

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Ecole Supérieure de Commerce d'Alger

Mémoire de fin d'études

**Présenté en vue de l'obtention du diplôme de master 2 en
sciences Financières et Comptabilité**

Option : Comptabilité et Finance

Thème :

Présenté par l'étudiante :

– CHEBIRDOU Rima

Encadré par :

Dr. MATIB Fatima

Lieu du stage : la Gulf Bank Algeria

Période de stage : du 30/06/2015 au 30/07/2015

Promotion : 2014-2015

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Ecole Supérieure de Commerce d'Alger

Mémoire de fin d'études

**Présenté en vue de l'obtention du diplôme de master 2 en
sciences Financières et Comptabilité**

Option : Comptabilité et Finance

Thème :

Présenté par l'étudiante :

– CHEBIRDOU Rima

Encadré par :

Dr. MATIB Fatima

Lieu du stage : la Gulf Bank Algeria

Période de stage : du 30/06/2015 au 30/07/2015

Promotion : 2014-2015

Remerciements

Je tiens à remercier en premier lieu « Allah » le tout puissant de m'avoir donné le courage et la force pendant la réalisation de ce mémoire comme pendant mes études.

Mes remerciements s'adressent à ma famille et particulièrement à mes parents pour leur présence, leur soutien et leur aide, je leur serai éternellement reconnaissante ;

A mon encadreur Mm MATIB Fatima, pour avoir accepté mon encadrement et pour l'ensemble de ses instructions et ses recommandations.

A ma tutrice de stage Mm BENMERADI Amina, pour son aide précieuse et sa disponibilité tout au long de mon stage pratique.

Et

A Mr KEDDOUR Yacine, Directeur Générale Adjoint-Pôle Risk Management, et Mm BENAMARA Sarah, Service Formation.

Dédicace

Je dédie le résultat de ce travail,

A mes parents pour leur amour, surtout mon cher papa qui a toujours été présent durant toute ma vie estudiantine et que je ne remerciais jamais assez

Aucun mot ne peut exprimer mon respect et gratitude

J'espère qu'ils trouveront dans ce travail toute ma reconnaissance et tout mon amour ;

A mon frère Saàd qui m'a beaucoup soutenue, sa femme Amina et ses enfants : Anis et Maram ;

A ma sœur Nora, son mari Ahmad et ses enfants : Mohamed Amine, Sirine et Abd el rahim ;

A ma sœur Sonia, son mari Mohamed et ses enfants : Anas et Adam ;

A mes chères sœurs : Nawel, Hanan, Imane ;

A mon oncle Azzedine et sa petite famille ;

A mes amies : S. Imene, Ben. Meriem, Chanez, Nawel, Sihem, B. Meriem, Hanan, B. Imene, Bouchera, Sarah, Farida, Widad et Sonia

A tous mes enseignants que j'ai connus durant mes différents cursus,

In fine, je dédie ce travail à tous ceux qui me sont chers.

Sommaire

Résumé

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des graphes

Introduction générale

Chapitre I : Risques opérationnels bancaires

Introduction.....	01
Section 1 : Les risques bancaires majeurs.....	02
1. Notion de risque.....	02
2. Nomenclature des risques bancaires.....	03
2.1. Risques de crédit.....	03
2.2. Risques de marché.....	04
2.3. Risques opérationnels.....	04
2.4. Autres risques bancaires	05
Section 2 : Spécificités des risques opérationnels bancaires.....	07
1. Définition du risque opérationnel.....	07
1.1. La définition du risque opérationnel selon le comité de Bâle.....	07
1.2. La définition du risque opérationnel selon la Banque d'Algérie.....	08
1.3. La définition du risque opérationnel selon CRBF 97-02.....	08
1.4. Caractéristiques du risque opérationnel.....	09
2. Nomenclature des risques opérationnels.....	10
2.1. Décomposition de la banque en ligne de métiers (Business lines).....	10

2.2. La typologie des risques opérationnels.....	12
Section 3 : Réglementation prudentielle de Bâle.....	13
1. Présentation du comité de Bâle.....	13
2. Les missions du comité de Bâle.....	13
3. Les travaux du comité de Bâle.....	13
3.1. Accord de Bâle I.....	14
3.2. Accord de Bâle II.....	14
3.3. Accord de Bâle III.....	21
3.4. Saines pratiques.....	21
Section 4 : Réglementation prudentielle en Algérie.....	24
1. Les systèmes de mesure des risques et des résultats.....	24
2. Les systèmes de surveillance et de maîtrise des risques.....	24
2.1. Les dispositions générales.....	25
2.2. La surveillance et la maîtrise des risques opérationnels.....	25
Conclusion.....	27

Chapitre 2 : La gestion des risques opérationnels

Introduction.....	28
Section 01 : Les outils d'identification des risques opérationnels.....	29
1. Cartographie des risques.....	29
1.1. Représentation des activités de la banque et de risques associé.....	30
1.2. Identification et évaluation des risques bruts.....	30
1.3. Description et évaluation du niveau de contrôle et maitrise des risque.....	31
1.4. Evaluation des risques résiduels.....	32
1.5. Représentation graphique de la cartographie des risques.....	33
2. Méthode indicateur de risque.....	34
3. Autoévaluation ou évaluation du risque.....	34

