qui génère des pertes financières ou une dégradation de l'image de la banque, causé par les employés (fraudes, dommages, sabotages,...), le processus interne de gestion (risque sur opérations, de liquidité,...), le système (risques liés à l'investissement technologique, violation,...) et par des événements externes (aspects juridiques, catastrophes naturelles,...).

3.3.2. Caractéristiques du risque opérationnel

La principale caractéristique du risque opérationnel est qu'il n'est pas concentré dans un secteur d'activité particulier ; mais se trouve partout présent. Une perte peut avoir pour cause la défaillance d'un emprunteur, mais aussi une cause opérationnelle: erreur, négligence, fraude...etc.

Le Risque Opérationnel fait l'objet d'une exigence de fonds propres dans le nouveau ratio de solvabilité du comité de Bâle ;

Nous pouvons résumer les caractéristiques du risque opérationnel¹ comme suit :

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

3.3.3. Mesures et évaluation du Risque Opérationnel

Sachant la valeur d'un portefeuille à un instant donné, le risque est une variation négative de ce portefeuille dans le futur. Le risque ne se caractérise donc pas par une perte absolue, mais par une perte relative.

En effet, lorsque la banque fait une opération à une date donnée, elle est capable de calculer la valeur de marché de cette opération et donc la marge commerciale qu'elle réalise. Le risque est donc que cette marge commerciale (potentielle) se dégrade dans le temps.

Le risque est classiquement évalué par le couple (probabilité et gravité), ces deux facteurs représentent les piliers de mesure de risque².

RISQUE = PROBABILITE * GRAVITE

- La probabilité désigne les possibilités de réalisation du risque.
- La gravité désigne la quantification de la perte engendrée par la matérialisation du risque.

¹ Serge Drabczuk, Séminaire « *Risques opérationnels et contrôle interne* »- avril 2008-

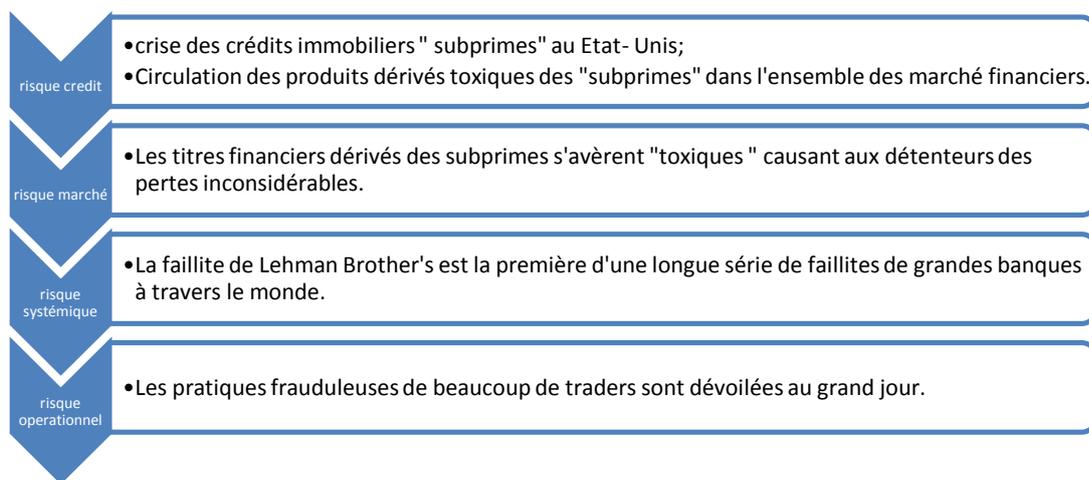
² Gilbert de Marshal, la cartographie des risques, AFNOR, 2003, pp9-10

3.3.4. Interactions des risques bancaires

La crise financière de 2008 est une parfaite illustration de l'interaction qui existe entre les différentes catégories de risques.

En effet, trouvant son origine dans la crise des Subprimes aux Etats-Unis (risque de crédit) la crise financière s'est propagée à l'ensemble des marchés financiers à travers les titres et les produits dérivés des crédits immobiliers Subprimes qui s'avèrent toxiques. Sur son passage, cette crise a dévoilé au grand jour les activités illégales et les pratiques frauduleuses de beaucoup de traders (risque opérationnel) et causait d'énormes pertes sur les marchés (risque marché) entraînant ainsi le gel de toutes les opérations interbancaires (risque de liquidité) et menant à la faillite d'importantes banques à travers le monde (risque systémique)¹.

Figure n°02 : schéma représentant les différentes interactions bancaires



Source : documents interne KPMG

¹ TALBI Khadîdja, Evaluation du dispositif de Contrôle Interne : partie introductive, Ecole Supérieure de Banque, Novembre 2011, p 19.

Section 3 : cadre de la réglementation prudentielle bancaire

1. L'accord de Bâle de 1988

Dans les années 80, la banque d'Angleterre et le Fédéral Réserve Board des Etats-Unis ont exprimé leur inquiétude vis-à-vis de la croissance rapide du risque de crédit affectant leurs bilans et hors bilans, et au regard de la concurrence déloyale constatée auprès des banques japonaises.

Cette situation a provoqué la réunion des pays du G10¹, actuellement 13 (Allemagne, Belgique, Canada, Espagne, Etats-Unis, France, Italie, Luxembourg, Japon, Pays bas, Royaume uni, Suède et Suisse) qui a conduit au premier accord de Bâle (Bâle I) connu sous le nom BIS 88.

Cet accord a permis l'instauration en 1988 d'un ratio de solvabilité dit ratio Cook (du nom du président du comité de Bâle de l'époque), qui nous allons définir ci-après :

Définition du Ratio Cook:

Le ratio Cooke est défini comme un rapport entre le montant des fonds propres (FP) et celui des encours pondérés de crédit (EPC).

En faite, les banques doivent maintenir, à travers ce ratio, un niveau minimum de fonds propres de 8%.

Selon la " revue convergence² " de la Banque Extérieure d'Algérie (BEA), ce seuil minimal n'est qu'un compromis adopté par le comité de Bâle dont l'influence des Etats- unis a prévalu sur ce groupe de réflexion, puisque ce taux de 8% correspondait aux taux réalisés par les institutions bancaires américaines, comparativement aux taux réalisés dans d'autres pays, telle la France 4%, ou même le Japon 2%.

L'accord de 1988 est centré sur le risque de crédit, il impose de ce fait aux banques internationales du G10 une contrainte réglementaire. Il s'agit du capital réglementaire qui doit être égal au minimum à 8% du volume des actifs pondérés par leur risque.

Les pondérations différentes selon le type de la créance et du débiteur :

a. Les risques figurant au bilan :

- 0 % pour les créances sur Etat et assimilé ;
- 20 % pour les créances sur les établissements de crédit ;
- 50 % pour les prêts hypothécaires ;
- 100 % pour les autres crédits à la clientèle.

¹ G10 : regroupe actuellement : l'Allemagne, la Belgique, le Canada, les Etats-Unis, la France, la Grande Bretagne, l'Italie, le Japon, les Pays Bas, la Suède, la Suisse, le Luxembourg et l'Espagne.

² SEMROUD (Ourida), « Les règles prudentielles : de Cook à Mc Dounough », Revue convergence de la BEA N°9, 2002

b. Les risques figurant en hors bilan :

Ces risques sont répartis en deux catégories :

Les engagements classiques non liés au risque de change et au taux d'intérêt (engagement par signature, acceptation à payer, titre à recevoir,...). Ils sont convertis en équivalent crédit par un facteur de conversion variant de 0% à 100%, en fonction de leur nature, puis pondérés en fonction du type de la contrepartie.

Les engagements liés au taux de change et au taux d'intérêt.

La formule du ratio Cook après l'intégration du risque de marché est donc égal à :

$$\text{Ratio Cooke} = \frac{\text{Fonds propres réglementaires}}{\text{Total des encours pondérés par le risque}} \geq 8\%$$

➤ Le ratio de solvabilité :

L'exigence en matière de fonds propres est la même que celle arrêtée par le comité de Bâle, c'est-à-dire que les fonds propres nets doivent représenter au minimum 8% des risques encourus sauf que les pondérations se présentent comme suit :

- **100 %** pour les crédits à la clientèle, au personnel et les titres de participation et de placement autres que ceux des banques et établissements financiers ;
- **20 %** pour les concours à des Etablissements de crédits installés à l'étranger ;
- **5 %** pour les concours à des banques et établissements financiers installés en Algérie ;
- **0 %** pour les créances sur l'Etat ou assimilées et les dépôts à la banque d'Algérie.

Par fonds propres nets, d'après le règlement de la banque d'Algérie N° 91-09, il est entendu les fonds propres de base, y compris les fonds pour risques bancaires généraux et les fonds propres complémentaires.

Le proportionnement des entités de fonds propres cités sont réglementées par l'article 7 de l'instruction de la Banque d'Algérie N° 74/94¹ qui dispose que les fonds propres complémentaires ne peuvent excéder une quantité de 100% des fonds propres de base.

De même les fonds provenant de l'émission de titre ou d'emprunt subordonné ne peuvent être inclus dans les fonds propres complémentaires que dans la limite de 50 % du montant des fonds propres de base.

Par ailleurs, conformément à l'instruction BA N° 74/94 du 28/11/1994 les fonds propres nets se rapportent au bilan non consolidé des banques et établissements financiers, sans déduction

¹ Instruction 74/94 du 29 /11/1994 fixant les règles prudentielles de gestion des banque et des établissements financiers.

Chapitre 1 : Concepts de base sur l'activité bancaire, les risques et la réglementation bancaire

des participations dans les filiales, banques et/ou établissements financiers. Quant aux engagements figurant au bilan, ils sont en quatre grandes catégories (élevé, moyen, modéré, et faible), en fonction du risque de contrepartie qu'ils comportent.

Les avantages du Ratio :

On peut résumer les avantages de ce ratio (international) de solvabilité dans les trois (03) points suivants :

- A travers le ratio Cooke, les fonds propres ne jouent plus seulement un rôle financier, mais ils assurent aussi un rôle économique puisqu'ils contribuent à la couverture du risque de pertes ;
- Ce ratio a rendu le service de gestion des risques une infrastructure majeure des plus grands établissements bancaires ;
- Il est devenu une référence dans le domaine du management du risque de contrepartie. On remarquera qu'aujourd'hui plus de 100 pays dont l'Algérie, l'ont adopté. Ainsi, on peut conclure, que le ratio Cooke participe à la :
 - ✓ Stabilisation du système financier au double niveau national et international ;
 - ✓ Il contribue à une concurrence équitable entre les grandes institutions bancaires.

Les inconvénients du Ratio:

Malgré tous les avantages constatés dans le paragraphe précédent, l'application du ratio Cooke ne manque pas de défauts. On pourra citer :

- L'absence de flexibilité de ce ratio, dans la mesure où il n'a pu prendre en considération les évolutions de la finance au cours de la dernière décennie. En effet, comme l'explique

FIGUET¹ qu'avec l'apparition des modèles internes de gestion de risque comme Risk Metrics ou Crédit Metrics, les risques se mesurent et les fonds propres ne jouent plus seulement un rôle financier, mais assurent une fonction économique en couvrant les pertes;

- D'après De SERVIGNY², il y aurait un manque de fondement économique au choix du niveau de 8% ;
- Selon RONCALLI³ : « la principale critique formulée à l'encontre du Ratio Cooke provient de l'absence de fondement économique des coefficients de Pondération appliqués aux actifs... ».
- La pondération observée des encours de crédit prend en considération uniquement la nature de la contrepartie, et néglige d'autres éléments contribuant au risque de crédit comme la notation de la contrepartie (*rating*) et la durée des engagements ;
- Dans la méthodologie de calcul du ratio Cooke, les risques des encours de crédit Des différents portefeuilles sont simplement additionnés, c'est-à-dire qu'ils sont considérés comme mutuellement indépendants. Or, il existe une interdépendance entre les valeurs

¹ FIGUET : *Management de la banque : risques, relation client, organisation*, PEARSON Education, Paris, 2005, P40

² Arnaud de SERVIGNY, *Le risque de crédit*, ed DUNOD, 2001, p.177

³ Thierry RON CALLI, Op.cit, P109

Chapitre 1 : Concepts de base sur l'activité bancaire, les risques et la réglementation bancaire

des actifs exprimée par les covariances, d'où la nécessité d'utiliser la théorie du portefeuille;

- SARDI¹ souligne que : *(toutes les banques qui ont fait faillite respectaient parfaitement le ratio Cooke !)* ». Effectivement, les années qui succédaient l'apparition du ratio Cooke a montré que son application n'a pas empêché les faillites des banques.

Malgré toutes ses faiblesses, le ratio Cooke demeure le ratio de solvabilité en vigueur pour tous les pays, ayant adopté ce règlement y compris en Algérie.

2. Vers un nouvel accord : BALE II

La chronologie de la préparation de Bâle II est résumée dans le tableau suivant :

1999	Première proposition du nouvel accord soumise par le comité à une consultation.
Dès 2001	2ème document consultatif
Avril 2003	3ème document consultatif
Juin 2004	Approbation des dispositions définitives de Bâle II

a. Des approches méthodologiques nouvelles

Conscient des limites de l'accord 1988, le comité de Bâle sous la présidence de William Mc Donough n'est pas resté inactif. Depuis juin 1999, le comité de Bâle a engagé une concertation avec les banques pour Renover la réglementation prudentielle, c'est ce qui a donné naissance aux accords Bâle II. Ces derniers devront être appliqués par toutes les banques appartenant aux pays du G10, actuellement 13, au plus tard le 31/12/2006²

b. Des conditions de fonctionnement précisées :

De manière transversale par rapport aux outils IRBA, FMA, PCA, le comité de Bâle a progressivement élaboré trois piliers pour une approche renouvelé. Les grands principes et leur application

Comme l'accord de 1988, Bâle II est d'abord destiné aux banques actives sur le plan international. Sont concernés les sociétés holdings de banque, les groupes bancaires, les banques et toutes les activités financières (réglementées ou non) menées au sein de banque internationales. Par rapport à l'accord de 1988, Bâle II diffère pour plusieurs raisons, a savoir :

¹ SARDI ANTOINE, « Bâle II », édition AFGES, Paris, 2004, P14

² Règlement CMC n°92-02 du 22 mars 1992 portant organisation et fonctionnement de la centrale des impayées, Art 3.

Chapitre 1 : Concepts de base sur l'activité bancaire, les risques et la réglementation bancaire

- Une insistance sur la méthodologie interne aux banques, sur la fonction de supervision, sur la notion de discipline de marché ;
- L'introduction d'une flexibilité grâce à plusieurs approches, correspondant à un caractère d'initiation pour la gestion des risques ;
- Une plus grande sensibilité aux risques ;

Par ailleurs, le comité de Bale II, définit avec clarté, dans Bale II, un ensemble de déclarations d'intention :

- Promouvoir la sécurité et la stabilité du système financier international en maintenant un niveau de capital réglementée dans le système ;
- Continué à développer une compétition équitable ;
- Développer une approche des risques plus globale ;
- Développer une approche qui tiennent mieux compte du niveau réel de risque propre à chaque institution ;
- Centre l'approche sur les banques internationales.

L'accord insiste sur le fait que les trois piliers, règles fondamentales, forment un ensemble indissociable.

Pilier 1 : Exigences minimales de fonds propres ;

Pilier 2 : Surveillance prudentielle ;

Pilier 3 : discipline de marché.

Figure n° 03 : Les trois piliers de Bale II. ¹



Source : Kawtar TANTAN, « Le processus de gestion et de mesure des Risques Opérationnels selon les exigences de Bâle

Pilier I : Exigences minimales de fonds propres

Le premier pilier est considéré comme le pilier central de la réforme. Il vise à définir un nouveau ratio de solvabilité, le ratio Mc Donough qui remplacera le ratio Cooke, est une méthode d'évaluation et de gestion des risques.

¹ Kawtar TANTAN, « Le processus de gestion et de mesure des risques Opérationnels selon les exigences de Bâle », université TIME ; <http://www.memoireonline.com>

➤ Ratio Mc Donough :

$$\text{Ratio Mc Donough} = \frac{\text{Fonds propres réglementaires}}{\text{Risque de crédit} + \text{Risque de marché} + \text{Risque opérationnel}} \geq 8\%$$

La composition des fonds propres inclus trois niveaux :

- Le tiers 1 ou « noyau dur » : comprend le capital et les réserves publiées.
- Le tiers 2 ou « éléments complémentaires » : les provisions générales telles que les émissions subordonnées d'une durée supérieur à 5 ans.
- Le tiers 3 ou « éléments sur complémentaires » : les émissions subordonnées d'une durée supérieure à 2 ans.

➤ Risques de crédit

Pour le risque de crédit, deux approches sont proposées. Ces approches doivent être envisagées en tenant compte d'une dimension évolutive ; en effet le comité de Bale espère voir de nombreuses banques passer de l'approche standard à l'approche IRB simplifiée puis avancée. Lors du passage d'une approche IRB simplifiée à une approche IRB avancée, le comité de Bale indique que les besoins en capital réglementaire ne devront pas être, la première année, inférieure à 90% du capital réglementaire déterminés à partir de l'approche simplifiée.

➤ Risque de marché

Il n'y a pas de modification par rapport à l'amendement de 1996. Deux approches sont possibles:

- approche standard ;
- Approche par les modèles internes.

➤ Risques Opérationnels

La détermination du niveau de Risque Opérationnel reste largement forfaitaire, en raison d'une absence d'approche méthodologique encore structurée. Trois méthodes de prise en compte du risque opérationnel sont indiquées :

- Indicateur de base ;
- Approche standard ;
- Approche fondée sur des mesures internes.

La définition quantitative des risques opérationnels fait encore l'objet de discussions soutenues, en l'absence de consensus sur les méthodologies.

Pilier II : Le processus de supervision

Le but de la mise en place de ce pilier est de s'assurer que les établissements de crédit appliquent bien les modèles internes pour calculer l'adéquation de leurs fonds propres sur la base d'une bonne évaluation des risques encourus. Selon FIGUET¹ : « ce deuxième pilier permet aux agences de supervision bancaire de déterminer la validité des procédures. Les contrôleurs ont la possibilité de fixer un niveau de fonds propres supérieurs à 8% si les risques l'exigent. »

Pilier III : La discipline de marché

Plus l'approche utilisée est liée à des méthodes internes, plus l'exigence de transparence pour les banques sera forte. L'idée est que le secteur privé joue à plein un rôle incitatif, aux côtés des instances de réglementation.

L'objectif de ce troisième pilier est d'inviter les établissements de crédit à améliorer leur communication financière, c'est-à-dire que la banque doit publier un nombre d'informations financières qui permettront au marché d'évaluer son exposition aux risques.

D'après SARDI², les informations à publier peuvent l'être sous forme de plusieurs tableaux contenant : le champ d'application, la structure du capital, l'adéquation du capital, des informations générales sur le traitement du risque de crédit (nom des agences de rating si l'approche standard est retenue, les résultats des paramètres PD, LGD, EAD si l'approche IRB est retenue)....

2.1 Les conséquences de Bâle II :

La première observation qui s'impose est celle d'un degré de complexité élevé par rapport à l'accord de BALE de 1988. A l'inverse, il est certain que le nouvel accord, dans sa version actuelle, se situe en retrait par rapport aux méthodologies, basées sur des modèles internes, développées par les internationales les plus avancées.

BALE II résulte d'une forme de compromis. Sa formulation se veut pédagogique, de manière à laisser le temps aux banques internationales de se hisser au niveau de compétence proposé. Il n'est d'ailleurs pas à écarter qu'au terme de ce chemin, à moyen terme, le comité de BALE en vienne à valider certains des modèles internes développés.

Au-delà de ces constats, il se pourrait bien que la première conséquence de l'application de l'accord soit au total une hausse du capital réglementaire requis.

Cet état de fait, apparaît de manière claire pour les banques des pays en voie de développement. Face à cette situation, il est parfaitement possible que des ajustements pratiques soient encore demandés au comité de BALE, afin de réduire les plus défavorables de l'évolution réglementaire en cours.

¹ FIGUET, op.cit, P46

² Antoine SARDI, Op.cit, P275

A la lumière des éléments développés précédemment, BALE I n'est plus adapté, au nouvel environnement, pour diverses raisons citant entre autres : la faillite des banques malgré le respect du ratio Cooke. C'est pour cela, que le système financier international a connu des réformes et a donné naissance au ratio Mc Denough (BALE II).

2.2 Les points critique de Bâle II

- ✓ Bale II a pour objet de relier risques effectifs à capital réglementaire, avec le souci d'une approche de précaution, c'est-à-dire sans chercher à calculer l'exposition au risque au plus juste ;
- ✓ Bâle II propose une architecture de contrôle complexe et dont les résultats peuvent passer pour incertains ;
- ✓ La liquidité constitue un réel enjeu de différenciation ;
- ✓ Une concurrence renforcée entre banques¹:
 - Banque et marchés financiers :
 - La tendance à une prise en compte prudente de l'immobilier comme garantie ne sera pas sans impact
 - Un traitement défavorable pour les pays émergents

3. De Bale II à Bale III :

La dernière crise financière a montré les insuffisances des recommandations qu'a apportées Bale II. Ce qui a amené les autorités en charge de la régulation bancaire à en formuler de nouvelles.

Dans ce cadre, une révision du dispositif de Bale II a été réalisée dans un premier temps en Juillet 2009, sur le périmètre de la titrisation et des activités des marchés, pour aboutir en Décembre 2010 à un nouveau cadre prudentiel avec la signature des accords de Bale III. Les dispositions de cet accord visaient, le renforcement des recommandations des accords précédents, et la transition vers une nouvelle logique macro prudentielle visant à stabiliser le système financier dans son ensemble et à éviter les débordements vers l'économie

Les principales mesures de Bale III sont² :

- Une amélioration de la qualité des fonds propres ;
- Renforcement du niveau des fonds propres ;
- Maitrise de l'effet de levier ;
- Amélioration de la gestion de liquidité ;
- Couverture des risques du portefeuille de négociation.

¹ "S&P Ratio Highlights Disparate Capital Strength among the World's Biggest Banks", Nov. 30th 2009, B de longevialle, E, Heriard-Dubreuil, T, Grunspan, S&P Ratings Direct

² Bale III : les impacts à anticiper, KPMG, Mars 2011 publié sur le site :

http://www.kpmg.com/FR/fr/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Bale_III_impacts_a_anticiper_mars2011.pdf

4. Réglementation prudentielle en Algérie

Ces règlements visent à aligner le système algérien sur les procédures prudentielles et de surveillance de l'activité édictées par la Comité de Bâle sur le Contrôle Bancaire plus connu sous son acronyme anglais BSBC (Basel Committee on Banking Supervision).

En effet, La transposition des dispositions du Comité de Bâle dans la réglementation algérienne n'est pas une pratique nouvelle. La Banque d'Algérie avait à la fin des années quatre-vingt du siècle dernier « acclimaté » le célèbre ratio Cooke qui fixait la limite de l'encours crédits accordés par une banque en fonction de ses capitaux propres. Depuis, au fil des évolutions du marché bancaire global et des crises, le Comité de Bâle a édicté des normes prudentielles de plus en plus précises et cohérentes connues sous le nom de Bâle II et Bâle III.

4.1 Le règlement 14-01 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité des banques et établissements financiers

Dans le cadre de l'exercice de son autorité de régulateur, la Banque d'Algérie a promulgué un règlement, applicable ou mis en œuvre, à partir du 1er Octobre 2014. Il s'agit du règlement 14/01 du 16 Février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et aux établissements financiers.

Ce règlement prend son origine des accords de Bale II et III, dans la mesure où il intègre la notion de risque opérationnel et de coussin de sécurité dans le calcul des coefficients de solvabilités des banques et des établissements financiers. De ce fait à partir du 1er Octobre 2014 les banques Algériennes sont tenues de constituer des provisions au titre du risque opérationnel et d'y intégrer un coussin de sécurité à hauteur de 2,5 % de leurs risques pondérés.

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

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

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

Quant à la composition du ratio de solvabilité, l'article 5 du même règlement précise que le numérateur du ratio est constitué des fonds propres réglementaires, et le dénominateur de la somme des expositions pondérées au titre du risque de crédit, opérationnel et de marché.

Quand-aux pondérations retenues par la banque d'Algérie, elles sont fixées à 12,5 % du montant de l'exigence en fonds propres au titre des risques opérationnels et risques de marché. Concernant le risque de crédit il inclut les risques du bilan et du hors bilan.

Chapitre 1 : Concepts de base sur l'activité bancaire, les risques et la réglementation bancaire

Les banques et établissements financiers sont tenus de respecter les dispositions de ces articles dès l'entrée en application de ce règlement. Ils peuvent toutefois, bénéficier de délais accordés par la commission bancaire pour se conformer à ces exigences en fonds propres. Ceci a été expliqué dans les termes de l'article 6.