Section 02 : Détermination des exigences en fonds propres et mesure du risque opérationnel.....	35
1. Détermination des exigences en fonds propres.....	35
1.1. L'approche de l'indicateur de base (Basic Indicator ou BIA).....	36
1.2. L'approche standard Approach-SA).....	36
1.3. L'approche avancée (Advanced Measurement Approaches-AMA)..	38
2. Les méthodes des mesure des risqué opérationnels.....	40
2.1. Les approches pour la mesure et la modélisation des risques opérationnels.....	40
2.2. Les méthodes de mesures.....	41
Section 03 : Méthodes de couverture des risques opérationnels.....	43
1. La couverture interne.....	43
1.1. Le plan de continuité d'action.....	43
1.2. La délégation de pouvoir.....	44
1.3. Les chartes d'éthique.....	44
1.4. La couverture budgétaire.....	45
2. La couverture externe.....	45
2.1. Les contrats d'assurance.....	45
2.2. L'externalisation d'activité.....	45
2.3. Transfert des risques vers le marché financier.....	45
Section 04 : Contrôle interne et gestion des risques.....	47
1. Définition du contrôle interne.....	47
2. Principes du contrôle interne.....	47
3. Les objectifs du contrôle interne.....	48
4. Les composantes du contrôle interne.....	49
5. Les différents niveaux de contrôle.....	51
Conclusion.....	53

Chapitre 3 : La gestion des risques opérationnels au sein de la Gulf Bank Algeria

Introduction.....	54
Section 01 : Présentation de la Gulf Bank Algeria.....	55
1. Historique de la banque.....	55
2. Actionnaires AGB.....	55
3. AGB à travers les années.....	57
4. Organigramme de la banque.....	58
Section 02 : La gestion des risques opérationnels au sein d'AGB.....	60
1. Culture du risque opérationnel au sein d'AGB.....	60
1.1. Place du risque opérationnel	60
1.2. Missions du Département Risque Opérationnel au sein de l'AGB... ..	61
2. Politique de gestion des risques opérationnels.....	62
2.1. Définition du risque opérationnel selon AGB.....	62
2.2. Le référentiel des risques opérationnels.....	63
2.3. Les rôles des acteurs de la politique de gestion des risques opérationnels.....	64
2.4. Objectifs du dispositif de gestion des risques opérationnels mise en place.....	65
3. Dispositif de pilotage des risques opérationnels.....	65
3.1. Collecte des pertes internes (Loss DATA).....	65
3.2. Le suivi des indicateurs clés de risque (KRI).....	69
3.3. Suivi des anomalies et gestion des plans d'action associés.....	69
3.4. Reporting.....	70
4. les outils de couverture.....	71
4.1. Les outils internes.....	71
4.2. Les outils externes.....	72
Section 03 : Présentation de l'exercice RCSA.....	73
1. Démarche de l'exercice RCSA.....	73
1.1. Elaboration de la cartographie des risques intrinsèques.....	73
1.2. Evaluation des dispositifs de prévention et de contrôle	75
1.3. Elaboration de la Cartographie des risques résiduels.....	76
1.4. Mise en place de plans d'actions.....	77
2. Fréquence de l'exercice RCSA.....	77
Section 04 : Analyse du processus de gestion des risques opérationnels adopté par AGB.	78
1. Analyse du cadre méthodologique du risque opérationnel.....	78
1.1. Analyse du cadre du risque opérationnel.....	78
1.2. Analyse de la méthodologie de gestion des risques opérationnels... ..	78

1.3.	Analyse de la structure organisationnelle.....	78
2.	Analyse de dispositif de gestion des risques opérationnels.....	78
2.1.	Auto-évaluation des risques et contrôles (RCSA).....	79
2.2.	Les indicateurs clés de risques	79
2.3.	La collecte des incidents et constitution d'une base de données.....	80
2.4.	Analyse des reporting effectués.....	80
3.	Recommandations.....	81
3.1.	L'aspect organisationnel.....	81
3.2.	L'aspect opérationnel.....	81
Conclusion :	83
Conclusion générale.....	84

Liste des abréviations

- **AGB** : Gulf Bank Algeria
- **AMC** : Approche de Mesure Complexe
- **BA** : Banque d'Algérie
- **Bâle** : Comité des Règles et Pratiques de Contrôle des Opérations Bancaires

- **BIA : Basic Indicator Approach**
- **BRI : Banque des Règlements Internationaux**
- **CMC : Conseil de la Monnaie et du Crédit**
- **CRBF : Comité de la Réglementation Bancaire et Financière**
- **FP : Fonds Propres**
- **FRBG : Fonds pour Risques Bancaires Généraux**
- **IFACI : Institut Français de l'Audit et de Contrôle Interne**
- **IFRS : International Financial Reporting Standards**
- **ISO : International Standard Organization**
- **NI : Notations Internes**
- **OCDE : Organisation pour le Commerce et le Développement Economique**
- **PCA : Plans de Continuité d'Activité**
- **PNB : Produit Net Bancaire**
- **RAROC : Risk Adjusted Return On Capital**
- **RO: Risque Opérationnel**
- **RORC : le Risque Opérationnel lié à un Risque de Contrepartie**
- **SA : Standard Approach**
- **VAR : Value At Risk**

Liste des tableaux

Liste des tableaux		Page
Tableau N° 01	La décomposition en lignes de métiers selon Bâle 2	11
Tableau N° 02	La pondération des différents risques sous Bale II	18
Tableau N° 03	Les trois approches principales /type de risque	18
Tableau N° 04	L'exemple d'association de risque à l'un des processus de la banque	30
Tableau N°05	Les coefficients par lignes métiers	37
Tableau N°06	La méthode scorecard pour l'exemple de la fraude	42
Tableau N°07	La méthode scorecard pour l'exemple de la fraude avec autres critères	42
Tableau N°08	Les types d'incidents susceptibles d'occasionner des pertes pour la banque	63
Tableau N°09	La matrice d'évaluation des contrôles	76