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

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

L'article 20 donne une définition bien précise aux risques opérationnels, cette définition sera présentée dans la section suivante.

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

4.2 Le règlement 14-02 du 16 février 2014 relatif aux grands risques et aux participations:

4.2.1 Division des risques :

Les banques et établissements financiers sont tenus de respecter en permanence un rapport maximum de 25% entre l'ensemble des risques pondérés qu'ils encourent sur un même bénéficiaire et le montant de leur fonds propres réglementaires. Comme mentionné dans l'article 4.

L'article 5 exige que le total des grands risques encourus par une banque ou un établissement financier ne doit pas dépasser huit fois le montant des fonds propres réglementaires.

4.2.2 Régime des participations:

Comme mentionné dans l'article 19 les participations ne doivent pas dépasser l'une des limites suivantes :

15% de fonds propres réglementaires pour chaque participation ;

60% des fonds propres réglementaires pour l'ensemble des participations.

4.3 Le règlement 14-03 du 16 février 2014 relatif aux classements et de provisionnement des créances et des engagements par signature des banques et établissements financiers

4.3.1 Classement des créances

L'article 2 du règlement définit les créances comme étant l'ensemble des crédits accordés aux personnes physiques ou morales, inscrits au bilan des banques et établissements financiers.

Et l'article 3 a classé les créances en :

Créances courantes ;

Créances classés.

4.3.2 Provisionnement des créances classées et des engagements douteux

D'après l'article 9 les créances font l'objet d'un provisionnement général à la hauteur de 1% annuellement jusqu'à atteindre un niveau total de 3%.

L'article 16 oblige les banques et établissements financiers d'examiner, au moins trimestriellement, le classement de leurs créances et, au moins annuellement, la qualité des garanties reçues, notamment au regard de leur valeur de marché et de la faculté de leur mise en œuvre.

4.4 Dispositions du règlement 11/08

Le nouveau règlement Banque d'Algérie N°11-08 du 28-11-2011 portant sur le Contrôle interne qui abroge le règlement 02-03 du 28 octobre 2002 portant sur le même objet, compte 75 articles, contre 48 pour le premier.

Aussi, ce texte apporte un certain nombre de nouveautés, concernant notre étude que nous reprenons comme suit :

4.4.1 En matière de Risque:

Ce règlement introduit au niveau de son article 2, de nouvelles notions, notamment en matière de risque de concentration, de risque de liquidité et de risque de non-conformité, comme il redéfinit le concept de risque opérationnel.

Par ailleurs, au niveau du même article, ledit texte a introduit la notion de « plan de continuité de l'activité ». Il le définit comme étant, l'ensemble des mesures visant à assurer, selon différents scénarios de crise, le maintien, le cas échéant selon un mode dégradé, des tâches essentielles ou importantes de la Banque ou de l'Etablissement Financier, puis la reprise planifiée des activités.

4.4.2 En matière de contrôle interne

Article 3 : Le contrôle interne des banques et des établissements financiers se compose de l'ensemble des processus, méthodes et mesures visant, notamment, à assurer en permanence :

- 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 ;
- La 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.

4.4.3 En matière de mise en place de Systèmes de Mesure des Risques et des Résultats

La nouveauté du règlement est reprise au niveau de l'article 38 qui stipule :

« Les Banques et Etablissements Financiers mettent en place des systèmes et des procédures permettant d'appréhender globalement les risques auxquels ils sont exposés. Ces systèmes et procédures doivent permettre de disposer d'une cartographie des risques qui identifie et évalue l'ensemble des risques encourus à raison de facteurs tant internes (tels la nature des activités exercées ou la qualité des systèmes en place) qu'externes (tels l'environnement économique ou des événements naturels).

Cette cartographie doit :

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

4.4.4 En matière de Système de Mesure des Risques de Marché

A ce niveau, le nouveau texte renforce l'article dédié à ce volet par deux alinéas rédigés comme suit :

Article 53 : Les Banques et Etablissements Financiers doivent enregistrer quotidiennement les opérations de change conformément aux dispositions réglementaires relatives au marché des changes (sans changement). Les nouvelles dispositions sont les suivantes :

- Ils doivent de même, enregistrer quotidiennement leurs opérations sur leur portefeuille de négociation.
- Lorsque leurs opérations sur les marchés financiers ou de change effectuées pour leur propre compte sont significatives, les Banques et Etablissements Financiers doivent mettre en place des systèmes spécifiques pour en assurer la mesure, le suivi et le contrôle. A ce titre, ils doivent en particulier :

- calculer le résultat de leurs opérations sur leur portefeuille de négociation ;
- Mesurer leur exposition au risque de change par devise et pour 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.

4.4.5 En matière de Surveillance et de Maitrise des Risques Opérationnels

Il s'agit de concepts nouveaux, introduit par ce règlement qui leur consacre les articles suivants :

Article 59 : les Banques et Etablissements 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 testent de manière périodique. Ils s'assurent également de la sécurité de leur système d'information dans les conditions prévues aux articles 35 et 36 du présent règlement.

Article 35 : Les banques et établissements financiers déterminent le niveau de sécurité informatique jugé souhaitable par rapport aux exigences de leurs métiers. Ils s'assurent que leurs systèmes d'information intègrent en permanence ce minimum de sécurité retenu.

Article 36 : Le contrôle des systèmes d'information doit, notamment, permettre de s'assurer que :

- Le niveau de sécurité des systèmes d'information est périodiquement évalué et que, le cas échéant, les corrections y afférentes sont effectuées ;
- Des procédures de secours informatique sont disponibles dans le cadre d'un plan de continuité de l'activité, afin d'assurer la poursuite de l'exploitation ;
- L'intégrité et la confidentialité des informations sont préservées.

Le contrôle des systèmes d'information s'étend à la conservation des informations et à la documentation relative aux analyses, à la programmation et à l'exécution des traitements.

Article 60 : les Banques et Etablissements Financiers enregistrent les incidents significatifs résultats de défaillances dans le respect ou la conception des procédures internes, de dysfonctionnement de système notamment informatique, ainsi que de fraudes, ou de tentatives de fraudes, internes ou externes. A cet effet, les Banques et Etablissement financiers déterminent des seuils et des critères d'enregistrements adaptés à la nature de leurs activités et de leurs risques.

Les incidents significatifs doivent, selon des critères appropriés, couvrir les risques de perte, y compris lorsque celles-ci ne s'est pas matérialisée. Le ou les fichiers des incidents sont tenus à la disposition des responsables des contrôles permanent et périodique.

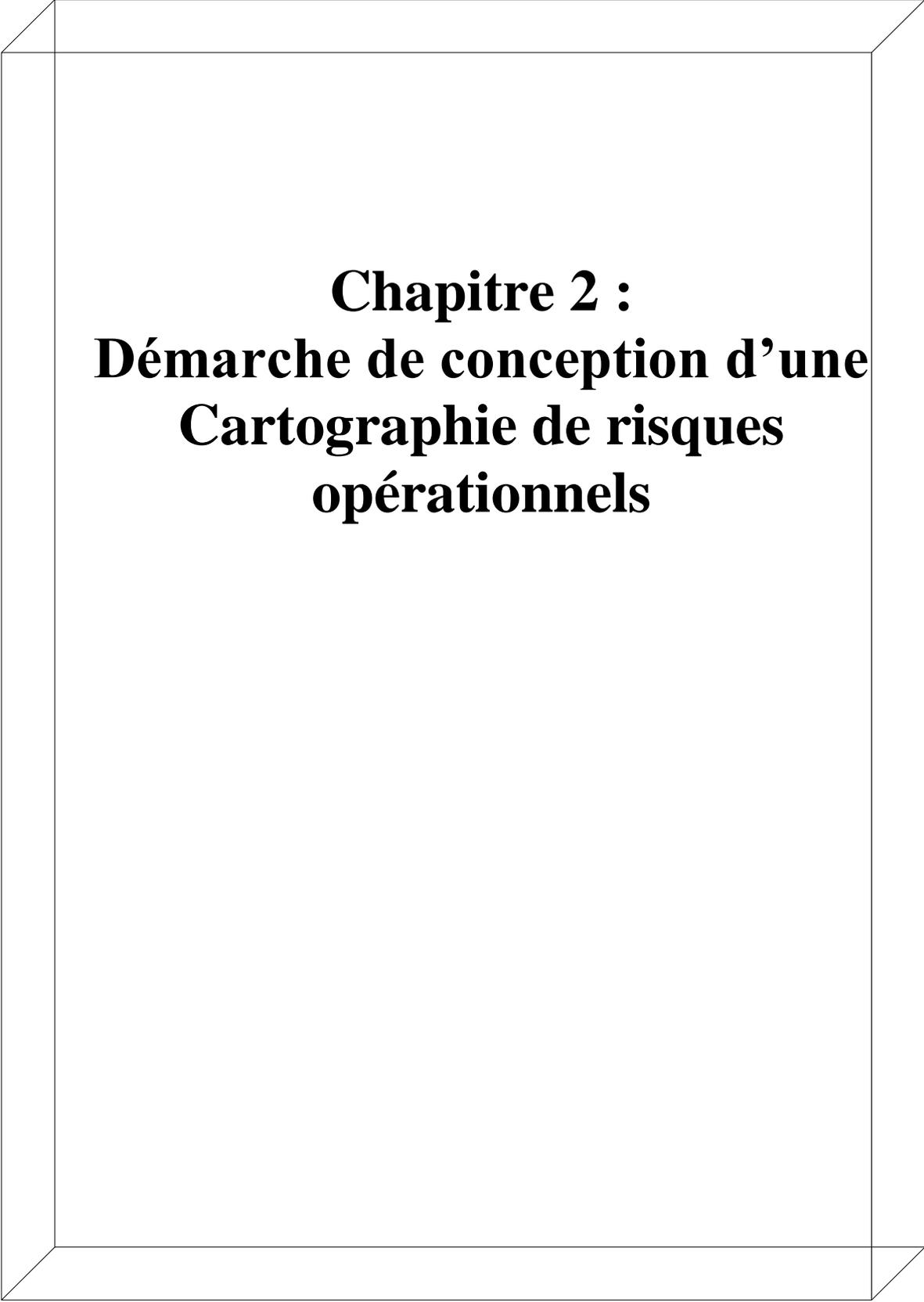
Conclusion du chapitre :

Dans ce chapitre, nous avons présenté l'environnement bancaire général, les différents risques liés à l'activité ainsi que la réglementation prudentielle bâloise et Algérienne.

Notre objectif était de montrer l'importance accrue attribuée aux risques Opérationnels, due aux diverses crises ayant ébranlé le système bancaire et financier, ce qui a incité les autorités en charge de la régulation bancaire internationale à prescrire des normes visant à atténuer les dégâts causés et à éviter de nouveaux.

Nous avons pu dégager quelques points à retenir :

- Le risque est lié à la survenance d'un événement non prévisible qui peut avoir des conséquences importantes sur le bilan ou le compte de résultat de la banque ;
- On distingue trois types de risque :
 - Le risque de crédit ;
 - Le risque de marché ;
 - Le risque opérationnel.
- Les risques opérationnels résultent d'inadéquation des systèmes avec les moyens alloués, des dysfonctionnements « techniques » ou d'erreurs humaines -politique en matière d'emploi, fraudes, défaillances diverses, litiges, pannes, etc.



Chapitre 2 :
Démarche de conception d'une
Cartographie de risques
opérationnels

La cartographie des risques est devenue un outil réglementaire de premier plan suite à diverses réglementations bancaires qu'on a déjà présenté dans le chapitre précédent.

De plus Afin de mieux exposer les résultats des évaluations des risques et de permettre une représentation claire, nette et précise de ces derniers, il est plus utile, voir nécessaire d'utiliser la cartographie des risques surtout quand il s'agit d'une évaluation qualitative où les risques ne sont pas caractérisés par une valeur ou un intervalle de valeurs.

Nous présentons dans ce second chapitre la démarche de la cartographie des risques, à travers trois sections comme suit :

Section1 : cadre théorique de la cartographie de risques opérationnels

Section2 : méthodologie d'élaboration de la cartographie des risques

Section3 : utilisation et suivi de la cartographie des risques

Section1 : cadre théorique de la cartographie de risques opérationnels

« Cartographier les risques, c'est porter un regard nouveau sur les phénomènes étudiés. C'est non seulement prendre en compte leur dimension spatiale, mais aussi appréhender les interactions du sujet d'étude avec un territoire, un milieu. »¹

1. Définitions de la cartographie des risques

Historiquement, la notion de cartographie se limite à l'art d'établir des cartes géographiques.

Cependant, les dictionnaires récents proposent une acception plus large et évoquent une représentation de phénomènes mesurables, sous forme de diagrammes ou de schémas. Le terme ne constitue pas un vrai néologisme. Nous pouvons néanmoins citer les définitions suivantes :

- ✓ « La cartographie des risques est un instrument de gestion des risques introduit récemment dans la panoplie du risk manager. Son développement a été une conséquence directe de l'approche globale ou holistique introduite au cours des dix dernières années aux Etats-Unis sous l'acronyme ERM (Enterprise-wide Risk Management), ou « gestion stratégique des risques »².
- ✓ « La cartographie est un mode de représentation et de hiérarchisation des risques d'une organisation. Elle constitue pour le Risk Manager aussi bien un outil de pilotage des risques qu'un moyen de communication sur le risque »³
- ✓ « Une cartographie des risques est une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les risques les plus significatifs (probabilité et/ou impact les plus élevés et les moins significatifs (probabilité et /ou impact les plus faibles) »⁴

Donc on peut définir La cartographie des risques comme étant le positionnement des risques majeurs selon différents axes, tels que l'impact potentiel, la probabilité de survenance ou le niveau actuel de maîtrise des risques.

L'enjeu central est de disposer d'indicateurs pertinents de suivi et de mesure de l'évolution du risque opérationnel encouru, dans un sens permettant une meilleure connaissance et une plus grande sécurisation des processus et des systèmes.

2. Objectifs de la mise en place d'une cartographie

Les objectifs de l'élaboration d'une cartographie des risques peuvent être de différentes natures aussi importantes les unes que les autres⁵ :

¹ CORNÉLIS B. & BILLEN R, «La cartographie des risques et les risques de la cartographie » ,<http://orbi.ulg.ac.be/bitstream/2268/22150/1/Liv%20Hupet.pdf>

² Sophie GAULTIER-GAILLARD et jean paul LOUISOT ; « diagnostic des risques » ; Ed afinor, saint-denis ;2004,p98

³ Gilbert de Marechal, Op.cit, p15

⁴ IFACI et Price Water House Coopers, « La pratique du contrôle interne », Paris, 2005, p221

⁵ KPMG, Cartographie des risques, Institut Algérien des Hautes Etudes Financières, Alger Mai 2014, p 24.

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

3. Les acteurs du projet de cartographie des risques

Les acteurs concernés par le pilotage du projet varient selon l'ampleur de ce dernier, ils peuvent être :

3.1. Interne

Direction des risques (Risk Manager), direction de l'audit interne. En principe, c'est le Risk Manager qui se charge de l'élaboration de la cartographie des risques. Cependant, en l'absence de ce dernier la direction d'audit peut prendre en charge le projet.

3.2. Externes

Cabinets de consultants, experts thématiques. L'organisation peut faire appel à des acteurs externes pour l'assistance ou la réalisation du projet, dans le but de fiabiliser et légitimer le processus ou dans le cadre d'une externalisation des processus ou activités.

L'intervention d'un acteur externe tel qu'un cabinet d'audit pour la réalisation d'une cartographie des risques peut également être une obligation contractuelle, notamment, dans le cadre des fusions acquisition ou des privatisations.

4. Les types de cartographie des risques

Plusieurs types de cartographies des risques peuvent exister dans une entreprise. Et le choix du type dépend du type d'étude de risque menée. Pour cela, deux grandes options se présentent ¹ :

- ✓ L'étude de façon exhaustive des risques susceptibles de porter atteinte à la pérennité et au bon fonctionnement de l'organisation. Dans ce cas, il s'agit d'une cartographie globale ;
- ✓ L'étude des risques spécifiques liés à un domaine particulier ce qui est appelé cartographie thématique.

4.1. Définition de la cartographie globale :

« Cette démarche permet, pour une même entité de réunir et surtout de hiérarchiser et comparer des risques différents les uns des autres, dans une perspective de bonne gouvernance »².

¹ Gilbert de Marechal, Op-cit, AFNOR, 2003, p17

² ibid, p17

4.1.1. Avantages

« Si une cartographie thématique des risques est un outil à la disposition du Risk Manager au sein de son cycle classique de gestion des risques, la mise en place d'une cartographie globale des risques représente pour le Risk Manager et, plus globalement, pour l'organisation concernée, un projet de grande ampleur qui vise à renforcer l'infrastructure de gestion des risques et à être capable d'en rendre compte¹.

L'intérêt d'un projet de cartographie globale réside autant dans la carte, effectivement, obtenue que dans les multiples annexes qui détaillent les différents risques ».

Comme pour la cartographie thématique, il existe plusieurs avantages et motivations au profit de l'organisation concernée qui apparaissent grâce à la mise en place d'une cartographie globale :

- Recenser de façon exhaustive l'ensemble des risques de l'organisation ;
- Mettre en place d'un pilotage intégré des risques ;
- Attirer l'attention de toutes les parties de l'organisation sur l'importance de tous les risques (culture de risque) quelque soit sa signification (faible moyen ou forte) ;
- Instaurer un langage commun sur les risques au sein de l'organisation ;
- Mobiliser l'ensemble des intervenants et fournit l'occasion de mettre en place une gestion coordonnée des risques, et cela par l'intermédiaire des tableaux de bord ;

A coté de ces avantages considérés comme motivations principales à l'origine de la mise en place d'une telle cartographie, il existe plusieurs motivations connexes, à savoir :

- Améliorer la communication sur les risques au niveau de l'organisation, plus précisément vers la direction générale ;
- Répondre à des demandes (ou contraintes) extérieures, comme la réglementation, les marchés financiers,... etc.;
- Satisfaire aux exigences de transparence concernant les risques ;
- Optimiser l'allocation des ressources entre les actions correctives du risque et l'achat de l'assurance ;
- Optimiser l'achat de l'assurance tant dans sa structure (niveaux de couverture et de franchise) que dans la négociation des primes.

4.2. Définition de la cartographie thématique

« Elle s'attache à recenser et à hiérarchiser les risques liés à un thème précis.

Son principal intérêt est de pouvoir réunir et comparer sur un même thème factuel :

- Soit différentes organisations (par exemple, les différentes entités d'un groupe industriel) pour un même thème de risque ;
- Soit différents domaines de risque liés au thème étudié par une même organisation.

¹ Gilbert de Marechal, Op-cit, AFNOR, 2003, P18

L'exercice de la cartographie thématique peut constituer un premier pas vers la cartographie globale »¹

Donc contrairement à la cartographie globale, La cartographie thématique se limite à un domaine particulier. Elle peut être réalisée, par exemple, sur les risques des systèmes d'information, les risques juridiques, ou les risques liés à la mise en place d'un projet particulier au sein de l'entreprise.

4.2.1. Motivations de la cartographie thématique:

Dans un premier temps, la cartographie thématique permet d'obtenir une représentation et une

vision synthétique et plus précise des différents domaines de risque pour un thème bien déterminé. Selon le besoin, le périmètre étudié peut être une unique entité ou plusieurs entités d'une même organisation².

Ce besoin de vision synthétique peut avoir lui-même différentes motivations telle que :

- Le pilotage de la gestion du risque étudié en identifiant les domaines d'actions prioritaires et en suivant l'évolution du risque dans le temps ;
- Une communication facile et une information nette, juste (absence de rumeur et de confusion) et rapide sur ce thème de risque à destination de toutes les parties concernées :
 - o **Parties internes** : pour la direction générale ou pour les différentes branches d'un même groupe ;
 - o **Parties externes** : pour les assureurs, pour une meilleure négociation des contrats, ou pour d'autres parties pour mieux répondre à des demandes de transparence, ou à d'éventuelles demandes réglementaires.

En somme, la sélection d'un thème unique peut procurer plusieurs avantages :

- Une comparaison pertinente en évitant toutes sortes de confusion ;
- Sachant que seuls les parties concernées par le thème étudié qui doivent être interrogées, la mise en œuvre de la cartographie globale est toujours simplifiée ;
- L'identification « top-down », car l'élaboration d'un questionnaire est possible soit directement par le Risk Manager, soit avec l'aide d'experts du thème étudié.

5. Inconvénients des deux cartographies

La principale contrainte est d'avoir une information fiable et nette pour calibrer les deux composantes du risque (probabilité et impact).

Cette contrainte pilotera, pour un thème donné, le choix du type d'axe et par conséquent, le choix du type d'information à collecter pour quantifier et cartographier ces risques.

² Gilbert de Marechal, Op-cit, AFNOR, 2003, p22

Parfois, elle résulte du refus de coopération des membres de l'entité, ces derniers peuvent refuser de fournir certaines informations ou des informations erronées craignant que leur mauvaise gestion soit dévoilée. En plus de cette contrainte, d'autres limites considérables peuvent influencer négativement une conception efficace et réussie de la cartographie des risques¹:

- S'agissant des processus ascendants, les résultats sont appropriés pour les opérationnels de l'organisation mais ne peuvent parler au top management ;
- Souvent, les évaluations sont beaucoup plus qualitatives que quantitatives puisqu'elles reflètent l'appréciation interne des opérationnels et la construction de base d'incidents n'est pas toujours possible ;
- La partie « moyens de maîtrise » n'est en générale pas ou peu traitée ;
- Certains risques sont difficiles à évaluer et à étudier tels que le risque d'image et le risque de fraude ;
- La négligence et le désintérêt des principaux dirigeants surtout le directeur général concernant l'utilité et l'importance de la cartographie des risques.

6. Approches d'élaboration de cartographie des risques

Les approches d'élaboration de la cartographie sont diverses et varient en fonction de l'activité exercée et des objectifs assignés par l'organisation, à la cartographie. Il existe deux approches pour élaborer une cartographie des risques, à savoir²:

- Le top-down ;
- Le bottom-up.

6.1. L'approche par le top-down

L'approche par top-down peut être assimilée à la méthode Indicateur de base, en ce sens que l'on privilégie les aspects qualitatifs plus rapides à obtenir, que les éléments chiffrés basés sur la collecte des incidents.

L'identification des risques est ; dans le top down ; souvent utilisée pour une démarche de cartographie thématique, elle est effectuée en général à l'aide des questionnaires d'autoévaluation qualitatifs élaborés par les personnes chargés de la démarche de cartographie des risques, après une définition de la typologie des risques opérationnels.

Cette approche permet d'améliorer le processus décisionnel et favorise, par l'impulsion du haut niveau, l'instauration d'une culture.

Cette approche permet d'améliorer le processus décisionnel et favorise, par l'impulsion du haut niveau, l'instauration d'une culture des risques dans l'organisation propice à l'amélioration continue des processus. Cependant, elle fait ressortir deux problèmes complexes:

¹ Gilbert de Marechal, Op-cit, AFNOR, 2003, p22

² Leila ALTINE, « *Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels liés à la gestion du crédit documentaire à la Société Générale des banques au Sénégal (SGBS)* », CESAG 2010,p P33-34.

- Les mesures effectuées ne sont pas toujours fiables. En effet, les questions d'autoévaluation n'apportent pas nécessairement d'assurance sur l'objectivité du processus ou sur l'exhaustivité de la couverture des risques opérationnels ;
- La solution de l'utilisation de données externes utile pour prendre en compte les risques rares et à impact fort dans les calculs pour les fiabiliser reste difficile.

6.2. L'approche bottom-up

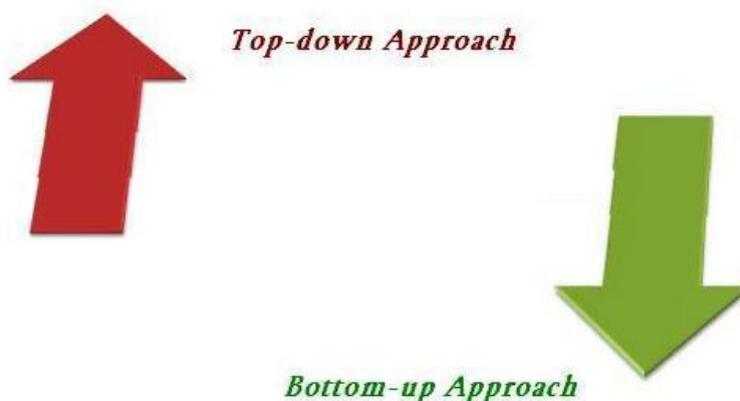
Souvent utilisée pour une cartographie globale, dans cette approche, les risques opérationnels sont identifiés et évalués par les unités opérationnelles avant d'être portés à la connaissance du haut (La direction) via un dispositif de reporting au management.