Liste des figures

Liste des figures		Page
Figure N° 01	La nomenclature des risques bancaires Selon la Banque Mondiale	06
Figure N° 02	Les piliers de Bâle II	20
Figure N° 03	La représentation des risques intrinsèques et risque résiduels	32
Figure N°04	La représentation graphique des risques	33
Figure N°05	La classification des méthodes de calcul d'exigence en fonds propres pour le risque opérationnel	35
Figure N°06	La représentation schématique des prés requis nécessaires pour les deux approches (SA-AMA)	40
Figure N°07	Les composantes du contrôle interne	51
Figure N°08	L'organigramme de la banque AGB	59
Figure N°09	L'organisation de Département Risque opérationnel	61

Liste des graphiques

Graphe N°01	Actionnaires de la Gulf Bank Algeria	56
--------------------	--------------------------------------	-----------

Résumé :

Nous nous sommes intéressés, dans ce mémoire au thème : Gestion des risques opérationnels dans une banque. En posant pour problématique : Dans quelle optique s'inscrit la démarche de la Gulf Bank Algeria pour pouvoir gérer efficacement le risque opérationnel?

Nous avons choisi de le traiter en développant trois chapitres :

Dans le premier, nous avons entrepris de définir le concept du risque opérationnel d'abord, sous un angle réglementaire, en nous appuyant sur le dispositif Bâle et son évolution méthodologique, pour voir ensuite la forme suivant laquelle il est appliqué en Algérie.

Le concept a été ensuite appréhendé dans le deuxième chapitre suivant les différentes approches de détermination des fonds propres, les outils d'identification appropriés, pour déboucher ensuite sur la couverture tant au niveau interne qu'externe du risque opérationnel. Dans ce second chapitre, nous présentons la cartographie, en commençant par l'opération préalable, relative à l'identification des risques opérationnels avant de songer à sa mise en œuvre au niveau de l'évaluation des risques intrinsèques, résiduels et des contrôles existants. Pour conclure avec la dernière section traitant le contrôle interne et le management des risques.

Dans le troisième chapitre, nous avons mis en applications toutes les connaissances théoriques acquises tout au long des deux premiers chapitres. Cette étude nous a permis de mettre en lumière les insuffisances du dispositif de gestion des risques opérationnels au sein d'AGB, et de proposer des recommandations qui nous semblent utiles.

Mots clés : Risque opérationnel, Fonds propres, cartographie, contrôle interne, gestion des risques.

Abstract:

We were interested in this memory to: The Operational Risk Management in a Bank. By asking as problematic: which approach use Gulf Bank Algeria to manage effectively operational risk?

To treat this theme we chose developing three chapters:

In the first, we have begun to define the concept of operational risk First, under a regulatory perspective, building on the Basel and its methodological development device, and then view the form in which it is applied in Algeria.

The concept was subsequently apprehended in the second chapter following the different approaches to determining the capital, the appropriate identification tools, and then lead to the coverage both internally and externally operational risk.

In this second chapter we present the mapping, starting with the pre-operation on the identification of operational risks before considering its implementation in the assessment of inherent risks, residual and existing controls. Finally the last section treats the relation between the internal control and risk management.

In the third chapter, we have put in applications all the theoretical knowledge gained throughout the first two chapters. This study has allowed us to highlight the shortcomings of the operational risk management system within AGB, and to propose recommendations that seem useful.

Keywords: Operational Risk, Equity, mapping, internal control, Risk Management.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'environnement économique et financier est devenu de plus en plus une source de risque, il est caractérisé par son instabilité, des mutations accélérées, une concurrence accrue dans différents secteurs, la mondialisation des échanges, l'innovation technologique et une sophistication incessante des produits financiers,...Cela représente des menaces et des opportunités pour l'entité, ça pourrait lui causer des dysfonctionnements sur ses activités ou, au contraire, lui offrir des circonstances favorables à l'atteinte de ses objectifs. Cette incertitude est une donnée intrinsèque à la vie de toutes organisations.

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

En effet, dans son activité d'intermédiation financière et afin d'assurer une sécurité financière et une bonne allocation des ressources, la banque doit inscrire dans ses priorités stratégiques la maîtrise des risques auxquels elle se trouve confrontée et ce, en adoptant une politique de gestion des risques.

Depuis quelques années, les banques se sont beaucoup plus intéressées aux pertes associées aux risques opérationnels. Elles ont, en effet, accordé un intérêt très croissant pour identifier ces pertes, pour des considérations d'ordre réglementaire d'une part, et suite à l'occurrence des pertes colossales subies par le secteur bancaire lors des multiples crises d'autre part.

De nombreuses crises, qui ont démontré l'importance d'une réglementation prudentielle. La référence en la matière dont s'inspire la majorité des pays sont les recommandations du comité de Bâle. Ce dernier a conclu l'accord « Bâle I » en 1988, sur les fonds propres permettant de couvrir le risque de crédit. En 2004, ce même comité a élaboré un deuxième accord appelé « Bâle II » venu compléter le premier. Il intègre le risque opérationnel devenu significatif, au regard des multiples scandales financiers dont il a été à l'origine. Sa maîtrise est donc devenue incontournable.