L'identification des risques est effectuée par les personnes les plus proches de l'activité à travers des interviews.

Il est souvent souhaitable d'utiliser une grille déterminée à l'avance, pour assurer que tous les risques possibles ont bien été évoqués au cours des interviews

L'approche bottom-up permet de fournir aux directeurs opérationnels et fonctionnels un outil leur permettant de visualiser les risques auxquels leurs services sont confrontés, pour mieux les gérer. Elle renforce également la communication entre les différents acteurs de l'organisation.

Figure n°04 : approches d'élaboration d'une cartographie des risques



Source : amina louadfel, « la cartographie de risques opérationnels »

Section 2 : Méthodologie d'élaboration de la cartographie des risques

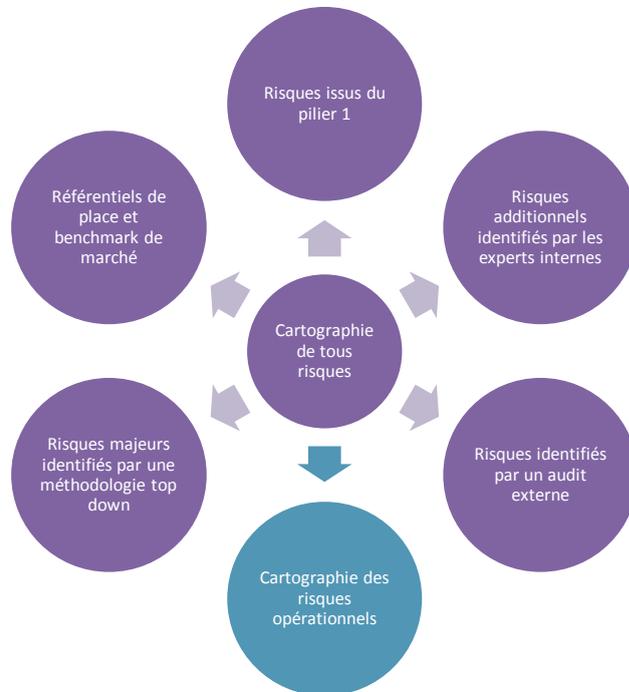
Rappelant que des dispositions de la directive en matière de gestion des risques (Pilier II) implique la mise en place d'un dispositif interne de maîtrise **de tous les risques** (financiers, techniques, opérationnels) auxquels peut être confronté un assureur; pour qu'à tout moment il puisse avoir une vision précise de l'état de sa solvabilité.¹

¹ Document interne KPMG ,2014

Chapitre 2 : Démarche de conception d'une Cartographie de risques opérationnels

La mise en place de cette cartographie « tous risques » nécessite donc l'exploitation de l'ensemble des éléments à disposition :

Figure n°05 : Le Modèle ORSA – périmètre à considérer



Source : document interne de KPMG

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

La méthode que nous avons choisi et celle utilisée par le cabinet, elle comporte 5 phases essentiels :

- 1- Phase de préparation ;
- 2- Phase d'identification des risques ;
- 3- Phase d'évaluation des risques ;
- 4- phase d'appréciation du dispositif de maîtrise du risque ;
- 5- phase de représentation graphique (matrice des risques).

Avant d'entamer la méthode d'élaboration d'une cartographie des risques nous avons jugés utile de parler de base incidents.

Parallèlement à la cartographie, la base incident permet de mettre en place une base de données historiée des évènements de risques opérationnels survenus et des pertes associées ce

qui va nous permettre de qualifier et de mesurer l'ensemble incidents et pertes opérationnelles afin de :

- ✓ Définir les actions d'amélioration nécessaires ;
- ✓ Prioriser les actions ;
- ✓ Evaluer leur efficacité ;
- ✓ de corroborer ou non les évaluations données par les deux premières approches et participera au pilotage des risques opérationnels ;
- ✓ de suivre l'évolution des risques et l'efficacité des contrôles mis en place ;
- ✓ Mettre à jour la cartographie des risques de l'entreprise.

Avantages de la base incidents :

- ✓ Elle permet d'identifier et comprendre les incidents qui arrivent le plus souvent à la banque dans le but d'améliorer sa capacité à évaluer, gérer ou éviter le risque ;
- ✓ Elle peut servir de support au processus d'évaluation des risques et du dispositif de maîtrise des risques ;
- ✓ Elle permet de satisfaire les exigences d'information à communiquer au régulateur mais aussi à la Direction¹.

1. Phase de préparation :

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

- ❖ **Le thème étudié** : il s'agit de définir avec précision le périmètre qualitatif du risque étudié, c'est-à-dire définir, avec précision et exhaustivité, le risque en question.
- ❖ **Périmètre d'activité couvert** : s'agit-il des risques informatiques d'un service, d'une direction spécifique, ou de l'ensemble des directions de la banque, ou l'ensemble des directions d'une région bien déterminée.
- ❖ **Le niveau des réponses** : selon l'objet de la cartographie, les chefs de projet doivent préciser est-ce que l'on veut une réponse par opération, par branche d'activité, par filiale, ou bien par service au sein de chaque filiale.
- ❖ **Le seuil de pertinence** : comme évoqué précédemment, la perception du risque est différente selon les personnes et leur position au niveau d'une organisation. Pour homogénéiser les réponses, il faut déterminer des seuils de pertinence pour les risques à identifier. Par exemple, on considère un événement comme risqué (dangereux) s'il engendre une perte supérieure à 10 KDA.

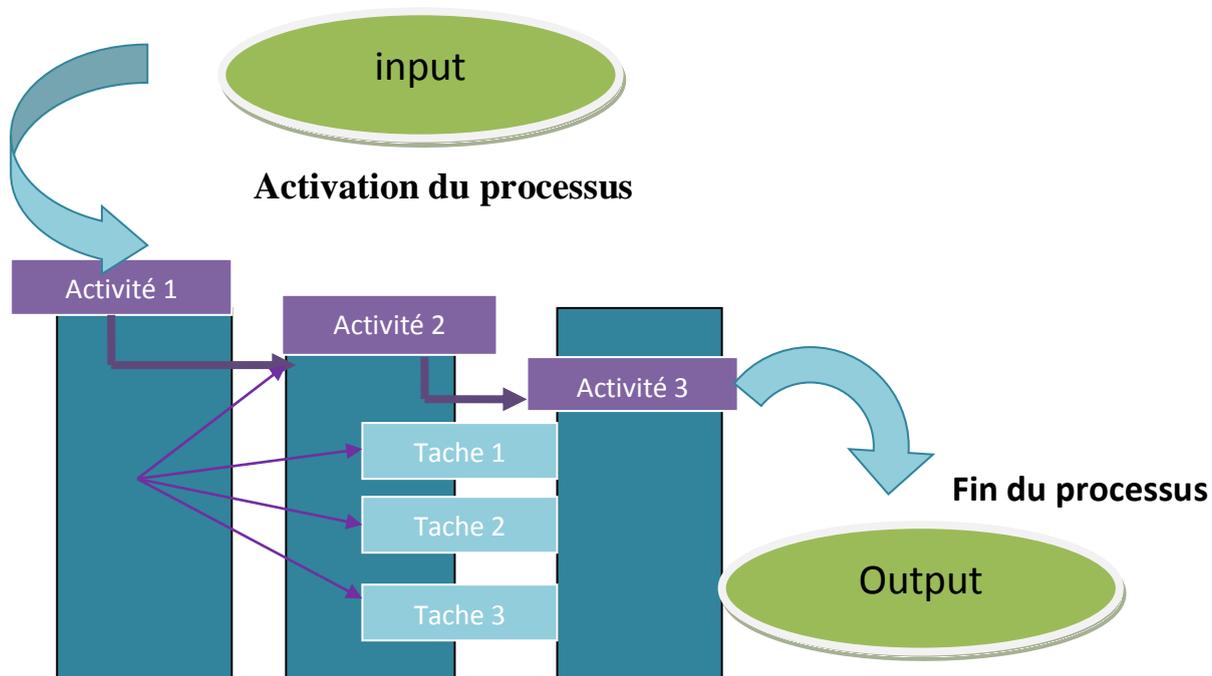
¹ Document interne a KPMG

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

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

Il s'agit de faire l'inventaire des différents facteurs de risque à partir d'un découpage des flux en processus, activités et tâches. Cette approche permet une vision plus complète et cohérente.

Figure n°06 : Processus d'élaboration de la cartographie des risques



Source : document interne a KPMG

1.1. Définition d'un processus

Un processus est défini selon la norme ISO 9000:2000 comme étant un : "Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie".

Et plus précisément c'est « l'enchaînement ordonné d'un ensemble d'activités, produisant une valeur ajoutée croissante, permettant de délivrer au client (interne ou externe) le produit ou service correspondant à sa sollicitation initiale »¹.

« Il permet l'élaboration d'un produit/ service livré à un client interne ou externe. Il comprend une ou plusieurs activités. (Exemple : souscription d'un bon de caisse) »¹.

¹ C. Jiménez, P. Merlier, Prévention et gestion des risques opérationnels, revue banque, septembre 2004, p25

1.2. Définition des activités

Elle représente l'ensemble de tâches élémentaires ayant un même objectif et exécutées dans un même département. (Exemple : accord d'un financement).

1.3. Définition des tâches :

Action élémentaire au niveau d'une activité, exécutée par une seule fonction (directeur, comptable, etc.) dans le département concerné (exemple : saisie de garanties).

1.4. Types de processus :

On peut distinguer trois types de processus :

- ❖ **Les processus opérationnels (processus métier):** dont la finalité est de fournir des produits et services au client externe à l'établissement.
- ❖ **Le processus de pilotage (processus de direction) :** dont le but est de fixer des orientations, évaluer la situation, et décider une action corrective s'il le faut. L'input de ce processus est : le management, les actionnaires les organismes de tutelle.
- ❖ **Le processus de support :** dont le but est de gérer les ressources de l'établissement, tenir à jour la situation, et de fournir ces éléments aux acteurs des deux processus précédemment cités.

En général, pour les établissements de taille moyenne telle que les banques publiques algériennes, il est préférable de se contenter de modéliser les processus opérationnels. En effet, les fonctions transverses support et de pilotage sont évaluées comme étant des sous processus du métier concerné. Ainsi, l'analyse est focalisée sur les processus générateurs de revenu et les plus sensibles financièrement au risque.

1.5. Liens entre risques et processus

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

En effet, le lien entre risques et processus s'exprime par la « matrice processus/risques » qui se présente comme suit² :

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

¹ Document interne KPMG, 2014

² Henri FRITCH, « La maîtrise des risques lié aux processus de gestion des réclamations clients », Thèse professionnelle présentée et soutenue en vue de l'obtention du Mastère spécialisé « Audit Interne et Contrôle de Gestion », Paris, 2012, p47

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

Pour mieux clarifier la notion de lien entre risques et processus, nous avons repris l'exemple suivant extrait du « Manuel de l'audit interne de l'IIA » :

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

2. Phase d'identification des risques :

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

Cette phase consiste à définir les événements de risques liés aux activités recensées dans le cadre de la cartographie des processus.

Ainsi, à chaque processus de la cartographie sera associé un ou plusieurs risque(s) inhérent(s), auquel (auxquels). Cette phase se subdivise en deux étapes successives :

2.1. Identification des risques :

Cette étape constitue un préalable à notre démarche de cartographie des risques, ainsi les étapes d'identification sont nombreuses :

- **Identification basée sur les actifs créateurs de valeurs** ;
- **Identification basée sur l'atteinte d'objectif** : Comme souligné dans la définition du risque, un risque peut entraver l'atteinte d'objectifs, il convient donc de le définir avant de le lier aux menaces correspondantes ;
- **Identification par analyse historique** : elle consiste à se baser sur les risques opérationnels déjà survenus au sein de l'entité ;
- **Identification basée sur l'analyse de l'environnement** : elle a pour but de souligner les menaces pouvant se présenter qu'elles soient d'origine technologique, économique, socioculturelles... ;
- **Identification par analyse des activités** : Après une décomposition des processus en activités, une estimation des conséquences potentielles de la bonne ou mauvaise exécution des tâches est requise.

2.2. Etape d'analyse:

Une fois identifiés, les risques doivent être analysés et évalués en fonction essentiellement de deux critères : leur probabilité d'occurrence et leur impact à la fois au niveau de l'entité et de chaque activité.

¹ Le Ray J, « Gérer les risques, Pourquoi ? Comment? », ED. AFNOR, 2006, p95

3. La phase d'évaluation des risques :

La première limite de l'évaluation des risques est, bien entendu, sa subjectivité, étant donné qu'une échelle et le placement d'un risque fait appel au jugement humain.

Sa perception varie donc d'un dirigeant à un autre et ce, sans aucune mauvaise foi. En effet, le degré de maîtrise d'une opération peut varier selon le caractère optimiste ou pessimiste du dirigeant. De même, à force d'être confronté à un risque, le dirigeant peut avoir tendance à le minimiser alors que ses conséquences peuvent être graves pour l'entreprise.

Enfin, il faut bien sûr anticiper les possibles conflits d'intérêts pour un dirigeant qui évalue un risque dont il est manifestement le responsable.

Dans l'éventualité où un auditeur interne (cas des entreprises où la direction des risques n'existe pas) est en charge de l'élaboration de la cartographie des risques, il doit seulement se contenter de « faciliter l'identification et l'évaluation des risques »¹.

Son rôle doit se limiter à celui d'un conseiller qui accompagne l'élaboration de la cartographie des risques en apportant ses connaissances méthodologiques. Il ne doit, en aucun cas, prendre la décision d'évaluer un risque à la place des responsables.

De ce fait, il est plus indiqué que l'évaluation des risques soit réalisée par un auditeur externe. Au cours de cette étape, il convient de :

3.1. Déterminer la nomenclature et la typologie des risques

Il s'agit de les classer par catégorie et les associer aux différentes activités et fonctions de l'entreprise (humain, financier, juridique, stratégique, etc.).

¹“The Role of Internal Auditing in Enterprise Wide Risk Management”, www.theiia.org, January 2009,p4,15/5/2015

Figure n°07 : exemple de nomenclature et la typologie des risques

Catégorie de risque (niveau 1)	Définition (niveau 1)	Sous catégorie de risque (niveau 2)	Définition (niveau 2)
Fraude interne	Pertes dues à un acte intentionnel de fraude, de détournement de biens, d'enfreintes à la législation ou aux règles de l'entreprise qui implique au moins une personne en interne	Vol et fraude (interne)	Actes frauduleux qui impliquent au moins une partie interne (salarié ou intermédiaire lié) résultant d'un détournement d'actifs et / ou de documentation, ayant pour conséquence des pertes pour la Société, voire pour les clients.
		Activité non autorisée d'assurance	Actes frauduleux liés au processus d'assurance (souscription, gestion de portefeuille, prestations), qui impliquent au moins une partie interne (salarié ou intermédiaire lié), résultant d'activités non autorisées ou de manipulations de données internes, impliquant des pertes pour la compagnie, voire pour les clients.
		Autre activité non autorisée hors assurance	Activités frauduleuses qui ne sont pas liées au processus assurance qui impliquent au moins une partie interne (salarié ou intermédiaire lié), résultant d'activités non autorisées ou de manipulation de données internes, impliquant des pertes pour la compagnie, voire pour les clients.
		Sécurité des systèmes (fraude interne)	Actes frauduleux qui impliquent au moins une partie interne (salarié ou intermédiaire lié) résultant d'intrusion du système et de non disponibilité / vol / détérioration des données ayant pour conséquence des pertes pour la Société, voire pour les clients.

Source : document interne a KPMG

3.2. La décomposition du risque

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

- Sa fréquence (probabilité) d'occurrence ;
- Son impact financier ;

Ainsi, la cartographie des risques contient deux axes, celui représentant le niveau de l'impact (ou de la gravité) et celui de la probabilité. En multipliant le niveau de gravité par la probabilité on obtient le niveau de criticité d'un risque.

Ces trois notions sont chacune évaluée selon une échelle qui leur est propre. Pour chaque échelle, il est préférable de choisir un nombre d'intervalles compris entre trois et cinq. Empiriquement, il est recommandé d'utiliser une échelle à quatre intervalles puisque, inconsciemment, la plupart des acteurs tendent à évaluer les risques dans leur valeur moyenne.

Choisir une échelle à chiffre pair permet d'éviter cet écueil. Cela incite donc à prendre position, quitte à, légèrement, sous-estimer ou surestimer un risque.

Durant mon stage, l'échelle suivante a été retenue :

Chapitre 2 : Démarche de conception d'une Cartographie de risques opérationnels

- « rare, possible, probable, quasi certain » pour la probabilité ;
- « faible, modérée, élevée, critique » pour l'impact ;
- « mineure, moyenne, majeure, critique » pour la criticité d'un risque.

Pour chacune des échelles, la fixation des différents intervalles doit être approuvée par les dirigeants puisque ces hypothèses de départ vont fortement influencer les résultats de la cartographie des risques.

L'échelle de la probabilité est la plus simple. En général, pour déterminer les intervalles on choisit une échelle entre 0 et 100%. Cependant pour certains risques, on peut choisir une échelle périodique, du type : se manifeste 1 fois tous les mois, ans, dix ans, etc.

Pour une activité industrielle, les défauts de fabrication ou les risques de panne peuvent être évalués par série : 1 tous les mille, dix mille objets, etc.

Exemple d'échelle de probabilité¹

Tableau n°2 : tableau de cotation des fréquences

Fréquence d'occurrence

Pertes financières	Valeurs temps
4. Très fréquent	Evénement pouvant se produire de façon récurrente (plusieurs fois par mois).
3. Assez fréquent	Evénement risquant de se produire plusieurs fois par an.
2. Assez rare	Evénement pouvant se produire une fois tous les 1 à 2 ans
1. Très rare	Evénement risquant de se produire dans des cas exceptionnels (moins d'une fois tous les 5 ans).

Source : document interne a KPMG

L'échelle de la gravité de l'impact est plus subtile à évaluer dans le sens où elle doit être spécifique à chaque type de risque.

La plupart des risques que l'entreprise encourt peut être monétairement quantifiée. C'est le cas d'un litige juridique, de charges induites par une réglementation ou une fiscalité défavorable, de la perte d'un client, des dégâts matériels suite à une catastrophe naturelle, d'un arrêt de la production.

Dans le cas d'une cartographie groupe, il est plus judicieux de transposer les montants des dommages de chaque filiale en termes relatifs, par exemple en pourcentage du chiffre d'affaires, ou d'un autre indicateur plus approprié.

Cela permet de faciliter la comparaison d'un risque et de son impact réel auprès d'une filiale par rapport aux autres entités du groupe.

Pour les risques dont il est difficile d'évaluer monétairement l'impact, il faut alors déterminer des critères qualitatifs pour fixer les intervalles. Ainsi, pour un risque d'image et

¹Document interne KPMG, 2014

Chapitre 2 : Démarche de conception d'une Cartographie de risques opérationnels

éventuellement pour un risque environnemental, il faut évaluer la répercussion médiatique de ce risque.

Pour un risque de sécurité humaine, il faut fixer différents degrés d'incapacité d'un employé. Le risque de climat social, difficile à cerner, peut être appréhendé par différents indicateurs : sondage en interne, taux d'absentéisme, de turn over, etc.

Exemple d'échelle de gravité¹

Tableau n°3 : tableau de cotation d'impact financier

Impact financier	
Pertes financières	Intervalles de pertes
4. Critique	Supérieur à 50 Mdzd
3. Fort	entre 10 - 50 Mdzd
2. Moyen	entre 5 - 10 Mdzd
1. Faible	Inférieur à 5Mdzd

Source : document interne a KPMG

L'échelle de criticité est le résultat de la cotation du risque sur les deux échelles précédentes. Elle est, visuellement, représentée par quatre couleurs dont les nuances tournent autour du vert, jaune, orange et rouge sur la cartographie des risques. Pour chaque couleur, on peut attribuer une liste d'actions à prendre par défaut.

L'évaluation du risque brut repose sur une double cotation (Probabilité d'occurrence du risque - hors dispositif de contrôle mis en place - adjoint à l'impact financier en cas de survenance du risque en question).

L'association de ces deux paramètres permet de dégager l'évaluation brute du risque, tel qu'il est mis en exergue sur la matrice² suivante :

Tableau n°4 : tableau de cotation du risque brut ³

Impact	Hierarchisation des événements de risques			
	Cotation du risque brut			
4. Critique	3. Fort	3. Fort	4. Critique	4. Critique
3. Fort	2. Moyen	3. Fort	3. Fort	4. Critique
2. Moyen	1. Faible	2. Moyen	2. Moyen	3. Fort
1. Faible	1. Faible	1. Faible	2. Moyen	3. Fort
	1. Très rare	2. Assez rare	3. Assez Fréquent	4. Très fréquent
	Fréquence			

Source : document interne a KPMG

¹ Document interne KPMG, 2014

²KPMG, « séminaire cartographie des risques »,2014

³ Document interne KPMG, 2014

4. Phase d'appréciation du dispositif de maîtrise du risque

Maintenant que le risque est en mesure d'être évalué, méthodologiquement, il convient de le mesurer de plusieurs manières, de façon à apprécier l'efficacité du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne. Le COSO a défini le contrôle interne comme suit :

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

4.1. Objectif du contrôle interne

Le contrôle interne tend à l'accomplissement d'un objectif général déclinable en sous objectifs. L'objectif général c'est la continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis, c'est-à-dire sa pérennité.

Pour atteindre cet objectif général, on assigne au contrôle interne des objectifs permanents :

- La protection du patrimoine et la sécurité des actifs ;
- La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- Le respect des lois, règlements et contrats ;
- L'efficacité et l'efficience des opérations.

4.2. Classification des contrôles

D'après Jacques Renard¹, ces contrôles sont classés comme suit :

- Les contrôles internes spécifiques/préventifs (la séparation de tâches, les mots de passe, les dispositifs de sécurité...) ;
- Les contrôles internes défectifs (les actes de vérification, les comptes rendus, les rapprochements, le contrôle de cohérence...) ;
- Les contrôles internes directifs (les procédures, la formation, le visa pour autorisation...).

Il s'agit d'un classement d'après la fonction que le contrôle doit remplir. Il est à noter, aussi, que trois niveaux de contrôle coexistent dans une banque :

- Le contrôle de premier niveau ;
- Le contrôle de deuxième niveau ;
- Le contrôle de troisième niveau.

4.2.1. Le contrôle de premier niveau

C'est l'ensemble des contrôles mis en place pour garantir la régularité, la sécurité, la validation des opérations réalisées. Il contribue aussi à assurer la maîtrise des risques liés aux opérations. Il s'agit, par exemple, des validations d'opérations dans une agence.

4.2.2. Le contrôle de second niveau

Il vient renforcer le contrôle de premier niveau et cible, principalement, les processus à risque élevé. Il est exercé par les fonctions centrales de contrôle, dit, permanent.

¹J. Renard, Théorie et pratique de l'audit interne, éditions Eyrolles, 2010, p194.

4.2.3. Le contrôle de troisième niveau

Il est exercé par la direction de l'audit interne et l'inspection générale. Ces dernières vérifient la régularité, la conformité des opérations et le respect des procédures. Elles procèdent aussi à l'examen de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne de premier et de second niveau.

Remarque : il est important de préciser que le contrôle est l'affaire de chacun dans une banque et qu'il ne se résume pas à un organe dédié ou à une procédure.

4.3. Évaluation du système de contrôle

Le contrôle est évalué sur le plan de son efficacité dans la réduction de la probabilité d'occurrence, de l'impact éventuel, ou les deux, comme le présente le tableau suivant :¹

Tableau n°5 : tableau de cotation du système de contrôle

Degrés de Maitrise	Evaluation
[0%, 30%]	Aucun contrôle mis en place pour parer à ce risque.
[30%, 50%]	Le contrôle mis en place couvre partiellement le risque.
[50%, 70%]	Le contrôle mis en place couvre totalement le risque mais son application est irrégulière.
[70%, 95%]	Le contrôle mis en place couvre totalement le risque et son application est régulière.

Source : document interne a KPMG

Nous parlons alors de chronophotographies des risques ;

La chronophotographie est un ensemble de photographies rapprochées qui permet de voir la décomposition d'un mouvement et de constater l'évolution d'un geste de manière très précise. C'est dans cet état d'esprit que nous allons procéder à plusieurs évaluations du risque en introduisant les concepts de risque brut (ou inhérent) et de risque net (ou résiduel).

Le risque brut est le niveau de risque naturel que l'entreprise prend en exerçant une activité.

À l'inverse, le risque net est le niveau de risque qui reste après avoir traité le risque par une décision du management« *Le risque résiduel est celui qui résulte du risque brut, en tenant compte des protections et des contrôles mis en place.* ».

¹KPMG séminaire cartographie des risques

Ainsi, une cartographie des risques peut représenter le risque avant son traitement, pendant son traitement (évaluation de l'efficacité du traitement) et après son traitement. Quatre scénarios peuvent résulter d'un traitement des risques :

- **Diminution de la probabilité** : La probabilité d'occurrence est réduite en empêchant une panne d'électricité par la mise en action automatique d'un groupe électrogène. La gravité du risque est identique : un arrêt temporaire de la production, mais la probabilité est diminuée.
- **Diminution de la gravité** : Inversement, le management décide de baisser la gravité du risque de variation de taux d'intérêt en optant pour l'achat d'instruments de couverture de taux d'intérêt. La probabilité d'occurrence de ce risque est inchangée mais l'impact, lui, sera moindre.

Idéalement, le management décide de diminuer la criticité du risque (exemple de chute en hauteur) en jouant à la fois sur la probabilité (formation régulière du personnel, habilitations professionnelles) et la gravité (équipement de protection individuels et intervention en binôme ce qui permet au partenaire de réagir en cas de problème).

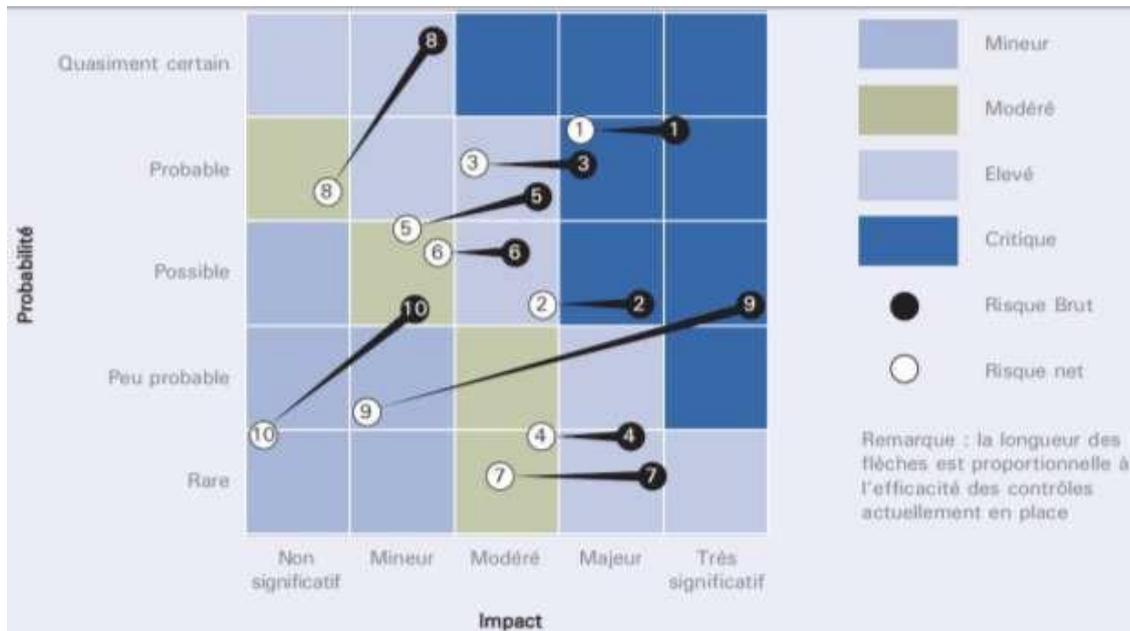
Cependant, une stratégie de diminution d'un risque peut avoir des « impacts contradictoires » sur la gestion d'un risque. Par exemple, une société décide pour diminuer le risque de vol de matériel de centraliser son stock dans un entrepôt unique.

Certes, cela diminue la probabilité de vol car auparavant il y avait plusieurs entrepôts. Cependant, en cas d'intrusion dans l'entrepôt unique, la gravité du vol est beaucoup plus importante. Au final, le risque a été déplacé dans la cartographie des risques mais son niveau de criticité demeure identique.

Visuellement, il est possible de représenter le risque brut et le risque net sur la cartographie des risques (voir ci-dessous). Ce type de cartographie est très intéressant puisqu'il permet d'évaluer l'efficacité du management des risques. En effet, l'inclinaison de la flèche entre le risque brut et le risque net renseigne à la fois sur la variation de la gravité et de la probabilité d'un risque.

On peut également imaginer une cartographie des objectifs du management des risques qui contiendrait les risques résiduels majeurs et les niveaux de risque ciblés décidés par les dirigeants.

Figure n°08: représentant le passage du risque brut au risque net

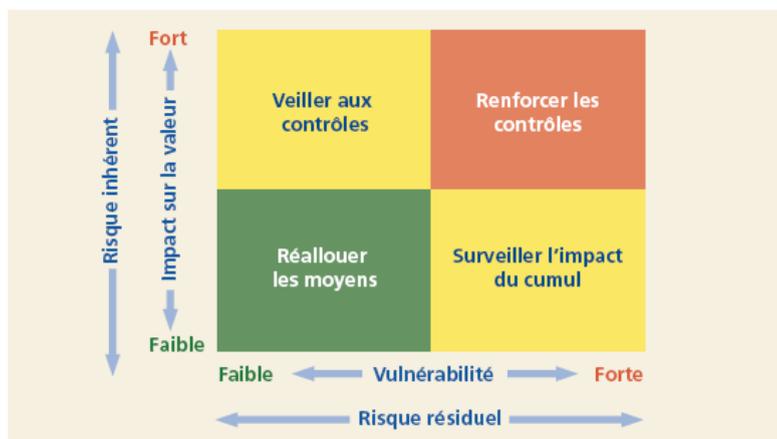


Source : www.audit-committee-institute.fr, « Outil 7 : Exemple de cartographie des risques », KPMG

Cependant, leur répétition et leur manque de surveillance peut, à terme, peser sur les activités de l'entreprise. Il faut donc surveiller le nombre de manifestation du risque.

Enfin les contrôles qui surveillent les risques inhérents faibles et dont le risque résiduel est faible sont peut être trop nombreux. Il est peut être judicieux d'alléger les contrôles sur ces risques pour réallouer des moyens humains et matériels sur d'autres risques moins bien maîtrisés.

Figure n°09 : Actions à prendre lors de l'analyse du risque résiduel¹



Source : <http://www.isaca.org/chapters6/paris/Events/Documents/545.pdf>, 15/05/2015

¹ <http://www.isaca.org/chapters6/paris/Events/Documents/545.pdf>, 15/05/2015

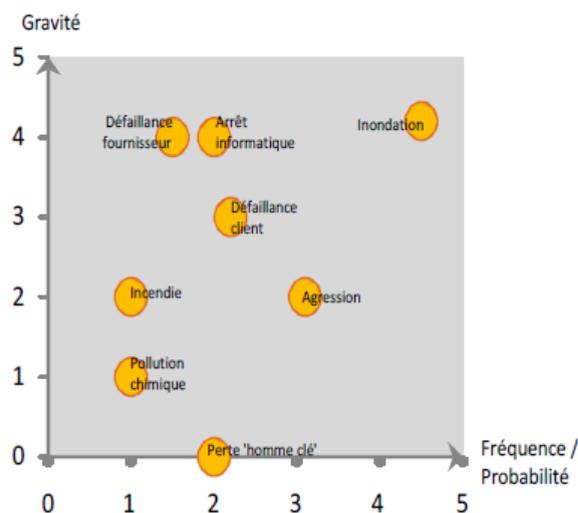
5. Phase de représentation graphique (matrice des risques)

Il s'agit d'un graphique à deux axes, traditionnellement (probabilité et impact). La représentation graphique offre une vision sur les risques majeurs et permet d'identifier les zones à traiter prioritairement. Il existe plusieurs manières de représenter une cartographie notamment :

5.1. Le diagramme à deux axes

Les risques sont représentés à l'aide des caractéristiques « fréquence » et « impact ». La gravité ou impact correspond à l'axe des ordonnées « Y » et la fréquence ou probabilité à celui des abscisses « X ».

Figure n°10: représentation graphique d'une cartographie des risques¹



Source : ¹ <http://www.altairconseil.fr/PdF/Altair%20Conseil%20-%20Cartographie%20des%20Risques.pdf,15/>

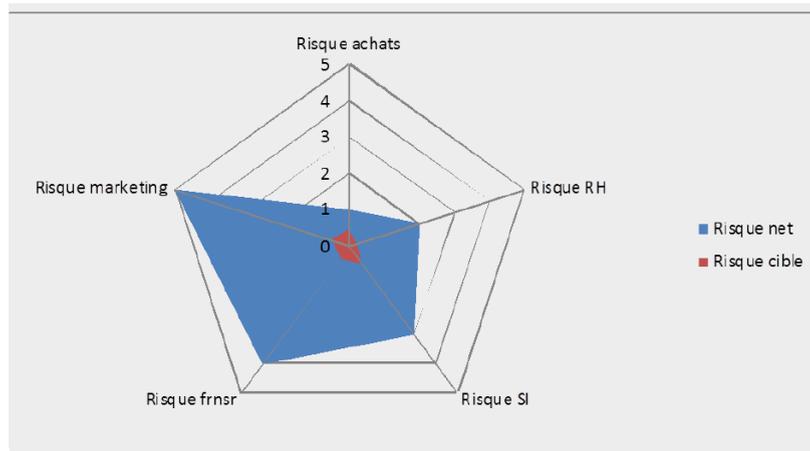
5.2. La représentation en mode RADAR ou toile d'araignée

Le principe de ce type de représentation est d'avoir une vue d'ensemble de l'exposition de l'organisation au risque, en fonction de son appétence.

Pour ce type de cas, l'échelle représente la criticité d'un risque (coefficient multipliant la gravité par la probabilité d'occurrence). C'est un diagramme à plusieurs axes, où chaque axe représente une catégorie bien précise de risque.

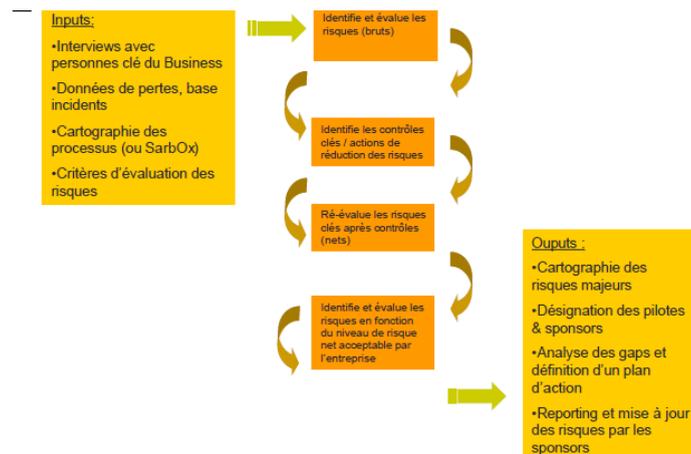
¹ <http://www.altairconseil.fr/PdF/Altair%20Conseil%20-%20Cartographie%20des%20Risques.pdf,15/>
05/2015

Figure n°11: Représentation des risques en mode radar



Source : document interne a KPMG

Figure n°12: Processus de la cartographie des risques ¹



Source : Lazard Frères Gestion - C. Brignola, Gestion pour compte de tiers : Contrôle interne & Déontologie, Jeudi 15 Juin 2006

Section 3 : utilisation et suivi de la cartographie des risques

Une fois la cartographie des risques finalisée, elle offre une vision synthétique des risques de la banque, laquelle permettra aux managers de l'utiliser car elle représente un outil précieux d'aide à la décision et de détermination des missions de contrôle. Car comme l'a si bien dit Francis Blanche : «Mieux vaut penser les changements que de changer les pansements ».

¹ Lazard Frères Gestion - C. Brignola, Gestion pour compte de tiers : Contrôle interne & Déontologie, Jeudi 15 Juin 2006

1. Définition et mise en œuvre du contrôle interne

1.1. Définition du contrôle interne :

Le COSO définit le contrôle interne dans son référentiel comme un:

« Processus mis en place par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel de l'entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :

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

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

1.2. Les conditions d'un bon contrôle interne

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

a. Un environnement de contrôle :

Il constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne, en imposant discipline et organisation. Les différents aspects de cet environnement incluent « l'intégrité, les valeurs éthiques, le modèle de fonctionnement du management, la délégation des systèmes de direction, et aussi les procédés pour diriger et développer le personnel dans l'organisation ».

b. Une évaluation des risques :

Les objectifs doivent d'abord être définis avant de procéder à l'évaluation des risques. Ainsi, l'analyse va porter sur les facteurs internes et externes susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.

c. Des activités de contrôle :

Ce sont les dispositifs spécifiques permettant de gérer ses activités et faire échec au risque, dans le respect des objectifs généraux du contrôle interne.

d. Une information et une communication :

Les différents éléments du contrôle interne doivent être connus par tous ceux, qui directement ou indirectement, auront à les mettre en œuvre ou à les rencontrer. Si les intéressés sont mal informés sur leurs risques ; ils ne peuvent espérer concevoir un dispositif de contrôle interne efficace.

e. Un pilotage

L'ensemble du processus doit finalement faire l'objet d'un suivi et des modifications doivent y être apportées, le cas échéant. Ainsi le système peut réagir rapidement en fonction du contexte.

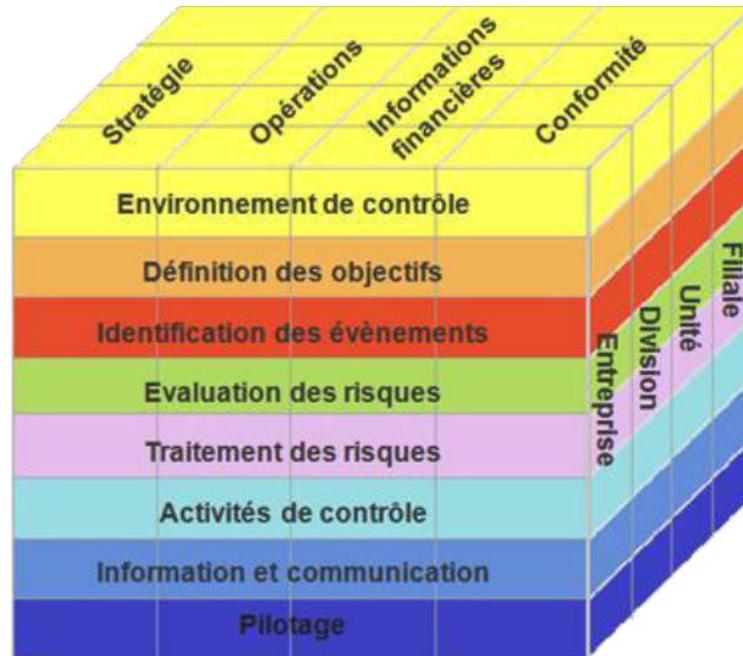
1.3. Les composantes du contrôle interne

Le COSO1 présente, dans les différents étages de sa pyramide, les composantes essentielles qu'on retrouve également dans le symbole graphique du COSO2, à savoir :

- L'environnement de contrôle nommé, ici, environnement interne ;
- L'évaluation des risques ;

- les activités de contrôle ;
- L'information et la communication ;
- Le pilotage et la surveillance.

Figure n°13 : les composantes du contrôle interne



Source : www.COSO.ORG

1.4. Le cadre de contrôle d'une activité

On entend par cadre de contrôle ou cadre de maîtrise, le regroupement par catégories de tous les dispositifs de contrôle interne possibles. Nous allons présenter succinctement un modèle largement initié par Michel Fautrat consultant partenaire de l'IFACI (Institut Français des Auditeurs Consultants Internes) et qui n'est qu'un modèle parmi d'autres mais qui est d'application universelle.

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

1.4.1. Les objectifs :

Chaque responsable doit définir les cibles à atteindre, lesquelles doivent s'insérer dans le cadre des objectifs généraux du contrôle interne, et à partir desquels chaque responsable définit les objectifs spécifiques de sa mission.

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

1.4.2. Les moyens

Ils permettent la réalisation des objectifs, il s'agit des moyens humains, financiers, et techniques.

1.4.2.1. Les systèmes d'information et de pilotage

Ce troisième dispositif devrait constituer un ensemble intégré dans l'entreprise, sous la forme d'une succession de tableaux de bord, s'emboîtant les uns dans les autres. Un bon système d'information et de pilotage doit satisfaire un certain nombre de critères, notamment :

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

1.4.3. L'organisation

Une organisation de **qualité doit respecter trois principes généraux** :

- **L'adaptation** : l'organisation doit être adaptée à l'environnement, à la culture, à l'activité...etc.
- **L'objectivité** : l'organisation ne doit pas être conçue en fonction des hommes, afin qu'elle ne soit pas affectée par la simple mutation ou départ de l'un de ces derniers ;
- **La séparation des tâches** : c'est répartir les tâches de telle façon que certaines d'entre elles, fondamentalement incompatibles, ne puissent être exercées par une seule personne, et les mettre dans une seule main, c'est prendre un risque important avec la sécurité des actifs.

1.4.4. Les méthodes et procédures

Elles doivent être définies et doivent concerner toutes les activités et tous les processus de l'entreprise, ces documents doivent être : écrits; simples et spécifiques ; mis à jour régulièrement et portés à la connaissance des exécutants.

1.4.5. La supervision

« People do not do what you expect, they do what you inspect »¹ disent les Anglo-Saxons.

1.5. Mise en œuvre du contrôle interne

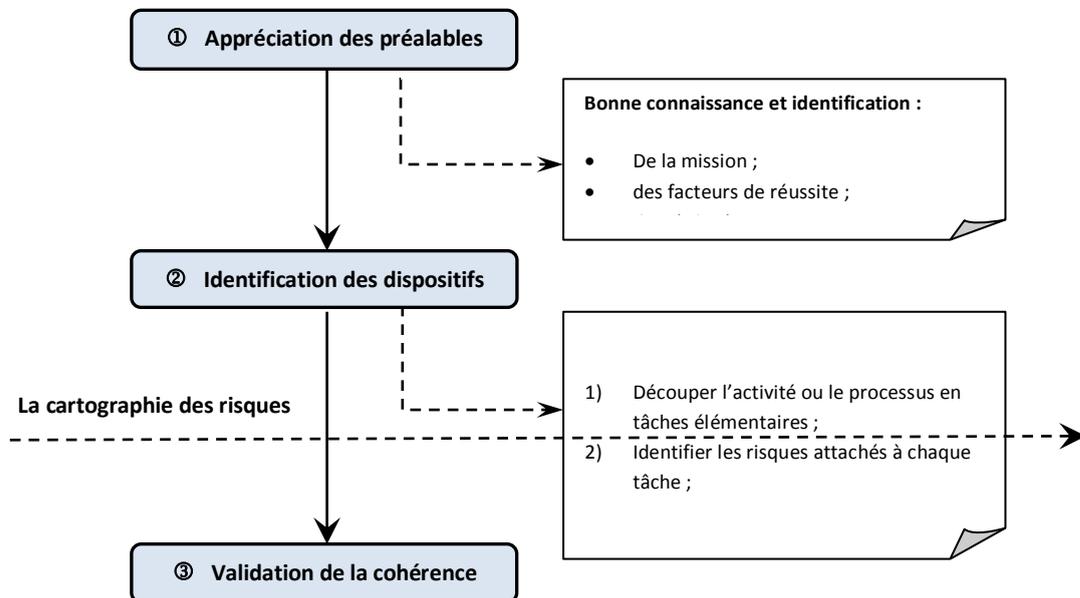
En général, la mise en place d'un contrôle interne se fait en trois périodes successives, on peut les représenter dans le schéma suivant (figure n°13).

S'il s'agit de mettre en place un contrôle interne pour une nouvelle activité, le responsable devrait d'abord identifier et recenser les préalables du contrôle interne, puis découper l'activité en tâches élémentaires pour y identifier les risques attachés (risques bruts).

¹ « Les gens ne font pas ce que vous attendez d'eux, ils font ce qui est vérifié »

Ainsi la cartographie des risques bruts dressée, va permettre d'identifier les dispositifs de contrôle interne spécifiques à chaque risque, Lesquels seront rattachés à leurs familles d'appartenance (cadre de contrôle).

Figure n°14: Représentation schématiques des étapes de mise en œuvre du contrôle interne.



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

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

2. La cartographie et l'audit interne

2.1. Définitions de l'audit interne

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

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré d'améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée.

Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité ».

2.1.2. Définition de l'IFACI :

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

De ce fait, on conclue que l'audit interne est un contrôle de la régularité et la sécurité des opérations, du respect des procédures internes, de l'efficacité du contrôle permanent, du niveau de risque effectivement encouru, de l'efficacité et du caractère approprié des dispositifs de maîtrise de risques de toutes natures.

2.2. Les types d'audit interne

Définis sur la base de leurs champs d'intervention, les différents types d'audits sont les suivants :

- **L'audit comptable et financier** : qui consiste à examiner les états comptables et financiers de la banque, en vu d'exprimé une opinion motivée sur le degré de leur régularité, sincérité et fiabilité.
- **L'audit opérationnel** : il a pour but d'évaluer les systèmes de contrôle interne prévalant dans les principales activités, fonctions, structures et opérations par lesquelles l'entreprise réalise son objet social. Il s'intéresse par ailleurs à la manière par laquelle sont maitrisés ces domaines.

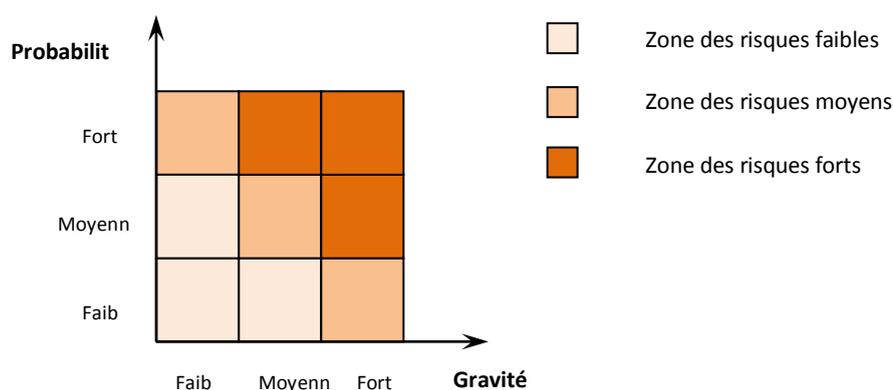
2.3. De la cartographie au plan d'audit :

Une fois la cartographie des risques dressée, elle constitue l'instrument de mesure dont va s'emparer l'auditeur pour planifier ses missions.

Quelle que soit la méthode de consolidation des risques des différentes activités/fonctions/processus l'idée est d'arriver à déterminer la fréquence en fonction de l'importance du risque.

En utilisant la cartographie du Risk Manager on peut déterminer la fréquence des missions d'audit, comme l'illustre la figure ci-dessous :

Figure n°15: Périodicités des missions d'audit et cartographie des risques



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

Les processus, activités ou fonctions appartenant :

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

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

Ceux sont des méthodes spécifiques à l'audit interne qui présentent l'avantage de simplifier la mesure du risque en faisant l'économie d'une nomenclature des risques, car l'important est d'avoir un instrument permettant de planifier ses missions donc un outil de planning.

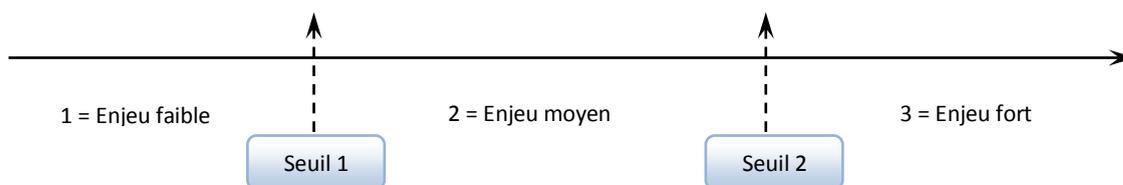
2.4. Le système RADAR (“Resources of Audit Department Allocated by Risk”)

Il repose sur les mêmes principes de la cartographie des risques déjà présentés :

a. Une appréciation de la gravité

C'est l'appréciation de l'importance des enjeux dans l'entité auditée. Pour la chiffrer, l'auditeur évalue en fin d'audit le budget annuel de l'unité, son chiffre d'affaire ou la valeur des installations, et sur la base de la valeur retenue il va fixer deux seuils quantitatifs exprimés en Dinars en fonction de l'entreprise (chiffre d'affaire dimension...etc.). Ces seuils vont permettre de déterminer trois niveaux :

Figure n° 16: les trois niveaux (seuils) du chiffre d'affaire



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

b. L'appréciation de la vulnérabilité de l'unité

Elle va permettre d'apprécier la fréquence, et pour la chiffrer l'auditeur va apprécier tous les facteurs susceptibles d'avoir une incidence sur la vulnérabilité du sujet audité (environnement de travail, qualité de l'encadrement, complexité du travail à réaliser...etc.), ce qui permettra de déterminer de façon subjective la vulnérabilité du sujet : 1 = vulnérabilité faible, 2 = vulnérabilité moyenne, 3 = vulnérabilité forte.

c. L'appréciation du contrôle interne

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

Ainsi, les trois chiffres seront multipliés pour obtenir pour chaque thème de mission, une valeur pouvant aller de : $1 \times 1 \times 1 = 1$ jusqu'à $3 \times 3 \times 3 = 27$.