En Algérie, la réglementation prudentielle, conforme aux recommandations de Bâle II, a pour principal objet la solvabilité de la banque. L'autorité monétaire nationale à savoir la Banque d'Algérie par le biais du conseil de la monnaie et du crédit, a fixé des mesures édictées par le règlement 11-08 du 28.10.2011 relatif au contrôle interne. Celui-ci regroupe un ensemble de dispositifs qui doivent être mis en œuvre à tous les échelons hiérarchiques pour conduire à une meilleure évaluation, mesure, surveillance et contrôle des risques inhérents à l'activité bancaire y compris celui comportant un caractère opérationnel.

Donc, le risque opérationnel, même s'il est connu depuis longtemps comme pour les fraudes par exemple, est un risque qui est géré par les banques Algérienne de façon récente.

Dans ce sillage, notre travail se veut être synthétique qui espérant permettra de montrer l'importance de la prise en compte des risques opérationnels et de donner des éclaircissements et des indications sur la gestion du risque opérationnel.

Nous l'avons élaboré de sorte à ce qu'il puisse répondre méthodologiquement à certaines questions, et notamment la problématique qui est la suivante : **Dans quelle optique s'inscrit la démarche de la Gulf Bank Algeria pour pouvoir gérer efficacement le risque opérationnel?**

Un certain nombre d'interrogations en découle:

- Quel sens revêt le concept de risque opérationnel, quel est son cadre réglementaire international et algérien ?
- Comment peut-on mesurer le risque opérationnel, et quels sont les outils de couverture que regroupe la gestion des risques opérationnels?
- Comment la Gulf Bank Algeria peut-elle améliorer son processus de gestion des risques opérationnels ?

Pour répondre à cette question fondamentale, les hypothèses suivantes ont été proposées :

- Le risque opérationnel représente le risque de pertes résultant des événements attribuables aux personnes, aux processus, aux systèmes et aux événements extérieurs. Ainsi, les autorités réglementaires ont exigé les banques de mettre en place un cadre de gestion propre au risque opérationnel ; et ce cadre exige que les banques mettent à part un capital permettant de couvrir les pertes dus au différents risques notamment le risque opérationnel ;
- Il existe plusieurs approches de mesure du risque opérationnel mais c'est aux banques de choisir celle qui leur convient le mieux. Tandis, qu'il existe des outils internes et externes.
- La mise en place d'un système de gestion des risques opérationnels conforme aux recommandations de Bâle peut permettre à AGB d'améliorer sa maîtrise et sa gestion des risques opérationnels et donc éviter les pertes que peut engendrer ces risques.

Le manque de recherches menées en Algérie qui porte sur le risque opérationnel, l'actualité brûlante du concept : gestion des risques opérationnels et gestion des risques bancaires en général, qui constitue une base essentielle pour un bon fonctionnement des établissements bancaires, ainsi que le domaine de spécialisation (comptabilité et finance), nous incite à choisir ce sujet.

En plus, cette recherche revêt un triple intérêt :

- Pour nous, cette étude permettra de mieux appréhender la gestion des risques opérationnels au sein des institutions bancaires et de comprendre l'importance de l'analyse et de la gestion du risque opérationnel pour les établissements bancaires. Elle nous permettra également d'approfondir nos connaissances dans le domaine des risques opérationnels liés à l'activité bancaire et nous approprier les spécificités d'une maîtrise des risques opérationnels.
- Pour la banque, cette étude permettra de savoir si elle gère les risques opérationnels conformément aux normes prudentielles internationales, si elle tient suffisamment compte de ces risques dans le processus de gestion des risques.
- Pour le lecteur, cette étude lui servira de support dans la compréhension de processus de gestion des risques opérationnels dans une banque.

Pour parvenir à notre objectif, nous avons opté pour une démarche méthodologique qui s'inscrit dans une approche descriptive et critique. Ainsi, la démarche du travail suivie est axée sur une recherche bibliographique, décrivant les aspects théoriques des risques opérationnels et leur gestion (des ouvrages, textes réglementaires, revues, sites et publications et institutions spécialisées, ...etc.), suivie d'une recherche empirique concernant le cas de l'**AGB** (Gulf Bank Algeria), grâce à un stage pratique d'une durée de 30 jours au niveau de cette dernière.

Pour tenter de répondre à notre problématique et aux questions qui en découlent, et pour essayer de cerner cette nouveauté du monde bancaire, nous avons structuré notre travail selon le plan suivant :

Un premier chapitre, à travers lequel nous allons d'abord présenter brièvement les risques majeurs auxquels sont confrontées les banques au cours de leur activité, pour mettre en lumière en second lieu, le cadre théorique des risques opérationnels et le cadre réglementaire ainsi que les meilleures pratiques en matière de gestion de ces risques.

Un deuxième chapitre, portera sur la mesure et la gestion des risques quant à lui, sera réservé aux méthodes de calcul des exigences minimales en fonds propres au titre du risque opérationnel ainsi qu'aux différentes approches de leur mesure et les divers outils de couvertures (internes et externes) qui permettront de faire face aux pertes opérationnelles. Aussi, il met en relief le rôle du contrôle interne et l'apport de l'audit interne.

Un troisième chapitre qui abordera le cadre pratique de l'étude et à travers laquelle, il s'agira de mieux connaître l'environnement de travail, et de mettre en évidence les pratiques existantes au sein de la Gulf Bank Algeria en matière de gestion du risque opérationnel, principalement, l'application de l'exercice RCSA (Risk & Control Self-Assesement : l'autoévaluation des risques et des contrôles).

Introduction

Une bonne gestion des risques nécessite une bonne compréhension de l'activité bancaire afin de pouvoir mieux cerner les risques auxquels les établissements financiers sont exposés. Ceci permettra de mettre en place des dispositifs adéquats et adaptés afin de les réduire.

Au regard des activités qu'elles mènent, les banques jouent le rôle d'intermédiaires financiers entre les agents économiques. L'une des spécificités des banques, c'est l'exercice du commerce de l'argent. En effet, elles reçoivent des capitaux placés sur des comptes, échangent de la monnaie, prêtent de l'argent à des taux et moyennant des commissions variables, prend en charge des émissions de titres (actions et obligations), exécutent pour le compte de tiers toutes opérations de ce genre et ce chargent de tous services financiers. Au cours de leur activité, les banques sont donc exposées à une vaste série de risques.

A cet effet, nous nous intéressons dans ce chapitre à donner un aperçu sur les différents types de risques auxquels les banques sont confrontées et faire une présentation synthétique des diverses directives proposées en matière de risques notamment le risque opérationnel, objet du présent mémoire.

Pour mener à bien notre travail, nous avons structuré ce chapitre de la façon suivante :

- Section 1 : Les risques bancaires majeurs
- Section 2 : Spécificités des risques opérationnels bancaires
- Section 3 : Cadre réglementaire des risques opérationnels au niveau international
- Section 4 : Cadre réglementaire des risques opérationnels en Algérie

Section 1 : Les risques bancaires majeurs

Les risques bancaires sont multiples et multidimensionnels et pouvant affecter la rentabilité de la banque, il est donc important de les repérer et les définir afin de pouvoir les mesurer et, par la suite, les gérer. Ce processus, bien que classique, est incontournable pour toutes les banques dans un environnement caractérisé par sa rude concurrence et ses maintes failles.

Par conséquent, cette section est consacrée à la définition de la notion du risque ainsi que des risques majeurs liés à l'activité bancaire.

1. Notion de risque

Etymologiquement, le mot risque vient du mot latin « *resecare* », qui évoque la notion de rupture dans un équilibre par rapport à une situation attendue.¹ Dans la pratique, le risque est la probabilité qu'un événement arrive, il peut être fâcheux et génère une perte comme il peut être bon et produit un profit.

Selon le nouveau robert, dictionnaire de la langue française², le mot risque désigne :

1. Danger éventuel plus ou moins prévisible ;
2. Eventualité d'un événement ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties et qui pourrait causer la perte d'un objet ou tout autre dommage.
3. Fait de s'exposer à un danger (dans l'espoir d'obtenir un avantage).

Un risque peut être défini comme « L'incertitude qui pèse sur les résultats et les pertes susceptibles de survenir lorsque les évolutions de l'environnement sont adverses ».³

Ou encore comme « une situation (ensemble d'événements simultanés ou consécutifs) dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entreprise qui le subit ».⁴

Selon l'IFACI le risque est « Un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que peut se faire la maîtrise »⁵. Ses composantes sont la gravité et la probabilité qu'un ou plusieurs événements se produisent. En effet, l'organisation

1 MATHIEU & MICHEL, L'exploitant bancaire et le risque de crédit, Paris, 1995, P 20

2 Edition 2003

3 J. BESSIS, « Gestion des risques et gestion actif-passif des banques », Ed Dalloz, Paris, 1995, P 02

4 B. Barthélémy, gestion des risques méthode d'optimisation globale, Ed Organisation, Novembre 2001, p13

5 COOPERS-LYBRAND, La pratique du contrôle interne, IFACI (Institut Français de l'Audit et de Contrôle Interne), Ed Organisation, Paris, 1994, P 19

internationale de normalisation **ISO** le risque est « la possibilité d'occurrence d'un événement ayant un impact sur les objectifs, il se mesure en terme de conséquences et de probabilité »

2. Nomenclature des risques bancaires

Les banques sont exposées à une multitude de risques qui peuvent être regroupés de plusieurs façons, à savoir : le risque de crédit, le risque de marché, le risque opérationnel ainsi que d'autres risques.

2.1. Risques de crédit

Le risque de crédit est le principal risque qu'encourt une banque dans le cadre de son rôle d'intermédiaire financier. Il est défini par le règlement de la Banque d'Algérie N°11/08 du 28/11/2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers comme « le risque encouru en cas de défaillance d'une contrepartie ou de contreparties considérées comme un même bénéficiaire ».

« Le risque de crédit peut être défini comme la perte potentielle supportée par un agent économique suite à une modification de la qualité de crédit de l'une de ses contreparties, ou d'un portefeuille de contreparties, sur un horizon donné »⁶.

En effet, le risque de crédit résulte de l'incertitude quant à la possibilité ou la volonté des contreparties ou des clients de remplir leurs obligations et d'honorer leurs engagements à échéance.

Le risque de crédit se subdivise en trois (3) parties :

2.1.1. Risque pays

Donc on entend par risque-pays la possibilité qu'une contrepartie souveraine d'un pays donné ne soit pas en mesure ou refuse et que les autres contreparties de ce pays ne soient pas en mesure de remplir leurs obligations à l'égard de l'étranger pour des considérations d'ordre sociopolitique, économique ou financier.