En considérant que le critère majeur est celui de l'appréciation du contrôle interne, et le critère mineur celui de l'appréciation de la vulnérabilité, on peut construire une table de classement allant de 1 à 27 (voir annexe n°4), du moindre risque au risque le plus élevé, et chaque mission d'audit figurant sur le plan va donc se voir affecter un rang de classement.

La règle suivante peut être adoptée : pour tous les sujets ayant un coefficient de risque compris entre 1 et 13 : un audit tous les 4 ou 5 ans, entre 14 et 24 : un audit tous les 3 ans, et enfin pour les coefficients 25, 26 et 27 : un audit tous les ans ou 2 ans.

En fin, sur la base de cette affectation représentant les besoins en terme d'audit, et les ressources de l'audit interne (budget temps, ressources humaines...etc.) le plan d'audit peut être structuré en concertation avec l'équipe d'audit, et après consultation des principaux responsables.

2.5. L'apport de l'audit interne dans la gestion du risque opérationnel

L'apport de l'audit interne dans les dispositifs de gestion des risques opérationnels, consiste à assurer tant à l'organe exécutif qu'au régulateur¹ :

- L'appréciation et la maîtrise des risques de l'établissement.

¹ C. JIMNEZ, P.MERLIER, D.CHELLY, Op cit, p 100.

- La bonne application de la politique des risques définie.
- La capacité de l'établissement à détecter, prévenir et gérer ses risques dans les limites qu'il s'est fixées et de la manière conforme à la réglementation en vigueur.

De ce fait, le rôle majeur de l'audit interne dans le dispositif sera de valider la pertinence et la qualité du système de maîtrise des risques et de proposer des mesures d'amélioration.

3. La cartographie des risques et le risk management

3.1. Le Risk Management, quel système de gestion

Une compétitivité : la gestion des risques permet de remplacer une perception diffuse des vulnérabilités par une connaissance rationnelle, elle permet d'optimiser le traitement des risques grâce à un programme global et cohérent. Des risques bien gérés, c'est des coûts du risque plus faibles, et donc un profit plus important.

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

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

Une image : la mise en œuvre d'un programme de gestion des risques :

- permet de créer un « esprit de sécurité » au sein de l'entreprise Elle rassure le personnel sur la visibilité et l'engagement raisonné de la direction sur le moyen et long terme ;
- c'est un vecteur de communication externe, vis-à-vis des partenaires financiers, des assureurs, des clients, et des collectivités locales. « l'entreprise qui gère ses risques est une entreprise qui ne fonce pas dans le brouillard »¹ ;
- c'est enfin une entreprise sociétale au sens large car réduire ses risques c'est aussi prendre soin de la société au sens large.

3.2. Traitement du risque

Pour traiter un risque, le propriétaire du risque dispose de quatre stratégies de maîtrise des risques de base, qu'il peut combiner s'il le souhaite. Chaque stratégie est concrètement mise en œuvre par des dispositifs de contrôle.

C'est à ce moment-là que s'opère la liaison entre le management des risques et le contrôle interne. Le contrôle interne est donc pleinement intégré au processus de management des risques. Les stratégies de traitement des risques sont les suivantes :

¹ B. Barthélémy, Gestion des risques méthode d'optimisation globale, édition d'Organisation, Paris, 2002 ;p10

3.2.1. La diminution du risque

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

3.2.1.1. Selon leur niveau

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

3.2.1.2. Selon leur positionnement temporel par rapport au risque

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

3.2.1.3. Selon les objectifs de contrôle

- ✓ Exhaustivité des traitements (ex : rapprochement comptabilité-gestion) ;
- ✓ Réalité d'une opération ou d'un bien (ex : facture justificative d'un acte) ;
- ✓ Exactitude d'un montant ou d'un calcul (ex : calcul de l'imposition) ;
- ✓ Cohérence d'informations (ex : validation des hypothèses).

3.2.2. Le transfert (ou le partage) d'un risque

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

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

3.2.3. L'évitement d'un risque

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

3.2.4. L'acceptation d'un risque

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

Pour chaque risque à traiter, plusieurs solutions peuvent être envisagées. Afin de pouvoir les comparer, il faut déterminer le coût de ces solutions et la diminution du risque qu'elles apportent à la fois en termes de réduction de probabilité et d'impact.

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

C'est un processus généralement long, qui peut s'étendre sur plusieurs mois lorsqu'il s'agit de vérifier plusieurs centaines de sites par des équipes spécialisées ou d'effectuer des actions de lobbying auprès des législateurs ou des institutions régulatrices.

C'est pour cela que les risques doivent être suivis afin de constater leur évolution et de connaître l'avancement des plans d'actions décidés.

Traiter un risque c'est prendre des dispositions (ou stratégie) permettant de réduire la criticité du risque, puis financer la gravité résiduelle à l'aide d'une panoplie d'instruments techniques, organisationnels, juridiques et financiers.

3.2.5. La réduction des risques

Ces instruments se classent en sept (7) catégories appelées instruments de réduction, et qui Sont¹ :

- **La suppression du risque** : traitement radical. La suppression ou l'évitement élimine le risque par renoncement à une activité, un processus, ou un procédé...etc.
- **La prévention** : cet instrument agit sur la probabilité d'occurrence des événements ayant une fréquence élevée (sinistres de fréquence), il agit, au moins, sur l'un des événements de la chaîne conduisant à l'événement dommageable.
Par exemple pour un risque de vol ou malveillance la mesure de prévention pourrait être la mise en place des contrôles d'accès.
- **La protection** : elle vise à limiter les conséquences d'un sinistre, on peut distinguer deux types de protection a sav65rs.
 - o Les instruments de protection actifs avant le sinistre. Par exemple pour le risque de vol mettre un système d'alarme ;
 - o Les instruments de protection actifs au moment du sinistre. Par exemple pour le risque d'incendie mettre des extincteurs.

¹ B. Barthélémy, Op.cit, p35

- **La ségrégation par partition** : elle consiste à « ne pas mettre tous ces œufs dans le même panier ». Par exemple : Ne pas centraliser les données informatiques dans un ordinateur central, ainsi en cas de sinistre la reconstitution des informations perdues dans le site principal serait possible et la perte moindre.

Cependant, la ségrégation par partition a un coût, par perte d'économie d'échelle, et par des frais de fonctionnement. Il convient alors de bien apprécier le rapport coût/bénéfice.

- **La ségrégation par duplication** : elle permet d'annuler totalement les conséquences d'un sinistre, puisque le double ne rentre en service que lorsque la ressource dupliquée est hors d'usage. Par exemple : maintenir inactif un « miroir » du système informatique en service, compte tenu des conséquences d'une interruption du traitement de l'information.

Compte tenu du coût d'immobilisation de ressources non productives, il convient d'utiliser cet instrument pour se prémunir contre les risques de gravité.

- **Le transfert contractuel pour réduction** : ou l'externalisation d'activité, cet instrument consiste à transférer le risque vers une autre entité juridique qui va prendre en charge des travaux qui ne sont pas considérés comme le cœur de métier de l'entreprise.

L'entreprise pourrait externaliser des processus, des fonctions, ou des métiers par exemple : le gardiennage, la restauration, les systèmes d'information, la paie, la logistique...etc. l'essentiel est de réaliser un gain en termes de rapport risque/rentabilité.

- **Les stratégies après sinistre** : ceux sont des instruments de réduction des risques dits de gravité. Ils sont sans effet sur la fréquence et n'agissent que sur la gravité.

Les stratégies après sinistre sont formalisées sous la forme de plan de continuité qui doit garantir :

- Le niveau de service nécessaire au fonctionnement des activités essentielles de l'entreprise.
- Le respect des engagements, et des obligations réglementaires.
- La pérennité des revenus.

3.2.6. Le financement du risque

De même qu'il existe sept (7) instruments de réduction des risques, sept (7) moyens de financement de leurs impacts résiduels peuvent être distingués ; Nous pouvons les classer en deux (2) grandes catégories de financement : la rétention (Les instruments de 1 à 5) et le transfert (instruments 6 et 7)¹.

Dans le 1er cas, c'est l'entité sinistrée qui compense sa perte grâce à sa propre trésorerie. Dans le second cas, c'est un tiers qui supporte tout ou partie de la charge financière du sinistre.

- **La rétention sur trésorerie courante** : Ce type de rétention ne s'applique que si l'on peut prévoir le financement total ou partiel des conséquences du sinistre, ce qui nécessite une connaissance parfaite des besoins du moment.

B. Barthélémy, Op.cit, p40

- **La rétention par provision** : Lorsqu'on se trouve face à des sinistres non planifiables, il est possible de les financer par les dotations annuelles au budget.
- **La rétention par emprunt bancaire** : Il consiste à mettre en place avec un établissement bancaire, une ligne de crédit spécifique qui ne sera activée qu'en cas de sinistre. Cependant, cette garantie bancaire à un coût et affecte la capacité financière de l'entreprise.
- **La rétention par une société captive** : On entend par captive, une société ayant le statut d'une société d'assurance ou de réassurance, créée pour assurer les risques de son groupe. Elle assure généralement les risques à gravité importante.
- **Le transfert de l'assurance** : Il se définit comme suit : un contrat par lequel une partie (l'assureur) accepte en échange d'une cotisation, de prendre à sa charge les conséquences financières d'un sinistre subi par l'autre partie (L'assuré)¹. Ce type d'instrument concerne particulièrement les risques de gravité.
- **La titrisation** : Appelée aussi « cat bonds » aux USA, c'est une technique alternative de l'assurance, elle permet de transférer les risques par placement sur le marché financier de titres. Ainsi, ce sont les investisseurs qui supportent le risque en cas de survenance.

Ce transfert se fera soit par l'émission d'obligations dont le remboursement de l'investisseur est relatif à la non survenance de risque de type catastrophes naturelles, soit par les produits dérivés « les options » utilisés essentiellement par les assureurs dans le but de diversifier leurs engagements ou alors trouver une technique de transfert complémentaire.

- **Les clauses contractuelles** : Il s'agit de transférer des conséquences financières du risque au partenaire, par le biais de clauses contractuelles par lesquelles ces conséquences seront financées.

En conclusion, pour formaliser ou initialiser un processus de management des risques au sein d'une organisation, la mise en place d'une cartographie des risques devient un outil fondamental, incontournable car elle permet d'identifier les principaux risques, même ceux qui découlent d'une opportunité, les évaluent et les traitent.

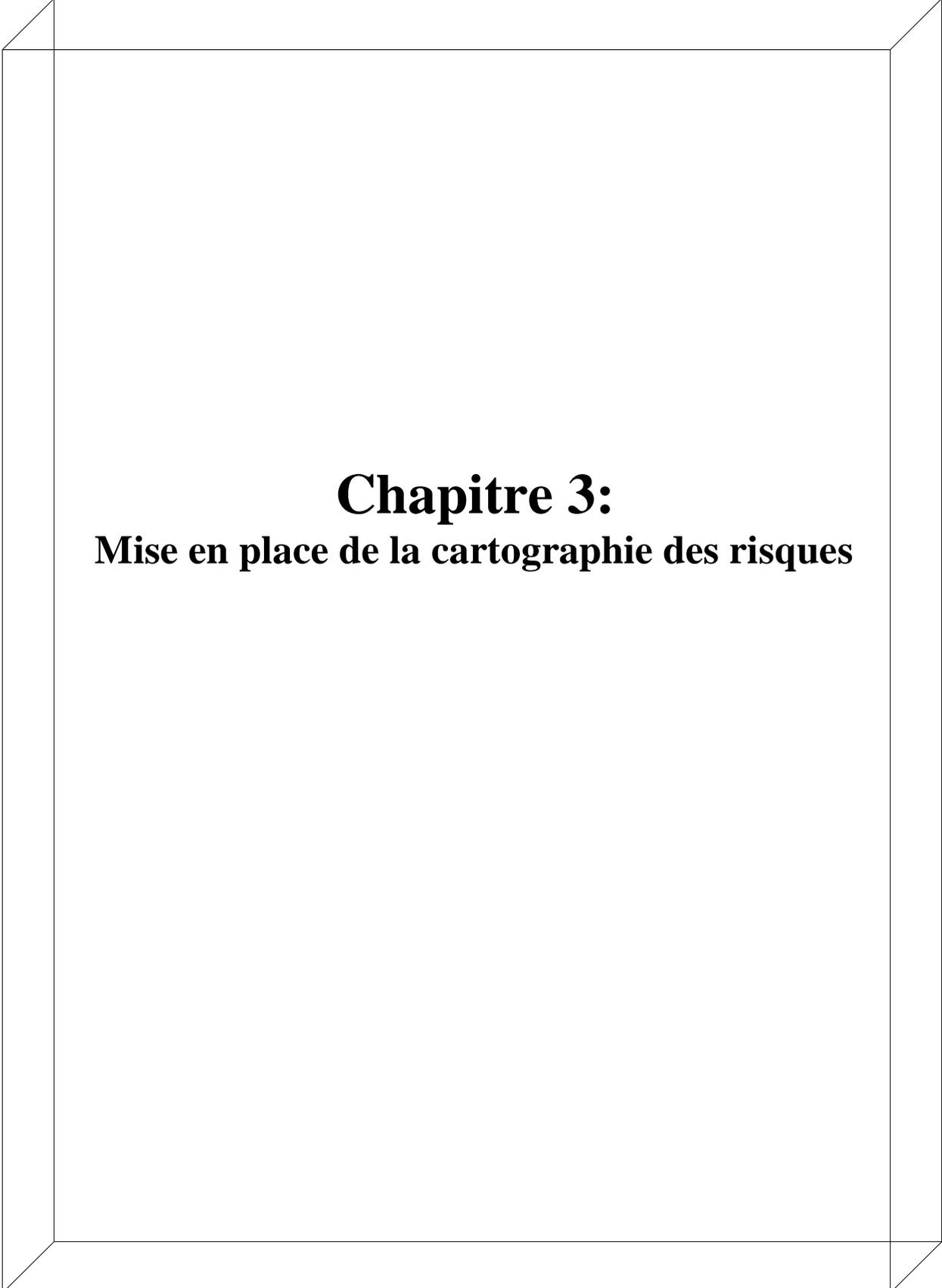
La cartographie est, donc, un outil décisionnel qui doit aider au pilotage de la gestion des risques et même, dans une certaine mesure, de la stratégie de l'organisation.

¹B. Barthélémy, Op.cit, P.56.

Conclusion du chapitre :

Dans ce chapitre nous avons présenté le cadre théorique concernant la cartographie de risque (définitions, types, caractéristiques...) dans un premier lieu, puis nous avons entamé la démarche d'élaboration d'une cartographie des risques afin de faciliter la compréhension du prochain chapitre (cas pratique), et dans un dernier lieu nous avons évoqué l'utilisation et le suivi de la cartographie des risques opérationnels.

La cartographie des risques est donc plus qu'un simple outil d'identification et d'évaluation des risques, elle constitue un élément indispensable d'un processus global permettant de fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation et l'optimisation des opérations, à l'anticipation des pertes, à la fiabilité des informations financières, et à la conformité aux lois et règlements en vigueur, et également un outil de planning des missions d'audit interne permettant d'apprécier le contrôle interne mis en place.



Chapitre 3:

Mise en place de la cartographie des risques

Section 1 : La présentation de la structure d'accueil KPMG Algérie et de la Banque 'X':

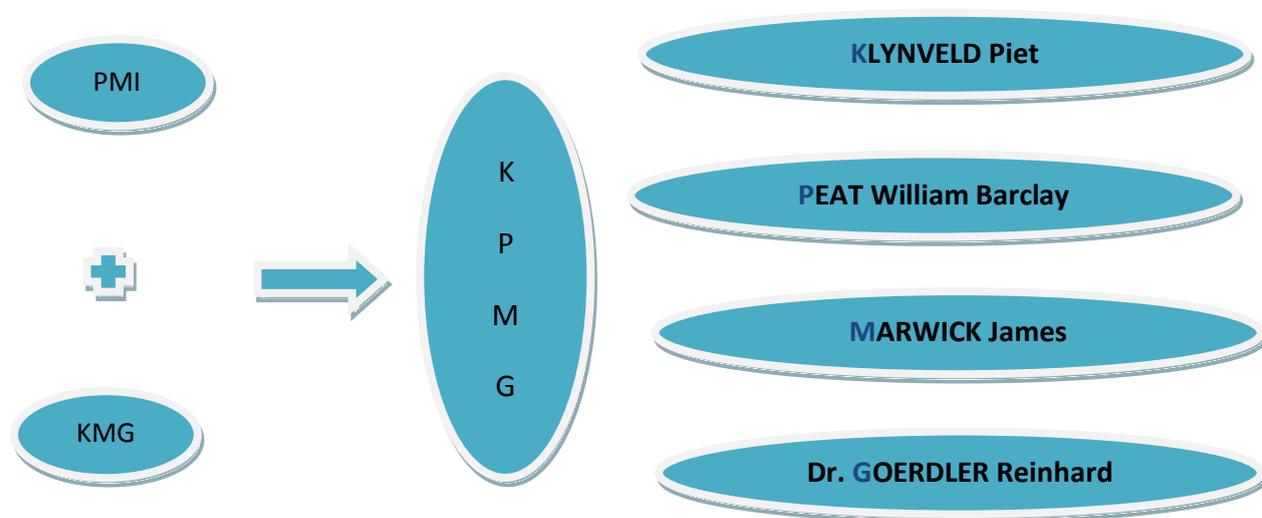
1. KPMG international :

KPMG International né en 1986 suite à la fusion des groupes Peat Marwick International (PMI) et Klynveld Main Goerdeler (KMG), est une coopérative de droit Suisse qui coordonne un Réseau de Cabinets Nationaux, membres indépendants aux plans juridiques et financiers, qui fournissent des services en matière d'audit (Audit), fiscal (Tax) et de conseil (Advisory).

Présente dans plus de 156 Pays au Monde, avec une équipe de plus de 152.000 experts, KPMG a su comment répondre aux besoins de sa clientèle, ce qui lui a permis de garder sa place au niveau Mondiale et de faire face à la concurrence, l'un des « Big Four » de l'audit avec Deloitte, PwC (Price Waterhouse Coopers) et E&Y (Ernst & Young)

KPMG doit son Nom aux initiales des quatre personnes :

Figure n 17° : les initiales de KPMG



Source : élaboré par nos soins

- **K** : **KLYNVELD Piet**, le fondateur du cabinet d'expertise comptable Klynveld Kraaayenhof & co en 1917 à Amsterdam.
- **P** : **PEAT William Barclay**, le fondateur du cabinet d'expertise comptable William Barclay Peat & co en 1870 à Londres.
- **M** : **MARWICK James**, le fondateur du cabinet d'expertise comptable Marwick Mitchell & co, en collaboration avec Roger MITCHELL, en 1897 à New York.

- **G : Dr. GOERDLER Reinhard**, le fondateur du cabinet d'expertise comptable Deutsche Treuhand-Gesellschaft, en 1979 à l'Allemagne. Le premier à la tête de KPMG.

2. **KPMG Algérie :**

La politique de libéralisation de l'économie nationale prônée par l'Algérie, (fin des années 1980/début des années 1990), accordant une autonomie aux Entreprises Nationales, a généré d'importants besoins en matière de réorganisation et de développement des activités de ces dernières, nécessitant une assistance externe en la matière.

A ce titre, le cabinet KPMG a été le premier des Big Four, à avoir décidé de s'installer en l'Algérie.

Créée le 10 Mars 2002, sous la forme d'une Société par Action (SPA), KPMG « Algérie » fait partie du Groupe KPMG International et constitue une Filiale de KPMG « France », avec un Capital Social de 100.030.000,00 DZD.

Aujourd'hui, KPMG « Algérie » est l'un des principaux prestataires de services en Algérie. Il exerce ces activités auprès, des Collectivités Territoriales, Associations, Banques et Etablissements Financiers, ainsi que des Entreprises Nationales et Internationales, opérant dans tous les domaines d'activité (Finances, Industrie, Télécommunications, Distribution, Loisirs, Enseignement et Formation...).

Par ailleurs, il représente, un acteur majeur de la publication technique. A ce titre, il importe de signaler que ce prestataire de service a édité, Cinq (05) Guides concernant diverses thématiques, intitulés : « Investir en Algérie », « les hydrocarbures », « les assurances », « les expatriés » et « les Banques ».

Afin d'anticiper et de développer efficacement des Solutions, KPMG « Algérie » a adopté une organisation sectorielle, doublée d'une Structure par métier :

- Audit Financier et Comptable ;
- Restructuration ;
- Information Risk Management IRM (Sécurité et Audit des Systèmes d'information) ;
- Rédaction des Procédures ;
- Conseil en Investissement.

En termes d'organisation structurelle, l'entreprise est organisée en quatre départements : (voir figure 1)

- **Le Département Audit**, regroupant 40 auditeurs ;
- **Le Département Fiscal et Juridique (Tax&Legal)** qui compte 6 juristes et 9 fiscalistes ;

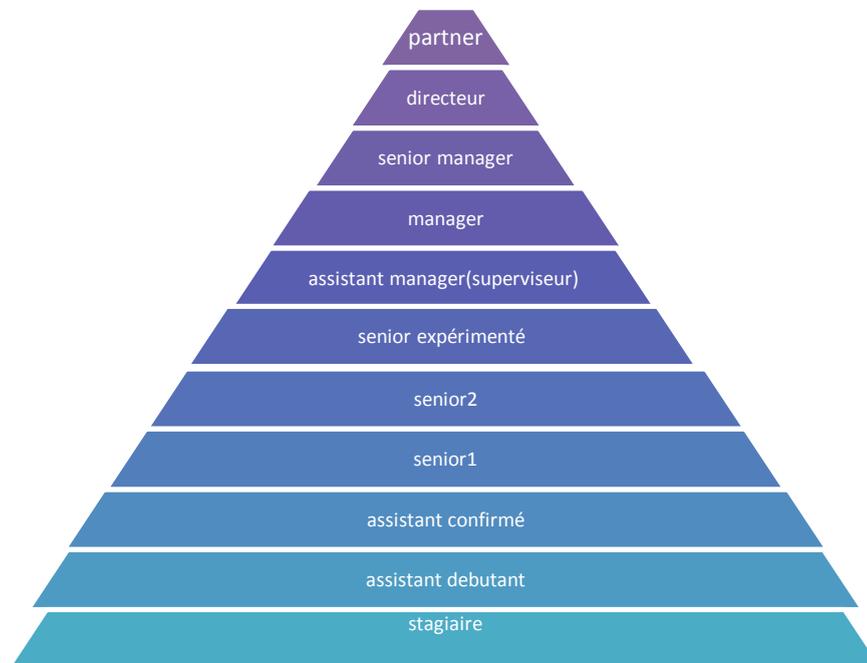
- **Le Département AAS (Accountancy Assistance Services) :** L'équipe AAS compte 10 consultants ;
- **Le Département Administration :** Organisé en trois (03) services (Comptabilité&Finance, Ressources Humaines et Informatique), avec un effectif de 15 personnes.

La direction de chaque département est confiée à un Associé (Partner). Le Partner, Directeur Général est à la tête des Départements Administration et Audit.

Dans les départements techniques (Audit, Tax&Legal et AAS), les consultants exercent leurs activités, généralement en équipe et sont classés selon des grades progressifs, présentés dans le schéma ci-dessous.

Le passage d'un grade à l'autre intervient généralement sur la base d'une évaluation annuelle des performances.

Figure N°18 : Progression hiérarchique au sein de KPMG Algérie



Source : élaboré par nos soins

Le cabinet assure à ses employés des formations sur la méthodologie KAM (KPMG AUDIT METHODOLOGIE) avant d'accéder à un grade supérieur, des formations sur la langue anglaise pour tous ses employés, des séjours linguistiques à partir du grade de senior, et des parrainages pour accéder à des écoles spécialisées telles que l'Ecole Supérieure Algérienne des Affaires (ESAA).

La devise du cabinet, et que nous partageons largement, est la suivante : « Il n'y a pas meilleur professeur que le terrain. »

3. Présentation de la Banque 'X' et de sa Fonction Internationale « Commerce Extérieur » :

3.1. Présentation succincte de la Banque 'X' :

- **Dénomination** : Banque 'X'
- **Statut juridique** : SPA Société Par Action (Etat Algérien actionnaire a 100%)
- **Capital social** : 100 milliards de DA soit 1,3 milliard de dollars
- **Activités**: Production bancaire et financement de tous les secteurs d'activité notamment des hydrocarbures, de la sidérurgie, des transports, des matériaux de construction et des services.
- **Réseau d'agences** : 139 agences (segmentées en agences Corporate, particuliers et universelles).