2.1.2. Risque de garantie

Ce type de risque peut apparaître si la garantie attendue n'est pas valide ou si une chute des cours ne permet plus à la banque d'exercer sa garantie de nantissement sur titres.⁷

2.1.3 Risque de concentration

Le risque de concentration du crédit est le risque inhérent à une exposition de nature à engendrer des pertes importantes pouvant menacer la solidité financière d'un établissement ou

⁶ KOFFI Jean-Marie YAO, « Les accords de Bâle et la gestion du risque de crédit », version préliminaire, Mars 2003, P9

⁷ Mémoire Youcef BENACEUR, Le rôle de l'audit dans la gestion des risques opérationnels, ESB, Alger, 2011, P11

sa capacité à poursuivre ses activités essentielles. Le risque de concentration du crédit peut découler de l'exposition envers :

Chapitre 01 : Risques opérationnels bancaires | 04

- des contreparties individuelles ;
- des groupes d'intérêt ;
- des contreparties appartenant à un même secteur d'activité ou à une même région géographique ;
- des contreparties dont les résultats financiers dépendent d'une même activité ou d'un même produit de base.

2.2. Risques de marché

Les risques de marché sont « Les pertes potentielles résultant de la variation du prix des instruments financiers détenus dans le portefeuille de négociation ou dans le cadre d'une activité de marché dite aussi de trading ou de négoce ».⁸

Le risque de marché englobe trois types de risques :

2.2.1. Le risque de change : résulte de la variation de la valeur d'un actif ou d'un passif libellé en une devise étrangère, du fait des fluctuations de cette devise par rapport à celle de la présentation des comptes.

2.2.2. Le risque de taux d'intérêt : il traduit le risque de dépréciation des résultats de la banque à l'occasion d'une variation défavorable des taux d'intérêt.

2.2.3. Le risque de position sur action et produits de base : lié à une variation défavorable des cours boursiers ou de prix de produits de base sur le rendement du portefeuille détenu par la banque lorsqu'elle intervient sur le marché en tant que trader.

2.3. Risques opérationnels

Selon SARDI, le risque opérationnel est défini comme « Le risque de perte résultant d'insuffisances de conception, d'organisation et de mise en œuvre des procédures d'enregistrement dans le système comptable et plus généralement dans le système d'information de l'ensemble des événements relatifs aux opérations de l'établissement ».⁹

Le risque opérationnel est donc lié à l'organisation et au fonctionnement général des systèmes internes de la banque.

Etant le risque que nous allons traiter, nous réservons au risque opérationnel la section suivante pour mieux le comprendre

⁸ A. SARDI, Audit et contrôle interne bancaire, Edition AGFES, Paris, 2002, P 40

⁹ A.SARDI, op-cit, p 42

2.4. Autres risques bancaires

2.4.1. Le risque de liquidité

Représente la possibilité pour un établissement de crédit de ne pas pouvoir faire face, à un instant donné, à ses engagements par la mobilisation de ses actifs. Ce risque peut notamment survenir à l'occasion d'un retrait massif des dépôts de la clientèle, d'une crise de confiance du marché à l'égard d'un établissement ou d'une crise de liquidité générale de marché.

2.4.2. Le risque de transformation

La transformation, qui est un risque traditionnel « consiste à transformer des ressources structurellement à court terme en des emplois à long terme. Ce qui implique un double risque de taux d'intérêt et de liquidité ».¹⁰

2.4.3. Le risque de réputation

Autrement dit d'atteinte à la confiance qu'une banque doit inspirer à sa clientèle et au marché suite à une mauvaise publicité portant sur des faits vrais ou supposés. Cette perte de confiance peut alors avoir des effets destructeurs: retraits massifs des déposants, perte de clientèle, méfiance des marchés. Une crise de liquidité peut suivre cela.

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

2.4.4. Le risque stratégique

L'adaptation d'une nouvelle stratégie par la banque dans les différents domaines engage des ressources toujours significatives. A titre d'exemples ces stratégies peuvent être : la pénétration d'un marché, le lancement de nouveaux produits ou de nouvelles activités, la refonte du système d'information, une croissance externe par fusion ou acquisition. Un échec (risque stratégique) peut s'avérer lourd de conséquences car les ressources engagées pourraient devenir sans valeur et la perte de substance significative.

2.4.5. Le risque systémique

Le risque systémique peut être défini comme « le risque que l'incapacité d'un acteur du marché à faire face à ses engagement entraîne une réaction en chaîne impliquant l'incapacité de la plupart des acteurs à assurer le bon dénouement de leurs opérations, entraînant la faillite de tout le système (principe de l'effet « Dominos ») ».¹¹

10 Ibid.

11 C.JIMENEZ, P. MERLIER, Dan CHELLY, Risque Opérationnel : de la mise en place du dispositif à son audit, Ed. Revue Banque, Paris, 2008, P89

La défaillance d'un établissement de crédit peut donc déclencher, et par effet de réaction en chaîne, des défaillances dans d'autres établissements et risque de mettre en péril tout le système bancaire.

Chapitre 01 : Risques opérationnels bancaires | 06

Section 2 : Spécificités des risques opérationnels bancaires

Pour être appréhendé et géré, un risque doit être connu et identifié. La première étape dans la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des risques opérationnels est donc de définir avec assez de précision quels sont les risques que l'on souhaite suivre.

D'après les conclusions des différents groupes de travail, ayant réfléchi sur ce sujet, le comité de **Bâle**¹² a essayé de délimiter de manière précise le périmètre des risques opérationnels dans une définition claire, commune et applicable à l'ensemble d'un groupe bancaire.

Dans cette section, nous exposerons les principales définitions ayant trait au risque opérationnel pour mieux encadrer le sens donné à ce concept avant d'aborder le cadre réglementaire le régissant.

1. Définition du risque opérationnel

La définition du risque opérationnel est donc la clé primordiale d'une gestion efficace. Néanmoins, il n'existe pas une définition unanime permettant d'adopter une approche commune et une méthodologie unique de gestion par toutes les banques. Toutefois, nous retiendrons les plus significatives afin d'essayer de bien cerner ce concept.

1.1. La définition de Bâle II

Selon le comité de Bâle : « Le risque opérationnel se définit comme étant le risque de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. La définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et d'atteinte à la réputation ».¹³

La Définition fournie par le Comité de Bâle sert de base de réflexion et de mise en œuvre pour toutes les banques. Néanmoins, il existe d'autres définitions élargies telles que: « les risques opérationnels comprennent tous les risques de nature à interrompre ou compromettre le bon fonctionnement de la banque, à remettre en cause l'atteinte de ses objectifs, ou à entraîner des dommages susceptibles d'affecter sa rentabilité ou son image ».¹⁴

La Commission européenne reprend, dans le deuxième document consultatif sur la révision des exigences de fonds propres, une définition assez similaire du risque opérationnel : « le

¹² Le comité de Bâle est présenté dans la section 3 de ce même chapitre.

¹³ Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres », juin 2006, point 683i, page 171/ texte disponible sur le site internet : www.bis.org

¹⁴ C. JIMENEZ & P. MERLIER, Prévention et Gestion des Risques Opérationnels, Edition Revue banue, Paris, 2004. p.17

risque de pertes directes ou indirectes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable aux procédures, au facteur humain et aux systèmes, ou à des causes externes ».

Chapitre 01 : Risques opérationnels bancaires | 08

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.

À travers cette définition, on part des effets quantifiables (pertes directes) pour remonter aux causes (événements de risque).

Le Comité de Bâle reconnaît que la définition des risques opérationnels peut être différente d'un établissement bancaire à l'autre. Par conséquent, les banques pourront, en fonction de leur organisation interne, leur taille, la nature et complexité de leurs activités, adopter leur propre définition des risques opérationnels.

1.2. La définition du risque opérationnel selon la Banque d'Algérie

Le risque opérationnel est défini par le règlement de la Banque d'Algérie N°11/08 du 28/11/2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers comme : « le risque résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. Il inclut les risques de fraude interne et externe ».¹⁵

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

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

1.3. La définition du risque opérationnel selon CRBF¹⁶ 97-02

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

Quels sont alors les enjeux ?

Nous assistons depuis quelques années à une évolution continue de l'environnement bancaire. En effet, les techniques financières sont de plus en plus sophistiquées, les activités sont

¹⁵ Règlement Banque d'Algérie N° 11/08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle des banques et établissements financiers, article 2, point i, page 2.

¹⁶ Le Comité de la réglementation bancaire et financière. Ce Comité a pour mission de fixer « dans le cadre des orientations définies par le gouvernement et sous réserve des attributions du Comité de la réglementation comptable, les prescriptions d'ordre général applicables aux établissements de crédit et aux entreprises d'investissement ». Les domaines de compétence du Comité sont déterminés par la loi.

internationalisées et les interconnexions se multiplient. Cette évolution est accompagnée d'une amplification des risques opérationnels qui peuvent à leur survenance affecter d'une façon considérable la rentabilité de la banque.

Chapitre 01 : Risques opérationnels bancaires | 09

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

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

- **Le risque opérationnel lié à un risque de contrepartie (RORC)** : C'est l'exemple d'une garantie qui n'a pas été recueillie dans un dossier de crédit provoquant une perte si la contrepartie est défaillante.
- **Le risque opérationnel lié à un risque de marché** : Il est constaté généralement dans les salles de marché ou dans les activités de gestion de trésorerie. Les conséquences d'une erreur de saisie ou d'un dépassement des limites autorisées peuvent être aggravées par un mouvement de marché. C'est l'exemple de l'affaire « Kerviel »¹⁷ de la Société Générale où une fraude interne a pris de l'ampleur lorsqu'elle s'est retrouvée associée à un mouvement adverse du marché. Le trader ayant pris des positions directionnelles non autorisées.

Il est clair que le poids des risques opérationnels relatif aux fonds propres n'est pas important par rapport à celui du risque de crédit et cela peut amener à avoir une vision réductrice de ce risque et de ses enjeux. La particularité du risque opérationnel par rapport aux autres, c'est qu'il est diffus et difficile à plafonner car un seul incident peut engendrer une perte dépassant le montant de fonds propres alloués, d'où la nécessité d'une réelle prise de conscience quant aux enjeux au sein d'une banque et cela par la mise en place d'un dispositif de contrôle interne performant et d'une bonne gestion des risques.

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

1.4. Caractéristiques du risque opérationnel :

- **Difficile à identifier :**

¹⁷ Jérôme Kerviel est un trader qui a fait perdre à la Société Générale 4,82 milliards d'euros en 2008.

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

Chapitre 01 : Risques opérationnels bancaires | 10

➤ **Difficile à mesurer :**

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

➤ **Difficile à surveiller et contrôler :**

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

➤ **Diffus :** Car il n'est pas toujours apparent ou directement observable.

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

2. Nomenclature des risques opérationnels

Le régulateur à travers le processus du texte relatif à Bâle II a cherché à mieux définir les éléments constitutifs du **risque opérationnel**. Comme souvent dans ce cadre, il a donné une définition et des éléments d'identification "suffisamment généraux pour ne pas être limitatifs". Ces éléments doivent être considérés comme un cadre de réflexion pour mettre en place une classification des risques adéquate aux caractéristiques de chaque établissement.