Selon les rapports d'activité de la Banque, le ratio de solvabilité de la Banque 'X' s'est maintenu, largement, au dessus du seuil fixé par la réglementation Bâloise (Ratio Cooke > 8%), ce qui explique la capacité de la Banque à couvrir ses risques de crédit en utilisant ses fonds propres.

3.2. Organigramme¹



¹Amel doukh, Le rôle des Banques dans le financement des contrats internationaux cas de la B.E.A, www.memoireonline.com, 28/04/2015

3.3. Présentation de la DGA International :

La Banque 'X' offre à ses clients une gamme très variée en matière de commerce extérieur. Il s'appuie sur un réseau d'agences de proximité modernisées et en expansion disposant de l'expertise et des délégations nécessaires permettant un accès instantané et permanent à l'ensemble des services.

En capitalisant sur ses forces historiques en matière de commerce extérieur la Banque 'X' a conforté sa position de leader sur le marché national pour les opérations d'import/export

Les activités à l'international sont les suivantes :

- Le crédit documentaire ;
- Le transfert libre et encaissement de chèque ;
- La remise documentaire ;
- Le rapatriement des devises.

3.4. Définition du crédit documentaire :

Le crédit documentaire est l'opération par laquelle une Banque (la Banque émettrice) s'engage d'ordre et pour compte de son client importateur (le donneur d'ordre) à régler le fournisseur d'une marchandise ou d'une prestation contre la remise des documents strictement conformes justifiant la valeur et l'expédition des marchandises.

L'opération du « Crédoc » est soumise aux Règles et Usances Uniformes (brochure 600) de la Chambre de Commerce Internationale CCI (Relative au Crédoc).

En Algérie, le Crédoc a connu une évolution remarquable marquée par les modifications apportées par la loi de finance complémentaire du 26 juillet 2009 comportant des dispositions concernant les entreprises importatrices en Algérie réalisant des prestations de services.

Le bilan consacré depuis quelques mois par la Banque d'Algérie aux résultats du commerce extérieur en 2012 atteste que « *les importations de marchandises ont progressé de 7,5% en 2012 atteignant le niveau de 48,3 milliards de dollars contre 38 milliards de dollars en 2008, année marquée par une envolée en la matière* ». Ce qui a entraîné une progression de 30% en trois ans.¹

Section 2 : Déroulement de la mission et élaboration de la cartographie des risques Opérationnels au niveau de la Banque 'X' :

Suite à la publication du nouveau Règlement 11-08 du 28 novembre 2011, relatif au contrôle interne des Banques et établissements financiers, imposant aux Banques publiques algériennes de disposer d'une cartographie des risques, Les dirigeants de la Banque 'X' se sont trouvés

¹ Hasan HADDOUCHE, Le rôle des Banques dans le financement des contrats internationaux cas de la B.E.A, www.algerie-focus.com, 28/04/2015

dans l'obligation de lancer un avis d'appel d'offre afin de choisir le cabinet (soumissionnaire) le plus apte à réaliser une cartographie des risques opérationnels.

Après l'ouverture des plis par la commission de la Banque X', le cabinet KPMG Algérie a été retenu pour procéder à l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels.

La Banque 'X' s'adresse dans un premier temps à l'un de ses associés, spécialisé dans le domaine concernant ses besoins ;

Ensuite, l'associé en question procède à l'élaboration d'un document nommé « contrat » Ce contrat est tout à fait essentiel car il concrétise l'accord des parties et définit les prestations qu'il va réaliser.

Au-delà de son caractère obligatoire, la nécessité de rédiger ce contrat présente de multiples intérêts pour le cabinet, améliorant ainsi sa performance en terme de management et d'organisation, et limitant également les risques de mise en cause de la responsabilité civile du professionnel.

Le contrat décrit notamment :

- La nature, l'étendue et les limites de la mission ;
- Les clauses juridiques et les conditions financières ;
- Le tableau de répartition des obligations entre le professionnel et le client ou l'adhérent et le référentiel normatif applicable.

L'ensemble constitue le « *contrat de mission* », devant revêtir la signature du cabinet.

La méthodologie que nous avons suivie est celle précitée dans la partie théorique. Elle se résume en Cinq étapes :

- La phase de préparation ;
- La phase d'identification des risques ;
- La phase d'évaluation des risques bruts ;
- La Phase d'appréciation du dispositif de maîtrise des risques et détermination du risque net ;
- La matrice des risques.

Il est à noter qu'après l'intervention de l'équipe au niveau de la BANQUE'X' et suite à l'étude effectuée sur l'activité bancaire, nous avons proposés une méthodologie d'élaboration d'une cartographie « thématique » des risques opérationnels.

Remarque : La cartographie globale de toutes les activités de la Banque 'X' pourra être établie en suivant les mêmes étapes.

1. La phase de préparation

Il s'agit d'une phase de prise de connaissance de l'entité cliente et de ses activités par l'équipe du cabinet chargés d'effectuer la mission.

A ce niveau et avant d'entamer les travaux, d'élaboration d'une, cartographie des risques, il faut tout d'abord, déterminer son périmètre dans l'organisation. Cette phase est l'une

des plus importantes, car elle permet de structurer et d'organiser la future cartographie des risques. Elle nous permet aussi, de définir avec précision :

a. Le thème étudié :

Il s'agit de la conception et de la mise en place d'une cartographie des risques opérationnels.

b. Le périmètre d'activité couvert :

Nous devons préciser que la cartographie élaborée par KPMG est une cartographie des risques opérationnels qui concerne l'ensemble des services de la Banque 'X', mais faute de temps nous avons décidé de limiter notre travail de recherche à la mise en place d'une cartographie des risques opérationnels qui ne concernera que le service du Commerce Extérieur.

Ce choix n'est pas fortuit et n'a pas été imposé, nous l'avons choisi pour plusieurs raisons, nous citons à titre d'exemple :

- L'importance de l'impact des risques opérationnels liés au commerce extérieur ;
- Le nombre et la valeur financière des transactions effectuées dans ce compartiment ;

c. Format de la cartographie :

Pour l'élaboration de la cartographie des risques, nous avons adopté un format préétabli par le Cabinet KPMG « Algérie » et repris ci-dessous.

Figure n°19 : format de cartographie des risques

Cartographie des risques														
Famille	Domaine	Processus	Réf Risque	Catégorie de risque niveau 1 (Typologie bâloise)	Catégorie de risque niveau 2 (Typologie bâloise)	Libellé de l'événement de risque	Risque brut		Dispositif de maîtrise des risques			Impact image	Cotation du risque Net	Mesures correctrices et/ou contrôle à mettre en place (Niv 1 et Niv 2)
							Probabilité	Impact	Cotation du risque brut	Impact image	DMR existant			

Source: élaboré par nos soins

Ce format repose sur le principe d'association à chaque processus identifié à travers la cartographie des processus élaborée, en prérequis, le ou les risques de niveau 1 et de niveau 2, ainsi que le libellé de l'événement du risque (de la nomenclature des risques arrêtée au préalable par KPMG, sur la base des événements de risques proposés dans la nomenclature Bale 2) qui lui correspond (ent).

d. **Elaboration de la Cartographie des Processus de la Fonction International de la Banque X' :**

Cette étape constitue un préalable, indispensable à la maîtrise des différents processus de l'activité de la Banque au niveau de cette Fonction et permet ainsi, à l'équipe KPMG, d'identifier au mieux, les axes d'amélioration potentiels des Processus recensés.

En générale, le pré requis essentiels à l'élaboration et à la mise en place d'une cartographie des risques est la définition d'une cartographie des processus pour l'ensemble des métiers de la Banque. Ce document expose une vision détaillée de l'ensemble des activités de la Banque 'X', réparties en Familles, Domaines et en Processus.

Cette cartographie des risques a été préalablement arrêtée et actualisée avec les responsables des structures métiers concernés, lors des séances de pré validation, tenues au niveau des locaux de la Banque 'X'.

Remarque :

La cartographie des risques mise en place par l'équipe KPMG est assez complexe et longue. Aussi, nous avons jugé utile de vous présenter une partie simplifiée, que nous avons jugé la

Chapitre 3 : Mise en place de la Cartographie de risques opérationnels

plus pertinente à nos yeux, celle qui concerne la Fonction Internationale, englobant les activités relevant du commerce extérieur de la Banque 'X'.

Tableau n°06 : cartographie des risques simplifiée de la fonction internationale

Famille	Domaine	Codification processus	Processus
Internationale	Domiciliation	P030101	Domiciliation Import
		P030102	Domiciliation Export
		P030103	Apurement import
		P030104	Apurement export
	Opérations de financement du commerce extérieur	P030201	Traitement des opérations non courantes avec l'étranger
		P030202	Transfert libre
		P030203	Remise documentaire import
		P030204	Remise documentaire Export
		P030205	Ouverture Crédit documentaire Import
		P030206	Règlement Crédit documentaire Import
		P030207	Crédit documentaire Export
	Gestion des garanties internationales	P030301	Garanties internationales sens Etranger - Algérie
		P030302	Garanties internationales sens Algérie - Etranger
		P030303	Cautions douanières internationales
	Traitement techniques des opérations de transfert et rapatriement	P030401	Rapatriement financiers devises 100%
		P030402	Rapatriement commercial (100% dinars, 50% dinars / 50% devises)
		P030404	Opération de bourse BA & règlement financier du correspondant étranger
	Autres opérations	P030501	Choix des correspondants étrangers (risque de contrepartie)
		P030502	Virements devises reçus de la Banque d'Algérie
		P030503	Traitement des opérations de conversion
		P030504	Gestion des comptes Nostros
		P030505	Reportings
		P030506	Compensation devises
P030507		Emission chèque international	
P030508		Encaissement des chèques payables à l'étranger	

Source : élaboré par l'équipe KPMG

Pour ce qui est de la codification, **P010101 : Procédure - Famille N°01 - Domaine N°01 - Numéro d'ordre 01**

2. La phase d'identification des risques :

La cartographie des risques opérationnels répond à une démarche qui consiste à identifier l'ensemble des événements susceptibles d'engendrer des risques au niveau d'une activité donnée. Pour se faire et dans un souci d'exhaustivité, il convient, en premier lieu, de découper les activités de la Banque en processus.

Les évènements à risques sont associés à chaque processus générique. Nous commencerons par donner la typologie baloise des risques et nous déroulerons les risques retenus pour la Fonction Internationale de la Banque 'X'

Rappel :

Le risque opérationnel est défini, selon le comité de Bâle, comme étant « le risque de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, des personnels et des systèmes internes ou à des événements extérieurs ».

La typologie de risques retenue est structurée en deux niveaux:

- 07 catégories de risque de niveau 1 ;
- 21 catégories de risque de niveau 2.

Les événements de risque (ER) correspondent à des manifestations de risques génériques adaptés aux lignes métiers et aux processus de la « Banque 'X' ».

Les deux niveaux représentent les grandes catégories et sous-catégories de risques (typologie des risques Bâle II).

Le Comité de Bâle classe les risques opérationnels de niveau 1 en sept catégories :

- Clients, produits et pratiques commerciales ;
- Dommages aux actifs corporels ;
- Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes ;
- Exécution, livraison et gestion des processus ;
- Fraude externe ;
- Fraude interne ;
- Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail.

Chapitre 3 : Mise en place de la Cartographie de risques opérationnels

Tableau n° 07: classification bâloises des niveaux de risques

Catégorie de risque niveau 1 (Typologie bâloise)	Catégorie de risque niveau 2 (Typologie bâloise)
Clients, produits et pratiques commerciales	Conformité, diffusion d'informations et devoir fiduciaire
	Défauts dans les produits
	Pratiques commerciales / de places incorrectes
	Sélection, parrainage et exposition
	Services conseils
Dommmages occasionnés aux actifs physiques	Catastrophes et autres sinistres
Interruptions de l'activité et dysfonctionnement des systèmes	Systèmes
Exécution, livraison et gestion des processus	Admission et documentation clientèle
Fraude Externe	Contreparties commerciales
	Fournisseurs
	Gestion de comptes clients
	Saisie, exécution et suivi des transactions
	Surveillance et notification financière
	Sécurité des systèmes (fraude externe)
	Vol et fraude (externe)
Fraude Interne	Activité non autorisée
	Vol et fraude (interne)
Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail	Egalité et discrimination
	Gestion des ressources humaines
	Relations de travail
	Sécurité du lieu de travail

Source : élaboré par nos soins

Dans cette étape, on cherche à identifier tous les évènements à risque, qui peuvent se produire lors d'un processus et qui pourraient avoir des conséquences sur son déroulement.

Certains évènements types, peuvent se retrouver comme évènements à risque dans un grand nombre de processus, par exemple l'erreur humaine ou l'interruption du système d'information.

La démarche d'identification des évènements à risque peut se faire selon plusieurs approches qui associeront plus ou moins les opérationnels.

Cependant, en raison de l'absence d'historique ou de « Base Incidents » et d'enregistrement des pertes survenues, l'approche la plus indiquée au niveau de la «Banque 'X'» est l'autoévaluation.

L'avantage de cette méthode est qu'elle :

- Facilite l'identification des risques ;
- Permet aux responsables de contrôle d'avoir d'une information sur la qualité du contrôle interne et sur l'évaluation des risques, elle leur permet, également, d'améliorer la maîtrise des opérations à travers la mise en place des plans d'actions ;
- Aide à constituer une base d'incidents, permettant d'enregistrer toutes les pertes survenues et permettre ainsi, l'utilisation des méthodes de calcul avancées, pour déterminer le niveau des fonds propres requis pour couvrir les risques opérationnels.

Chapitre 3 : Mise en place de la Cartographie de risques opérationnels

Cette phase consiste à définir les événements de risque liés aux activités recensées dans le cadre de la cartographie des processus.

Ainsi, à chaque processus de la cartographie sera associé un ou plusieurs risques de 1^{er} niveau, auquel (auxquels) sera associé un risque de 2^{ème} niveau et un événement de risque, étayé par une précision et/ou un exemple.

Tableau n°08 : processus de la cartographie associé aux niveaux de risques bâlois

Processus		Catégorie de risque niveau 1 (Typologie Baloise)	Catégorie de risque niveau 2 (Typologie bâloise)
Domiciliation Import	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions
	R01	Clients, produits et pratiques commerciales	Pratiques commerciales / de places incorrectes
	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions
Domiciliation export	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions
	R01	Clients, produits et pratiques commerciales	Pratiques commerciales / de places incorrectes
	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions
Apurement import	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Surveillance et notification financière
	R05	Fraude externe	Vol et fraude (externe)
Apurement export	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Surveillance et notification financière
Traitement des opérations non courantes avec l'étranger		Clients, produits et pratiques commerciales	Pratiques commerciales / de places incorrectes
Transfert Libre	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions
	R01	Clients, produits et pratiques commerciales	Pratiques commerciales / de places incorrectes
	R01	Clients, produits et pratiques commerciales	Saisie, exécution et suivi des transactions
	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Contreparties commerciales
	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions
Remise documentaire import	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions
	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions
	R01	Clients, produits et pratiques commerciales	Pratiques commerciales / de places incorrectes
	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions
Remise documentaire export	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions
	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions
Ouverture Crédit documentaire	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions
	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions
	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions
	R01	Clients, produits et pratiques commerciales	Pratiques commerciales / de places incorrectes
Règlement Crédit documentaire	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions
	R05	Fraude externe	Vol et fraude (externe)
	R01	Clients, produits et pratiques commerciales	Saisie, exécution et suivi des transactions
	R01	Clients, produits et pratiques commerciales	Conformité, diffusion d'informations et devoir
	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions
	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions
	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions

Chapitre 3 : Mise en place de la Cartographie de risques opérationnels

Crédit documentaire	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions
Garanties internationales	R01	Clients, produits et pratiques commerciales	Conformité, diffusion d'informations et devoir
	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions
	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions
	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions
Garanties internationales sens Algérie - Etranger	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions
	R01	Clients, produits et pratiques commerciales	Conformité, diffusion d'informations et devoir fiduciaire
Rapatriement financier 100% devises	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Admission et documentation clientèle
	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Surveillance et notification financière
Rapatriement commercial 100% devises (100% dinars, 50% dinars)	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions
	R01	Clients, produits et pratiques commerciales	Pratiques commerciales / de places incorrectes
	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions
	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions
Opération de bourse BA & règlement financier	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions
	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Surveillance et notification financière
Choix des correspondants étrangers (risque de contrepartie)	R01	Clients, produits et pratiques commerciales	Sélection, parrainage et exposition
Virements devises recues de la Banque	R01	Clients, produits et pratiques commerciales	Saisie, exécution et suivi des transactions
Traitement des opérations de conversion	R01	Clients, produits et pratiques commerciales	Saisie, exécution et suivi des transactions
Gestion des comptes Nostros	R01	Clients, produits et pratiques commerciales	Saisie, exécution et suivi des transactions
Reporting	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Surveillance et notification financière
Compensation devises	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions
Emission chèque	R06	Fraude interne	Vol et fraude (interne)
Encaissement des chèques payables à	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions

Source : élaboré par l'équipe KPMG

3. La phase d'évaluation et hiérarchisation des risques

Une fois les différents événements de risque identifiés au niveau de chaque activité, l'objectif de la cartographie des risques opérationnels, consiste à procéder à leur évaluation.

Cette étape, aussi, appelée « cotation » s'articule autour de deux informations principales : la fréquence du risque et les pertes financières correspondantes (l'impact).

3.1. L'évaluation des risques bruts

Une gestion efficace des risques opérationnels suppose une méthode d'évaluation des risques homogène de façon à pouvoir les comparer les uns par rapport aux autres et être capable d'arrêter les différentes actions à entreprendre au niveau de la Banque.

L'approche d'évaluation est découpée en deux niveaux : l'évaluation de la fréquence et celle de l'impact.

En effet la cotation de la fréquence tient compte de l'historique et répond à la question suivante :

- L'événement de risque est-il déjà survenu ? Si oui, combien de fois dans l'année ?

Et celle de l'impact répond à l'interrogation :

- quelle est l'estimation de la perte engendrée par ce risque ?

Les échelles de cotation retenues par KPMG, pour la survenance « avérée ou potentielle » des risques opérationnels, sont les suivantes :

Tableau n°5 : tableau de cotation d'impact financier

Tableau n°09 : **Impact unitaire Mdzd**

Pertes financières	Intervalles de pertes
4. Critique	>100
3. Fort	50<X<100
2. Moyen	25<X<50
1. Faible	X<25

Source : élaboré par l'équipe KPMG

Tableau n°10 : tableau de cotation des fréquences
Fréquence d'occurrence annuelle

Pertes financières	Valeurs temps
4. Très fréquent	X>24
3. Assez Fréquent	1<X<24
2. Assez rare	1
1. Très rare	<1

Source : élaboré par l'équipe KPMG

3.2. Cotation du risque brut

Enfin, sur la base des données collectées, la démarche consiste à déterminer une cotation finale de l'évènement de risque.

Chapitre 3 : Mise en place de la Cartographie de risques opérationnels

Elle est obtenue en croisant les bornes des intervalles de fréquence et de sinistralité (impact) attribués par l'opérationnel en suivant la formule suivante :

$$\text{Risque brute} = \text{fréquence} * \text{impact}$$

Voici le résultat :

Tableau n°11 : tableau de cotation du risque brut

Impact	Hiérarchisation des événements de risques			
	Cotation du risque brut			
4. Critique	3. Fort	3. Fort	4. Critique	4. Critique
3. Fort	2. Moyen	3. Fort	3. Fort	4. Critique
2. Moyen	1. Faible	2. Moyen	2. Moyen	3. Fort
1. Faible	1. Faible	1. Faible	2. Moyen	3. Fort
	1. Très rare	2. Assez rare	3. Assez fréquent	4. Très fréquent
	Fréquence			

Source : élaboré par l'équipe KPMG

Remarque :

Les ateliers de cotation des risques sont des réunions participatives, auxquelles sont conviés tous les principaux responsables des structures métiers (Agence et Directions centrales) : ils sont invités à s'exprimer sur la terminologie, à affiner l'analyse préalablement effectuée par KPMG s'agissant de la définition des processus et de leur cotation, puis à exprimer les risques induits. Ainsi, à partir des situations pouvant survenir et nuire à la Banque, les risques sont listés et discutés.

3.3. Evaluation de l'impact image

Après évaluation du risque brut associé à un risque particulier, il convient d'évaluer l'impact image en cas de survenance du risque en question. En effet, L'impact « image » est très important pour la Banque car il représente la réputation de la Banque auprès des tiers,

Ce risque ne fait pas partie de la nomenclature du comité de Bâle en raison de la difficulté de le mesurer et le déterminer, de plus, il est la conséquence de plusieurs autres risques (risque commercial, de fraude interne, ...etc.).

Le risque image est fonction de plusieurs paramètres, qualitatifs pour la plupart, que nous avons synthétisée dans le tableau suivant :

Tableau n°12 : évaluation de l'impact image

Impact Image	Appréciation
4. Critique	Couverture médiatique très négative dans la presse et les journaux télévisés au niveau national et international. Perte de confiance des déposants.

Chapitre 3 : Mise en place de la Cartographie de risques opérationnels

3. Fort	Couverture médiatique négative dans la presse écrite nationale. L'image et la réputation sont affectées à court terme.
2. Moyen	Information relayée sur Internet, réseaux sociaux... Impact potentiel sur l'image et la notoriété de la Banque.
1. Faible	Rumeur au niveau interne uniquement. Impact non significatif sur la notoriété, l'image et la réputation de la Banque.

Source : élaboré par l'équipe KPMG

Comme pour le risque brut, l'impact image est, également, discuté en atelier avec les responsables des structures.

A ce niveau, chaque événement identifié doit faire l'objet d'une évaluation fondée sur l'appréciation de :

- Son risque brut suivant l'échelle de cotation défini.
- L'impact Image.

La cartographie établie par KPMG étant, encore une fois, longue, voici une partie qui permettra de mieux comprendre la cotation des Risques Bruts :

Tableau n°13 : cartographie de risque partie risque brut

Processus	Réf Risque	Catégorie de risque niveau 1 (Typologie bâloise)	Catégorie de risque niveau 2 (Typologie bâloise)	Libellé de l'événement de risque	Risque brut			
					Impact financier		Cotation du risque brut	Impact image
					Probabilité	Impact		
Domiciliation Import	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Non respect de la réglementation relative aux opérations de commerce extérieur : - Non-conformité de la facture ou du contrat, client frappé d'interdiction de domiciliation, produit prohibé, incoterm non valide.	3. Assez Fréquent	4. Critique	4. Critique	3. Fort
	R01	Clients, produits et pratiques commerciales	Pratiques commerciales / de places incorrectes	Non respect des réglementations et des règles internes relatives aux embargos, au gel des avoirs, au financement du terrorisme.	2. Assez rare	4. Critique	3. Fort	4. Critique
	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données - erreur dans la saisie de la domiciliation.	3. Assez Fréquent	1. Faible	2. Moyen	2. Moyen

Chapitre 3 : Mise en place de la Cartographie de risques opérationnels

Domiciliation export	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Non respect de la réglementation relative aux opérations de commerce extérieur - Non-conformité de la facture ou du contrat, client frappé d'interdiction de domiciliation, le produit à exporter est interdit.	2. Assez rare	4. Critique	3. Fort	3. Fort
	R01	Clients, produits et pratiques commerciales	Pratiques commerciales / de places incorrectes	Non respect des réglementations et des règles internes relatives aux embargos, au gel des avoirs, au financement du terrorisme.	2. Assez rare	4. Critique	3. Fort	4. Critique
	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données - erreur dans la saisie de la domiciliation.	2. Assez rare	1. Faible	1. Faible	1. Faible
Apurement import	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Surveillance et notification financière	Manquement à une obligation de déclarations comptables ou réglementaires - retard de déclaration, non déclaration ou déclaration erronée.	4. Très fréquent	2. Moyen	3. Fort	4. Critique
	R05	Fraude externe	Vol et fraude (externe)	Contrefaçon de documents.	1. Très rare	4. Critique	3. Fort	3. Fort
Apurement export	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Surveillance et notification financière	Manquement à une obligation de déclarations comptables ou réglementaires - retard de déclaration, non déclaration ou déclaration erronée.	4. Très fréquent	2. Moyen	3. Fort	4. Critique
Traitement des opérations non courantes avec l'étranger	R01	Clients, produits et pratiques commerciales	Pratiques commerciales / de places incorrectes	Non respect de la réglementation des changes - Acceptation et traitement d'une opération non éligible.	2. Assez rare	4. Critique	3. Fort	3. Fort
Transfert Libre	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération : - Identité et Signature du client, l'identification du bénéficiaire et domiciliation bancaire.	1. Très rare	3. Fort	2. Moyen	3. Fort
	R01	Clients, produits et pratiques commerciales	Pratiques commerciales / de places incorrectes	Non respect de la réglementation des changes - Transferts dépassant les délais réglementaires (360 jours "date dédouanement ou date de facturation").	2. Assez rare	2. Moyen	2. Moyen	2. Moyen
	R01	Clients, produits et pratiques commerciales	Saisie, exécution et suivi des transactions	Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données - Erreur de saisie de taux de change.	1. Très rare	4. Critique	3. Fort	2. Moyen
	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Contreparties commerciales	Erreur ou défaillance d'une contrepartie / Non couverture par le correspondant.	1. Très rare	4. Critique	3. Fort	2. Moyen

Chapitre 3 : Mise en place de la Cartographie de risques opérationnels

	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données- Erreur dans la saisie du montant repris dans l'ordre de virement.	3. Assez Fréquent	3. Fort	3. Fort	3. Fort
Remise documentaire import	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des donnée- (Montant, devise, Banque du bénéficiaire...).	3. Assez Fréquent	1. Faible	2. Moyen	1. Faible
	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération- Absence de mentions obligatoires, Incoterms, discordance entre les documents reçus et l'ordre d'encaissement, traitement tardif de la remise documentaire.	3. Assez Fréquent	3. Fort	3. Fort	3. Fort
	R01	Clients, produits et pratiques commerciales	Pratiques commerciales / de places incorrectes	Non respect de la réglementation relative aux opérations de commerce extérieur - Absence ou non conformité du titre de transport, incoterms.	3. Assez Fréquent	2. Moyen	2. Moyen	3. Fort
	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération- Traitement tardif du règlement de la remise documentaire occasionnant un risque de change supporté par la Banque.	3. Assez Fréquent	1. Faible	2. Moyen	3. Fort
Remise documentaire export	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des donnée- (Montant, devise, Banque étrangère ...).	2. Assez rare	1. Faible	1. Faible	2. Moyen
	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération- Discordance entre les documents du client et la demande d'ouverture, Non-conformité des documents remis par le client.	2. Assez rare	1. Faible	1. Faible	3. Fort
Ouverture Crédit documentaire Import	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération- Ouverture d'un CDI par une personne non habilitée, absence de mentions obligatoires, Incoterms, traitement tardif de l'ouverture crédit documentaire.	3. Assez Fréquent	3. Fort	3. Fort	3. Fort
	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Non prise en charge des modifications.	2. Assez rare	3. Fort	3. Fort	3. Fort
	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des donnée- (Montant, devise, Banque du bénéficiaire, Swift...).	3. Assez Fréquent	3. Fort	3. Fort	3. Fort
	R01	Clients, produits et pratiques commerciales	Pratiques commerciales / de places incorrectes	Non respect de la législation et de la réglementation relative aux opérations de commerce extérieur - Non respect des incoterms, produits non autorisés...	2. Assez rare	3. Fort	3. Fort	3. Fort

Chapitre 3 : Mise en place de la Cartographie de risques opérationnels

Règlement Crédit documentaire Import	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Non respect de délais ou d'obligations - Non respect du délai de vérification des documents, délai de règlement (au niveau de l'agence et DOE).	3. Assez Fréquent	3. Fort	3. Fort	4. Critique
	R05	Fraude externe	Vol et fraude (externe)	Contrefaçon de documents.	1. Très rare	4. Critique	3. Fort	3. Fort
	R01	Clients, produits et pratiques commerciales	Saisie, exécution et suivi des transactions	Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données - Erreur de saisie de taux de change.	1. Très rare	4. Critique	3. Fort	2. Moyen
	R01	Clients, produits et pratiques commerciales	Conformité, diffusion d'informations et devoir fiduciaire	Non respect des obligations contractuelles - Paiement du CDI contre des documents non conformes aux termes initiaux.	1. Très rare	4. Critique	3. Fort	4. Critique
Crédit documentaire Export	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données (Montant, devise, Banque étrangère ...).	4. Très fréquent	1. Faible	3. Fort	2. Moyen
	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Erreur comptable ou erreur d'affectation à une entité ou à l'utilisation des opérations diverses "OD".	4. Très fréquent	2. Moyen	3. Fort	1. Faible
	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Non prise en charge des modifications.	1. Très rare	3. Fort	2. Moyen	3. Fort
	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Discordance entre les documents du client et la demande d'ouverture du correspondant.	3. Assez Fréquent	1. Faible	2. Moyen	3. Fort

Garanties internationales sens Etranger - Algérie	R01	Clients, produits et pratiques commerciales	Conformité, diffusion d'informations et devoir fiduciaire	Non respect des règles de forme ou des formalités applicables aux sûretés : Non-conformité de la contre-garantie aux modèles réglementaires.	4. Très fréquent	1. Faible	3. Fort	3. Fort
	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération : Délais d'exécution importants entraînant des préjudices pour la Banque (contre-garanties reçues mais non éditées par le Swift).	3. Assez Fréquent	1. Faible	2. Moyen	3. Fort
	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération : Retard / non exhaustivité dans le cadre de la réclamation de paiement des commissions aux correspondants bancaires contre garants.	4. Très fréquent	2. Moyen	3. Fort	2. Moyen

Chapitre 3 : Mise en place de la Cartographie de risques opérationnels

	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération : Prorogation - mise en jeu non traitée à temps induisant de potentiels pertes si la contre garantie n'a pas été prorogée à temps.	1. Très rare	4. Critique	3. Fort	2. Moyen
Garanties internationales sens Algérie - Etranger	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération- Délais de traitement importants entraînant des préjudices pour la Banque (image) (retard dans l'élaboration de la contre garantie).	2. Assez rare	1. Faible	1. Faible	4. Critique
	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération- Double règlement transfert de commissions.	2. Assez rare	1. Faible	1. Faible	1. Faible
	R01	Clients, produits et pratiques commerciales	Conformité, diffusion d'informations et devoir fiduciaire	Non respect des règles de forme ou des formalités applicables aux sûretés- Cautions ne répondant pas aux normes fixées par la Banque ou la réglementation des changes.	2. Assez rare	3. Fort	3. Fort	3. Fort
Rapatriement financier 100% devises	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Admission et documentation clientèle	Non respect des réglementations et des règles internes relatives à la lutte anti-blanchiment.	3. Assez Fréquent	2. Moyen	2. Moyen	2. Moyen
	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Surveillance et notification financière	Manquement à une obligation de déclarations comptables ou réglementaires.	3. Assez Fréquent	2. Moyen	2. Moyen	2. Moyen
Rapatriement commercial (100% dinars, 50% dinars / 50% devises)	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données- Notamment sur le type de rapatriement sélectionné.	3. Assez Fréquent	2. Moyen	2. Moyen	3. Fort
	R01	Clients, produits et pratiques commerciales	Pratiques commerciales / de places incorrectes	Non respect de la réglementation des changes- Non respect du délai réglementaire de rapatriement/ Du type de rapatriement à appliquer selon le cas (50% ou 100%).	3. Assez Fréquent	2. Moyen	2. Moyen	2. Moyen
	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Erreur comptable ou erreur d'affectation à une entité du à l'utilisation des opérations diverses "OD" avec risque de fraude pour le rapatriement remise documentaire export.	3. Assez Fréquent	3. Fort	3. Fort	1. Faible
	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Non respect de délais ou d'obligations- Notamment le délai de rapatriement et le délai de cession des fonds à la Banque d'Algérie pouvant générer un risque de change pour la Banque.	3. Assez Fréquent	3. Fort	3. Fort	3. Fort
Opération de bourse BA & règlement financier du correspondant étranger	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données - Saisie des Swift ou des annexes.	1. Très rare	4. Critique	3. Fort	3. Fort
	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Surveillance et notification financière	Manquement à une obligation de déclarations comptables ou réglementaires - Notamment les déclarations statistiques à la Direction de la Balance des paiements.	4. Très fréquent	1. Faible	3. Fort	1. Faible
Choix du correspondant étranger (risque de contrepartie)	R01	Clients, produits et pratiques commerciales	Sélection, parrainage et exposition	Insuffisance de connaissance des clients: Correspondants étrangers (Risque pays....etc).	1. Très rare	4. Critique	3. Fort	1. Faible

Chapitre 3 : Mise en place de la Cartographie de risques opérationnels

Virements devises reçues de la Banque d'Algérie	R01	Clients, produits et pratiques commerciales	Saisie, exécution et suivi des transactions	Erreurs de règlement livraison.	2. Assez rare	3. Fort	3. Fort	2. Moyen
Traitement des opérations de conversion	R01	Clients, produits et pratiques commerciales	Saisie, exécution et suivi des transactions	Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données - Erreur de saisie de taux de change.	1. Très rare	4. Critique	3. Fort	2. Moyen
Gestion des comptes Nostros	R01	Clients, produits et pratiques commerciales	Saisie, exécution et suivi des transactions	Erreur comptable ou erreur d'affectation à une entité - Opérations non comptabilisées.	4. Très fréquent	2. Moyen	3. Fort	2. Moyen
Reporting	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Surveillance et notification financière	Manquement à une obligation de déclarations comptables ou réglementaires.	3. Assez Fréquent	1. Faible	2. Moyen	3. Fort
Compensation devises	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données- erreur dans la saisie du montant, double paiement.	2. Assez rare	1. Faible	1. Faible	3. Fort
Emission chèque international	R06	Fraude interne	Vol et fraude (interne)	Falsification de chèque.	1. Très rare	1. Faible	1. Faible	1. Faible
Encaissement des chèques payables à l'étranger	R04	Exécution, livraison et gestion des processus	Saisie, exécution et suivi des transactions	Paiement d'un chèque avec sort impayé.	1. Très rare	2. Moyen	1. Faible	2. Moyen

Source : élaboré par l'équipe KPMG

La phase de détermination des risques identifiés étant finie, la présentation de la cartographie des risques à un processus de concertation est obligatoire, pour cela nous avons exposé ces résultats à des opérationnels de différents niveaux (personnel agence, directeurs réseau...etc.), qui ont trouvé que les résultats sont plutôt cohérents avec la réalité de la « Banque 'X' »

4. La phase d'appréciation du dispositif de maîtrise des risques (DMR) et la détermination des Risques Nets :

Une fois la cartographie des risques bruts établie, il convient selon la formule suivante d'élaborer celle des risques nets :

$$\text{RISQUE NET} = \text{RISQUE BRUT} - \text{DISPOSITIF DE CONTROLE}$$

Le risque opérationnel réellement supporté par la Banque, est fonction du dispositif de maîtrise mis en œuvre pour prévenir ou éliminer les événements à risque. Après avoir identifié tous les risques potentiels, un inventaire des mesures existantes qui auraient un effet positif sur la réduction des risques est effectué.

Chapitre 3 : Mise en place de la Cartographie de risques opérationnels

Cette démarche est confortée par les opérationnels qui portent un jugement sur le degré de maîtrise des risques. On distingue trois sortes de contrôles à la «Banque 'X' » :

- 1. L'autocontrôle** : exercé par chaque intervenant sur les opérations qu'il traite, il doit s'assurer que les opérations sont justifiées et correctement enregistrées.
- 2. Le contrôle de 1er niveau** : ou contrôle en ligne, chaque intervenant doit s'assurer que chaque opération a été contrôlée durant la phase précédente et a reçu les validations adéquates.
- 3. Le contrôle de 2ème niveau** : ou contrôle hiérarchique, consiste en la revue régulière des opérations traitées, pour s'assurer de l'exercice des différents contrôles et la justification des comptes. Il est exercé par les responsables des services et par les structures fonctionnelles de la direction régionale ou centrale.

Le dispositif de contrôle est donc coté indépendamment de la nature du risque selon l'échelle suivante.

Voici la cotation utilisée par KPMG :

Tableau n°14 : tableau de cotation du système de contrôle

Degrés de Maîtrise	Evaluation
[0%, 30%]	Aucun contrôle mis en place pour parer à ce risque.
[30%, 50%]	Le contrôle mis en place couvre partiellement le risque.
[50%, 70%]	Le contrôle mis en place couvre totalement le risque mais son application est irrégulière.
[70%, 95%]	Le contrôle mis en place couvre totalement le risque et son application est régulière.

Source : élaboré par l'équipe KPMG

En croisant les données précédentes, la cotation du Risque Net par l'équipe KPMG est la suivante :

$$\text{Risque Net} = \text{Risque Brut} * \text{efficacité du DMR}$$

Nous pouvons en déduire que, mesuré en pourcentage (%), l'efficacité du DMR (Dispositif de Maîtrise des Risques) réduit, d'une part, la transformation du risque brut en incident, et d'autre part, l'impact d'image, induit par ledit risque.

Tableau n°15: tableau de cotation du risque brut

RISQUE BRUT	RISQUE NET			
4. Critique	3. Fort	4. Critique	4. Critique	4. Critique
3. Fort	2. Moyen	3. Fort	3. Fort	3. Fort
2. Moyen	1. Faible	2. Moyen	2. Moyen	2. Moyen
1. Faible	1. Faible	1. Faible	1. Faible	1. Faible
	[70%, 95%]	[50%, 70%]	[30%, 50%]	[0%, 30%]
Efficacité du DMR existant				

Source : élaboré par l'équipe KPMG

5. La phase d'élaboration de la Matrice des Risques Opérationnels

Pour chaque risque identifié et évalué, nous avons recensé l'existence de dispositif de maîtrise de Risque y afférent, en l'occurrence, les différents contrôles mis en place par la Banque pour parer à l'éventualité de survenance dudit risque, quelle que soit sa nature.

- *Procédure/Organisation*
- *Contrôles manuels/Visuels*
- *Contrôles automatiques/Outils*

Mesurée en pourcentage (%), l'efficacité dudit dispositif de maîtrise des risques (DMR) qui réduit, d'une part, les impacts et d'autre part, la fréquence d'occurrence de l'événement de risque.

La Cartographie des Risques Nets obtenus par KPMG, après la réalisation de toutes les étapes précédentes, peut être déclinée comme suit en version simplifiée :

Tableau n°16: cartographie de risque partie risque net

Libellé de l'événement de risque	Dispositif de maîtrise des risques			Cotation du risque Net	Impact image
	DMR existant	Descriptif	Efficacité du DMR existant		
Non respect de la réglementation relative aux opérations de commerce extérieur : - Non-conformité de la facture ou du contrat, client frappé d'interdiction de domiciliation, produit prohibé, incoterm non valide.	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	Diffusion et consultation de la liste des interdits de domiciliation à l'ensemble des agences. Liste de produits prohibés est diffusée avec mise à jour. Dispositif Surveillance permanente "Domiciliation".	[50%, 70%]	4. Critique	2. Moyen
Non respect des réglementations et des règles internes relatives aux embargos, au gel des avoirs, au financement du terrorisme.	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	A mettre en place.	[0%, 30%]	3. Fort	4. Critique
Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données - erreur dans la saisie de la domiciliation.	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	Dispositif Surveillance permanente "Domiciliation". Séparation de tâche Agence. Deuxième niveau de contrôle au niveau de la DOE "Fiche Domiciliation" vs "Fiche client" avant règlement (montant, pays destination....etc.).	[50%, 70%]	2. Moyen	1. Faible
Non respect de la réglementation relative aux opérations de commerce extérieur - Non-conformité de la facture ou du contrat, client frappé d'interdiction de domiciliation, le produit à exporter est interdit.	<u>Procédures / Organisation</u>	Diffusion et consultation de la liste des interdits de domiciliation à l'ensemble des agences. Liste de produits prohibés est diffusée avec mise à jour. Dispositif Surveillance permanente	[50%, 70%]	3. Fort	1. Faible

Chapitre 3 : Mise en place de la Cartographie de risques opérationnels

		"Domiciliation".			
Non respect des réglementations et des règles internes relatives aux embargos, au gel des avoirs, au financement du terrorisme.	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	A mettre en place.	[0%, 30%]	3. Fort	4. Critique
Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données - erreur dans la saisie de la domiciliation.	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	Dispositif Surveillance permanente "Domiciliation".	[50%, 70%]	1. Faible	3. Fort
Manquement à une obligation de déclarations comptables ou réglementaires - retard de déclaration, non déclaration ou déclaration erronée.	<u>Contrôles automatiques / Outils</u>	Reporting système automatisé au niveau agence pour les dossiers à apurer.	[70% , 95%]	2. Moyen	3. Fort
Contrefaçon de documents.	<u>Contrôles automatiques / Outils</u>	Interconnexion Banque - CNIS.	[70% , 95%]	2. Moyen	2. Moyen
Manquement à une obligation de déclarations comptables ou réglementaires - retard de déclaration, non déclaration ou déclaration erronée.	<u>Contrôles automatiques / Outils</u>	Reporting système automatisé au niveau agence pour les dossiers à apurer.	[70%, 95%]	2. Moyen	2. Moyen
Non respect de la réglementation des changes - Acceptation et traitement d'une opération non éligible.	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	Demande systématique d'autorisation Banque d'Algérie via la DCE.	[70%, 95%]	2. Moyen	2. Moyen
Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération : - Identité et Signature du client, l'identification du bénéficiaire et domiciliation bancaire.	<u>Procédures / Organisation</u>	Séparation de tâches au niveau agence dans le traitement des demandes de transfert (Chef de service, Directeur d'agence).	[70%, 95%]	1. Faible	2. Moyen
Non respect de la réglementation des changes - Transferts dépassant les délais réglementaires (360 jours "date dédouanement ou date de facturation").	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	Vérification systématique du D10 et de la domiciliation au niveau agence avant ordre de transfert.	[50%, 70%]	2. Moyen	1. Faible
Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données - Erreur de saisie de taux de change.	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	Un seul niveau de validation de la saisie des taux de change est mis en place au niveau de la DOE.	[50%, 70%]	3. Fort	2. Moyen
Erreur ou défaillance d'une contrepartie / Non couverture par le correspondant.	<u>Contrôles automatiques / Outils</u>	Rapprochement journalier automatique des comptes Nostros par CORONA.	[70%, 95%]	2. Moyen	1. Faible
Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données- Erreur dans la saisie du montant repris dans l'ordre de virement.	<u>Contrôles automatiques / Outils</u>	Séparation de tâches au niveau agence dans le traitement des demandes de transfert (Chef de service, Directeur d'agence). Chargement automatique au niveau DOE des informations de transfert saisies au niveau de l'agence - seule saisie manuelle concerne les dates de valeur et le correspondant payeur.	[70%, 95%]	2. Moyen	2. Moyen
Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des donnée- (Montant, devise, Banque du bénéficiaire...).	<u>Contrôles automatiques / Outils</u>	Séparation des tâches saisie validation système. Dispositif Surveillance permanente "Remise documentaire".	[50%, 70%]	2. Moyen	2. Moyen
Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération- Absence de mentions obligatoires, Incoterms, discordance entre les documents reçus et l'ordre d'encaissement, traitement tardif de la remise documentaire.	<u>Procédures / Organisation</u>	Dispositif Surveillance permanente " Remise documentaire". Expérience professionnel des chargés d'opérations.	[70, 95%]	2. Moyen	2. Moyen
Non respect de la réglementation relative aux opérations de commerce extérieur - Absence ou non conformité du titre de transport, incoterms.	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	Dispositif Surveillance permanente " Remise documentaire". Expérience professionnel des chargés d'opérations.	[70%, 95%]	1. Faible	2. Moyen
Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération- Traitement tardif du règlement de la remise documentaire occasionnant un risque de change supporté par la Banque.	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	Classement des effets acceptés par date d'échéance et saisie sur système. Rappel systématique par le correspondant pour le règlement de la remise.	[70% , 95%]	1. Faible	2. Moyen
Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des donnée- (Montant, devise, Banque étrangère ...).	<u>Procédures / Organisation</u>	Pas de saisie sur système.	[0%, 30%]	1. Faible	2. Moyen

Chapitre 3 : Mise en place de la Cartographie de risques opérationnels

Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération- Discordance entre les documents du client et la demande d'ouverture, Non-conformité des documents remis par le client.	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	Vérification visuelle des documents par le préposé à l'opération.	[70% , 95%]	1. Faible	1. Faible
Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération- Ouverture d'un CDI par une personne non habilitée, absence de mentions obligatoires, Incoterms, traitement tardif de l'ouverture crédit documentaire.	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	Dispositif Surveillance permanente "Crédoc import". Séparation de tâches Saisie, contrôle, validation.	[70%, 95%]	2. Moyen	2. Moyen
Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Non prise en charge des modifications.	<u>Contrôles manuels / visuels</u>		[70%, 95%]	2. Moyen	2. Moyen
Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des donnée- (Montant, devise, Banque du bénéficiaire, Swift...).	<u>Contrôles manuels / visuels</u>		[70%, 95%]	2. Moyen	1. Faible
Non respect de la législation et de la réglementation relative aux opérations de commerce extérieur - Non respect des incoterms, produits non autorisés...	<u>Contrôles manuels / visuels</u>		[70%, 95%]	2. Moyen	1. Faible
Non respect de délais ou d'obligations - Non respect du délai de vérification des documents, délai de règlement (au niveau de l'agence et DOE).	<u>Contrôles manuels / visuels</u>		Traitement et contrôle des documents de manière manuelle au niveau agence. Suivi et relance des délais de traitement des documents au niveau agences par la DOE à travers les appels de fonds de correspondants.	[50%, 70%]	3. Fort
Contrefaçon de documents.	<u>Contrôles automatiques / Outils</u>	Interconnexion Banque - CNIS.	[70%, 95%]	2. Moyen	2. Moyen
Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données - Erreur de saisie de taux de change.	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	Saisie centralisée des taux au niveau de la DOE.	[70%, 95%]	2. Moyen	1. Faible
Non respect des obligations contractuelles - Paiement du CDI contre des documents non conformes aux termes initiaux.	<u>Contrôles automatiques / Outils</u>	Levée de réserve à signer par le client. Contrôle obligatoire des documents au niveau agence.	[70%, 95%]	2. Moyen	2. Moyen
Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des donnée- (Montant, devise, Banque étrangère ...).	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	Dispositif Surveillance permanente "Crédoc à l'export".	[70%, 95%]	2. Moyen	1. Faible
Erreur comptable ou erreur d'affectation à une entité du à l'utilisation des opérations diverses "OD".	<u>Contrôles manuels / visuels</u>		[50%, 70%]	3. Fort	1. Faible
Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération - Non prise en charge des modifications.	<u>Contrôles manuels / visuels</u>		[70%, 95%]	1. Faible	2. Moyen
Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération- Discordance entre les documents du client et la demande d'ouverture du correspondant.	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	Séparation des tâches (deux signatures catégorie A). Modèles réglementaires en vigueur intégré dans l'application DRI.	[70%, 95%]	1. Faible	2. Moyen
Non respect des règles de forme ou des formalités applicables aux sûretés : Non-conformité de la contre-garantie aux modèles réglementaires.	<u>Contrôles automatiques / Outils</u>		[70% , 95%]	2. Moyen	1. Faible
Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération : Délais d'exécution importants entraînant des préjudices pour la Banque (contre-garanties reçues mais non éditées par le Swift).	<u>Procédures / Organisation</u>	Organisation interne permettant le suivi (Emission / Gestion).	[70%, 95%]	1. Faible	2. Moyen
Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération : Retard / non exhaustivité dans le cadre de la réclamation de paiement des commissions aux correspondants bancaires contre garants.	<u>Contrôles automatiques / Outils</u>	Suivi automatiser de la réclamation des commissions. Rapprochement automatique des paiements par dossier. Libération de la garantie conditionnée par le paiement total des commissions.	[70%, 95%]	2. Moyen	1. Faible
Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération : Prorogation - mise en jeu non traitée à temps induisant de potentiels pertes si la contre garantie n'a pas été prorogée à temps.	<u>Procédures / Organisation</u>	Délais de courrier de 30 jours entre la validité de la contre garantie / la validité de la garantie. Les potentielles prorogations/ mises en jeu doivent être signalées 1 mois avant la date d'échéance.	[70%, 95%]	2. Moyen	2. Moyen

Chapitre 3 : Mise en place de la Cartographie de risques opérationnels

Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération- Délais de traitement importants entraînant des préjudices pour la Banque (image) (retard dans l'élaboration de la contre garantie).	<u>Procédures / Organisation</u>	Procédure interne pour le traitement de ces opérations.	[70%, 95%]	1. Faible	1. Faible
Défaillance dans le traitement / Contrôle de l'opération- Double règlement transfert de commissions.	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	Transfert de commission à l'étranger lié au prélèvement préalable de ces dernières sur le compte client. Séparation des tâches.	[70%, 95%]	1. Faible	1. Faible
Non respect des règles de forme ou des formalités applicables aux sûretés- Cautions ne répondant pas aux normes fixées par la Banque ou la réglementation des changes.	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	Consultation obligatoire de la structure juridique pour examen des textes / modèles de garanties et de contre garanties proposés.	[70%, 95%]	2. Moyen	1. Faible
Non respect des réglementations et des règles internes relatives à la lutte anti-blanchiment.	<u>Procédures / Organisation</u>	Examen systématique de la provenance des fonds. Déclarations de soupçons.	[70%, 95%]	1. Faible	3. Fort
Manquement à une obligation de déclarations comptables ou réglementaires.	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	Extraction automatique des données à partir du système. Séparation des tâches en terme d'élaboration des déclarations à la BA.	[70%, 95%]	1. Faible	1. Faible
Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données- Notamment sur le type de rapatriement sélectionné.	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	Séparation de tâche dans le traitement des rapatriements.	[70%, 95%]	1. Faible	1. Faible
Non respect de la réglementation des changes- Non respect du délai réglementaire de rapatriement/ Du type de rapatriement à appliquer selon le cas (50% ou 100%).	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	Demande systématique par "DOE" à l'agence via Swift de la date d'expédition des marchandises.	[70%, 95%]	1. Faible	1. Faible
Erreur comptable ou erreur d'affectation à une entité du à l'utilisation des opérations diverses "OD" avec risque de fraude pour les rapatriement remise documentaire export.	<u>Procédures / Organisation</u>	Opération traitée par le préposé à l'opération avec un contrôle à postérieur de la caisse comptable.	[50%, 70%]	3. Fort	1. Faible
Non respect de délais ou d'obligations- Notamment le délai de rapatriement et le délai de cession des fonds à la Banque d'Algérie pouvant générer un risque de change pour la Banque.	<u>Contrôles automatiques / Outils</u>	Rapprochement journalier automatique des comptes nostros par CORONA Rapprochement entre différents états : Journal 31 des opérations rapatrié. Journal des formules. Journal de bourse.	[70%, 95%]	2. Moyen	2. Moyen
Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données - Saisie des Swift ou des annexes.	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	Séparation des tâches (deux signatures catégorie A). Habilitations SWIFT.	[70%, 95%]	3. Fort	2. Moyen
Manquement à une obligation de déclarations comptables ou réglementaires - Notamment les déclarations statistiques à la Direction de la Balance des paiements.	<u>Contrôles automatiques / Outils</u>	Déclarations automatisées.	[70%, 95%]	2. Moyen	1. Faible
Insuffisance de connaissance des clients : Correspondants étrangers (Risque Pays..).	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	Choix des correspondants soumis à une décision du comité international.	[70%, 95%]	2. Moyen	2. Moyen
Erreurs de règlement livraison.	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	Rapprochement journalier du compte miroir devise clientèle BA Réclamations clientèle.	[50%, 70%]	3. Fort	1. Faible
Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données - Erreur de saisie de taux de change.	<u>Contrôles automatiques / Outils</u>	Taux figé sur système (Seule habilité à modifier le taux "DOE")/ opérations de conversion traitées au niveau agence avec remontée automatique à la DOE.	[70%, 95%]	2. Moyen	1. Faible
Erreur comptable ou erreur d'affectation à une entité - Opérations non comptabilisées.	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	Rapprochement automatique journalier des comptes correspondants via Corona.	[70%, 95%]	2. Moyen	1. Faible
Manquement à une obligation de déclarations comptables ou réglementaires.	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	Dispositif de reporting réglementaire.	[70%, 95%]	1. Faible	2. Moyen
Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données- erreur dans la saisie du montant, double paiement.	<u>Procédures / Organisation</u>	Dispositif de compensation devises interbancaire.	[70%, 95%]	1. Faible	2. Moyen
Falsification de chèque.	<u>Contrôles manuels / visuels</u>	Chèques tenus et gérés exclusivement par le Directeur d'agence.	[70%, 95%]	1. Faible	1. Faible

Paiement d'un chèque avec sort impayé.	<u>Procédures / Organisation</u>	La notion sauf bonne fin est proscrite au niveau de la Banque/ Crédit compte client centralisé au niveau la DOE après encaissement final.	[70%, 95%]	1. Faible	1. Faible
----------------------------------------	----------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------	-----------	-----------

Source : élaboré par l'équipe KPMG

Avant de procéder au déploiement de la cartographie des risques opérationnels, celle-ci doit être approuvée et validée, notamment par le management de l'organisation.

La cartographie des risques opérationnels fait l'objet de plusieurs niveaux de validation.

6. Diffusion de la cartographie des risques:

La cartographie doit être diffusée de la manière suivante :

Figure n°20 : Diffusion de la cartographie des risques :



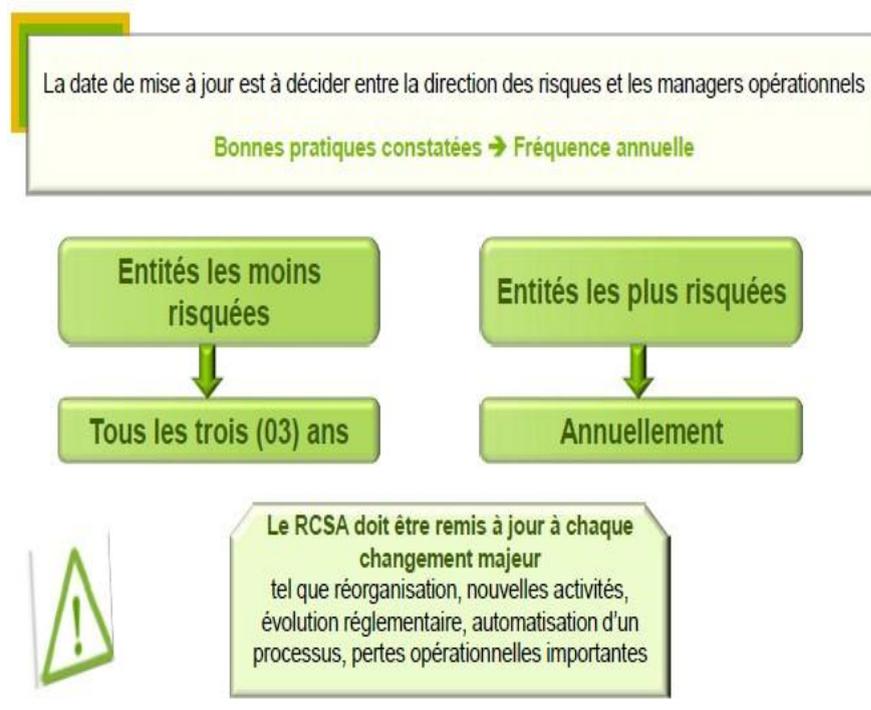
Source : élaboré par l'équipe KPMG

7. Mise à jour de la Cartographie des Risques

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

L'actualisation de la cartographie se fait de la manière suivante :

Figure n°21 : actualisation de la cartographie



SECTION 3 : Résultats de la mise en place de la cartographie de Risque Opérationnels et insuffisances relevées

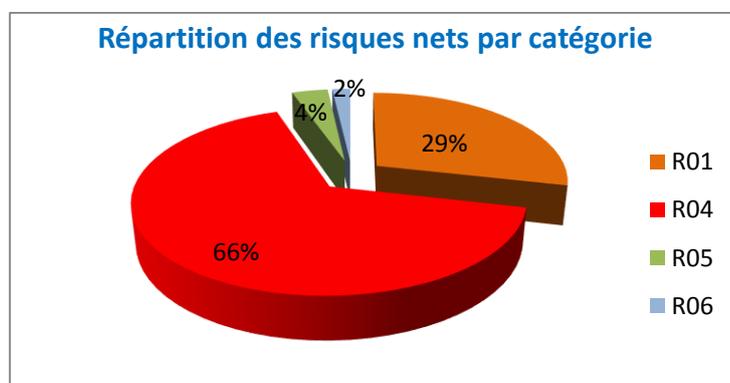
1. Résultats

Après avoir étudié et analysé minutieusement, la cartographie des risques obtenue, pour la « Fonction Internationale » de la « Banque 'X' », nous pouvons ressortir avec les conclusions suivantes :

Tout d'abord, pour ce qui est de la répartition des risques opérationnels recensés au niveau des processus identifiés au niveau de la « Fonction Internationale » de la « Banque 'X' ».

En termes de nombres, nous avons recensé, l'existence de cinquante six (56) Risques Opérationnels, répartis comme suit :

Code Risque	% Risques	Nbre de Risques
R01	29%	16
R04	66%	37
R05	4%	2
R06	2%	1
Total	100%	56



Rappel des informations relatives aux Codes Risques :

R01 : Clients Produits et Pratiques Commerciales

R04 : Exécution, Livraison et Gestion des Processus

R05 : Fraude Externe

R06 : Fraude Interne

Nous pouvons, donc, conclure que parmi tous les risques opérationnels, identifiés au sein des Processus recensés au niveau de la Fonction Internationale de la Banque 'X', les risques opérationnels liés à la Catégorie «Exécutions, Livraison et Gestion des Processus» R04, sont les risques les plus importants, ils représentent 66% du total des risques résiduels. Il

Chapitre 3 : Mise en place de la Cartographie de risques opérationnels

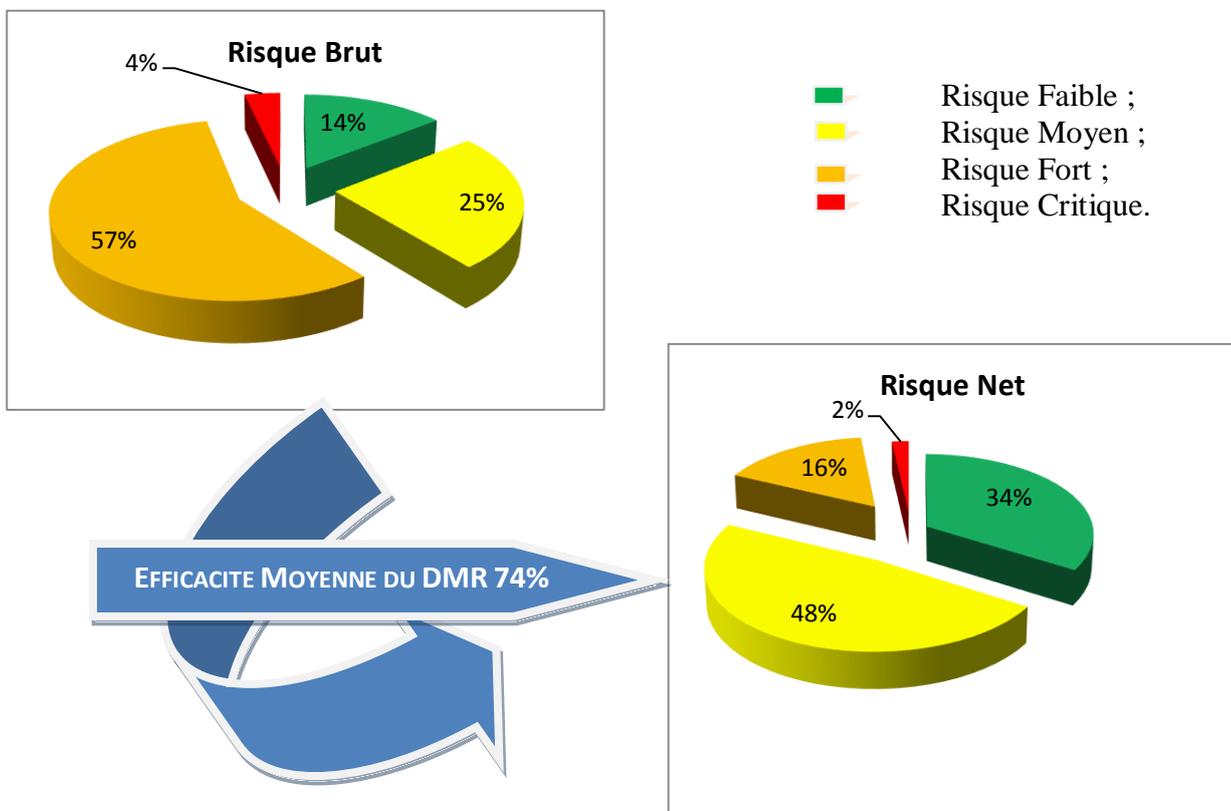
s'agit de purs risques opérationnels, liés principalement à l'activité de la Banque 'X' et composés d'événements de risques génériques, tels que : les documents juridiques introuvables, absence d'autorisation clientèle, erreur de saisie...etc.

Ceci pourrait s'expliquer par la charge du travail du personnel, tant au niveau de l'agence qu'au niveau des autres Structures intervenantes dans le traitements des opérations de commerce extérieur, aussi la non spécification des tâches dédiées à chaque opérationnel contribue à l'augmentation du nombre de risques recensés , ils résultent aussi du déphasage entre les décisions managériales et la réalité des activités, ce déphasage est provoqué par les insuffisances des processus de contrôle basiques et/ou les ambiguïtés organisationnelles.

Ensuite, pour ce qui est de la répartition des risques opérationnels en termes de «cotations» nous avons trouvé les résultats suivants :

Risque	Risque net	%	Risque brut	%
1. Faible	19	34%	8	14%
2. Moyen	27	48%	14	25%
3. Fort	9	16%	32	57%
4. Critique	1	2%	2	4%
	56	100%	56	100%

Remarque : l'efficacité moyenne du DMR a été évaluée à hauteur de 74%



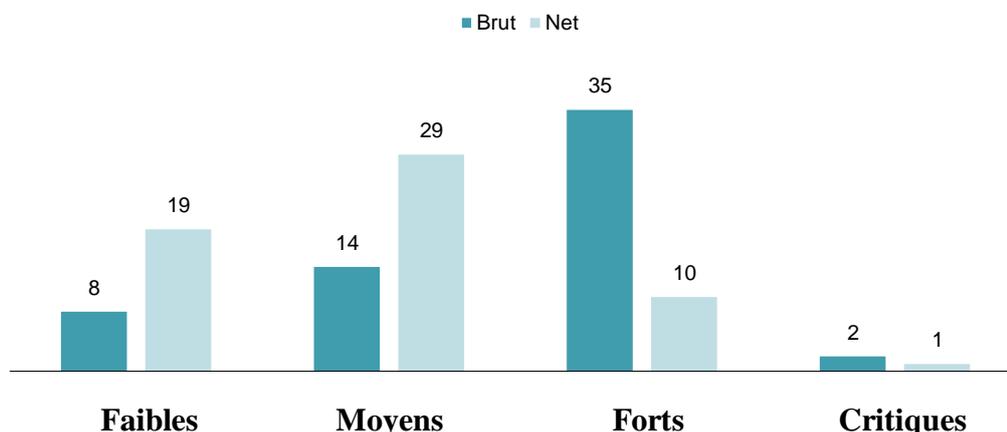
Chapitre 3 : Mise en place de la Cartographie de risques opérationnels

L'analyse de la situation reprise ci-dessus, nous a permis de relever que **57%** des Risques Bruts, définis comme des « Risques Forts » et 04% comme « Risques Critiques » ont été cotés, grâce au dispositif de Maitrise des Risques (évalué à 74%), en Risques Nets, respectivement à hauteur de **16%** et **02%**.

Calcul de l'efficacité des Dispositifs de Maitrise des Risques (DMR) :

Étiquettes de lignes	Nombre de DMR existant	Moyenne	Total
[0%, 30%]	3	15%	45%
[30%, 50%]	0	40%	0%
[50%, 70%]	11	60%	660%
[70%, 95%]	42	83%	3465%
	56	74%	4170%

Fréquence Risque Brut VS Risque Net



Histogrammes représentant les Risques de la Fonction Internationale répartis par Nature de Risques : Faibles, Moyens, Forts et Critiques.

De la figure susvisée, nous relevons qu'en termes d'efficacité des dispositifs de Maitrise des Risques, la mise en œuvre de ces derniers, est plus importante au niveau des risques Bruts, évalués en « Forts », qui se sont vus réduits de 35 Risques à seulement 10 Risques.

Ceux-ci, sont passés aux catégories de Risques « Moyens » et « Faibles », qui ont vu leurs nombres augmenter en Risques Nets, respectivement à 29 risques pour la 1ère catégorie et 19 pour la seconde. Ce qui est satisfaisant.

2. Insuffisances relevées :

Lors de notre mission au niveau de la Banque 'X' nous avons relevé certaines insuffisances que nous avons estimé nécessaire de les présenter dans notre étude :

- Insuffisance en matière de formation du personnel dans le domaine du commerce extérieur ;

- Absence d'une culture de risques, à travers laquelle, la Banque trace un programme de communication visant à sensibiliser l'ensemble du personnel sur les conséquences fâcheuses, que peuvent entraîner les risques en cas de survenance de ces derniers ;
- Absence d'une base de données centralisée pour permettre le contrôle de l'exhaustivité des déclarations au niveau des Directions Centrales ;
- Absence d'un dispositif de dérogation ;
- Indisponibilité des textes règlementaires, notamment, internes entraînant une méconnaissance et une sous évaluation des conséquences juridiques résultant d'erreurs éventuelles ;
- L'information n'arrive pas à destination dans les meilleurs délais, notamment, en l'absence d'un déploiement d'une solution de messagerie électronique. Cela retarde, entre autre, le contrôle et la détection des anomalies ;
- Absence d'un système d'information performant et sécurisé permettant la détection et le traitement des anomalies dans un délai approprié, absence de centralisation.

3. Bénéfices du projet de cartographie des risques pour la «Banque 'X'»

- Réduire les impacts financiers et non financiers (notamment l'image) liés aux risques, en déterminant des actions correctrices pour les risques menaçant l'organisation et améliorer ses capacités à anticiper et à les gérer en améliorant le dispositif de contrôle interne. Ainsi, les risques de défaillance sont atténués de même que les coûts financiers liés à leur survenance.
- Renforcer la culture du risque dans l'organisation. En effet, l'analyse historique des incidents majeurs au sein des organisations montre que la défaillance humaine est l'une des causes majeures de risques. En réalisant une cartographie des risques en mode projet et en impliquant des managers et des opérationnels dans la démarche, vous favorisez l'émergence d'une culture partagée des risques et la création d'un langage commun. La sensibilisation et la responsabilisation des opérationnels à la maîtrise de leurs risques demeure l'une des mesures les plus efficaces de prévention des risques.
- Disposer d'un outil indispensable pour les différents acteurs de l'organisation pour améliorer la gestion globale des risques. En effet, la cartographie des risques est un outil indispensable pour la garantie de la bonne maîtrise des risques de l'organisation (Direction générale, Risk Management, Organes de contrôle périodique et permanent, Direction financière, Opérationnels, etc.)
- Réconcilier, performance et maîtrise: la cartographie est une phase clé du processus de gestion des risques. Elle permet de dresser un inventaire formalisé de ceux-ci et favorise une mise en cohérence des dispositifs de maîtrise des risques (DMR) et de contrôle interne de l'entreprise. Elle constitue un tableau de bord pour la Direction Générale et servira à définir des indicateurs pertinents de suivi du niveau de risque.

Conclusion du chapitre :

Ce chapitre nous a permis de mettre en pratique les différentes notions apporté dans les deux premiers chapitres théoriques.

Nous avons participé à la mission de la mise en place la cartographie des risques Opérationnels de la Banque 'X' avec l'équipe de KPMG Algérie, ou nous avons pu voir sur le terrain, la déclinaison de différentes réflexions faites par les théoriciens au sujet de la cartographie des risques.

Malgré qu'on n'ait pas pu assister à toutes les phases d'élaboration de la cartographie qui ne coïncidait pas avec le période de notre stage pratique à KPMG Algérie, nous avons pu appréhender la notion de gestion du risque opérationnel au niveau de la Banque 'X' et les enjeux que peuvent véhiculer certaines imperfections.

Nous avons, enfin, pu apprécier l'importance de l'esprit d'équipe ainsi que de la communication efficace et suffisante au sein de l'équipe, puisque les différents processus d'une banque sont, systématiquement, en interaction et les taches relevant d'un même programme de travail sont solidairement réalisées par les différents auditeurs de KPMG Algérie.

La cartographie des risques opérationnels est un outil de maîtrise et de réduction de risques très important est obligatoire pour les banques, tel que la Banque 'X' qui reconnaît que sa pérennité dépend de sa maîtrise des risques et que ses réalisations futures dépendront de son adaptation à la réglementation prudentielle nationale et internationale.

Cette adaptation nécessite une mise à jour régulière de la cartographie des risques Opérationnels de la banque, pour s'assurer que les méthodes et procédures de contrôle adoptées permettent de maîtriser les nouveaux risques et d'en tirer profit.

La réussite de ce projet nécessite :

- l'élaboration d'une démarche pédagogique permettant de sensibiliser les opérationnels à la notion du risque brut ;
- la présentation de cette démarche aux directeurs des différents métiers ;
- la définition d'une charte de gestion des risques opérationnels et la disposition d'une solution informatique dédiée permettant, notamment, une gestion décentralisée des risques, la collecte des incidents opérationnels, etc.

Les principales rubriques qu'un opérationnel est censé suivre sont :

- mettre en place une cartographie des processus ;
- définir les critères d'évaluation des risques ;
- identifier et évaluer les risques (bruts) ;
- identifier les contrôles clés de réduction des risques ;
- réévaluer les risques clés après contrôle (nets) ;

Lors de l'élaboration de ce mémoire, nous avons constaté que la banque 'X' ne dispose pas d'une base incidents ni de cartographie de processus ni de cartographie de risques opérationnels.

Perspectives et constats des tests :

- ✓ Le comité Bâle a publié plusieurs documents qui constituent un cadre indicatif et incitatif des éléments indispensables à intégrer dans une politique de gestion des risques opérationnels. La réglementation Algérienne considère l'accord de Bâle II comme étant la référence, et le socle commun en matière de risque opérationnel.
- ✓ La cartographie des risques est un moyen permettant de hiérarchiser les risques et les différents contrôles mis en place afin de les gérer en fonction des ressources disponibles.
- ✓ La cartographie des risques Opérationnels permet aux dirigeants et aux Opérationnels d'avoir une vision globale de tous les risques auxquels ils doivent faire face ainsi que les contrôles mis en place afin de les minimiser. Sur ceux on confirme les 3 hypothèses déjà citées dans l'introduction.

Notre étude nous a permis de répondre à ces points à travers des résultats présentés au troisième chapitre, mais aussi grâce aux deux chapitres théoriques

Recommandation :

1- Au niveau de la Banque 'X' :

- Renforcer la formation et sensibiliser le personnel sur l'importance des contrôles des risques Opérationnels.
- Intégrer la liste des interdits de domiciliation / produit prohibé dans le système d'information avec une mise à jour centralisée.
- La Banque doit mettre en place un système de filtrage et black List à l'international avec accès pour la Direction avec l'étranger et le Réseau (agences).
- Renforcer le dispositif de dérogation système.
- Formaliser une check-list des contrôles obligatoires à effectuer sur les documents reçus qui sera accessible aux personnes intervenant dans ce processus.
- Configuration de gestion des délais sur système (particulièrement pour les paiements différés).
- Mettre en place des extractions de rapports de gestion pour le suivi des délais/garanties en instance/garanties refusées...etc.
- Mettre en place des seuils pour la justification de provenance des montants rapatriés (LAB).
- Mise en place d'une base de données centralisée pour permettre le contrôle de l'exhaustivité des déclarations au niveau des directions.
- Configuration des délais sur système pour le suivi avec des alertes de potentiels dépassements et prévoir un accès de la direction du service étranger pour un deuxième contrôle.
- Mettre en place un deuxième niveau de validation système de la saisie des taux de change (Direction du service étranger/Trésorerie).

2- Au niveau de notre établissement : ESC

Nous tenons à signaler l'importance de la gestion des risques Opérationnels dans la banque, et dans tous les secteurs d'activité, c'est pourquoi l'apprentissage de cet aspect la est nécessaire, à travers des conférences, comme module de spécialité, il est toujours utile d'inciter les étudiants à choisir ce thème.

Ce thème s'inscrit à la frontière du contrôle, et de la mise en place des systèmes de veille, qui vont induire à l'amélioration des performances de la banque étudié.

Conclusion Générale

Ceci dit, notre parcours en élaborant ce travail a été semé d'embûches et d'obstacles entre autre :

- Le manque d'ouvrages et de publications en la matière ;
- La complexité du sujet, tant qu'au niveau théorique qu'au niveau pratique ;
- Le manque de données au niveau de l'entreprise du fait d'une confidentialité non- fondée nous a induit a une perte de temps précieux, et un égarement dans les idées ;
- La durée de stage (1mois) est limitée a voir insuffisante.

Ce pendant, un champ très élargie s'ouvre a la recherche en vu de pallier les insuffisances de notre travail tant qu'au niveau théorique que pratique.

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

- L'élaboration et la mise en place d'une cartographie des Risques Opérationnels au niveau des entreprises ;
- L'importance de la mise à jour de la cartographie des Risques Opérationnels dans le Reporting financier ;
- La mise en place de plan de continuité d'activité.