A cet effet, le Comité de Bâle a défini une segmentation des risques en **huit (8) Lignes de métier, et sept (7) catégories d'événements** qui permettront de constituer une matrice à 56 cases représentatives de l'ensemble des activités bancaires et risques associés.

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

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

Il est donc nécessaire de décomposer la banque en lignes de métiers, le comité de Bâle en propose huit : Financement d'entreprises, Négociation et vente, Banque de détail, Banque commerciale, Paiements et règlements, Services d'agence, Courtage de détail, et enfin la Gestion d'actifs.

Chaque ligne de métier (Niveau 1) est détaillée en un ensemble de métiers (Niveau 2), puis ventilée en un groupe d'activités.

Chapitre 01 : Risques opérationnels bancaires | 11

Tableau N° 01 : La décomposition en lignes de métiers selon Bâle 2

Niveau 1	Niveau 2	Activités
Financement des entreprises	Financement des entreprises	Fusion-acquisitions, engagement, privatisation, titrisation, recherche, titres de dette (Etat, haut rendement), actions, prêt consortiaux, introduction en bourse, placement sur le marché secondaire
	Financement des collectivités locales, Administrations publiques	
	Banque d'affaire	
	Service-conseil	
Négociation et vente	Ventes	Valeurs à revenus fixes, actions, change, matières premières, crédit, financement, titres sur positions propres, prêts et pensions, courtage, titres de dettes, courtage de premier rang
	Tenue de marché	
	Positions pour compte propres	
	Trésorerie	
Banque de détail	Banque de détail	Prêts et dépôts, services bancaires, fiducie et gestion de patrimoine
	Banque privée	Prêts et dépôts, services bancaires, fiducie et gestion de patrimoine, conseils en placement
	Cartes	Cartes de commerçant/ commerciales/ d'entreprises, de clientèle et commerce de détail
Banque commerciale	Banque commerciale	Financement de projet, immobilier, financement d'exportations et du commerce, affacturage, crédit-bail, prêts, garanties, lettres de change
Paiements et règlements	Clientèle extérieure	Paiements et recouvrements, transferts de fonds, compensation et règlement
Fonctions d'agent	Conservation	Dépôts fiduciaires, certificats de titres en dépôt, prêts de titres (client), opérations de sociétés
	Prestations d'agent aux entreprises	Agents émetteurs et payeurs
	Service de fiducie aux entreprises	
	Gestion de portefeuille discrétionnaire	Gestion centralisée, séparée de détail, institutionnelle, fermée, ouverte, capital investissement

Gestion d'actifs	Gestion de portefeuille non discrétionnaire	Gestion centralisée, séparée de détail, institutionnelle, fermée, ouverte
Courtage de détail	Courtage de détail	Exécution et service complet

Source : C. JIMENEZ et P. MERLIER, *Op-cit*, P 26 et 27

Chapitre 01 : Risques opérationnels bancaires | 12

2.2. La typologie des risques opérationnels

Pour pouvoir mesurer le risque opérationnel, on part des effets directement observables que sont les pertes, pour remonter aux causes, qui se manifestent sous forme d'événements particuliers dont la typologie a été dressée par le Comité de Bâle dans son document consultatif. Ces grandes catégories de risques opérationnels sont au nombre de sept (7): fraude interne; fraude externe; insuffisance de pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail; négligence non délibérée des règles clients, produits, et pratiques commerciales; dommages aux actifs corporels; arrêt accidentel de l'activité, et dysfonctionnement des systèmes; dysfonctionnement des processus de traitement (exécution, livraison, produit fini).

Ces catégories sont généralement respectées par la plupart des banques lors de la collecte de leurs pertes, dans un souci d'homogénéité et de comparaison.

Chaque catégorie d'événement (Niveau 1) est définie, puis déclinée en sous-catégories (Niveau 2). Enfin, des exemples concrets ont été donnés pour chacune de sous-catégorie d'événement (Niveau 3).

Nous présentons ci-dessous les catégories de risque de niveau 1 telles qu'elles sont définies par Bâle¹⁸, les détails correspondants (deuxième et troisièmes niveaux) seront présentés en annexes.

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

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

3- Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail : perte résultant d'actes non conformes à la législation de la part d'un tiers.

¹⁸ Jean-David DRSA, Risques stratégiques et financiers de l'entreprise, ED GRESO, France, 2011, p44

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

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

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

Chapitre 01 : Risques opérationnels bancaires | 13

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

Section 3 : Réglementation prudentielle de Bâle

Depuis 1988, le monde bancaire est régi par un ensemble de directives émanant du "*Comité des Règles et Pratiques de Contrôle des Opérations Bancaires*", appelé communément le Comité de Bâle. Ces directives sont connues sous le nom de Bâle I (ou Ratio Cooke), qui a connu plusieurs modifications, plusieurs éléments lui ont été intégrés pour l'adapter à la réalité du monde bancaire international, qui est en perpétuelle mutation.

La révision commencée en 1999 (qui a marqué le début d'un processus dénommé Bâle II) vise seulement à combler les lacunes de Bâle I, et à adapter les directives au nouveau contexte.

Cette section permet de mettre en lumière les raisons du passage du ratio Cooke vers le ratio MC Donough, avec présentation du nouvel accord.

1. Présentation du comité de Bâle

Suite à de graves perturbations sur les marchés bancaires et monétaires internationaux (notamment la faillite de la Banque Herstatt en Allemagne de l'Ouest, incident qui avait un *effet domino* sur certaines autres banques) et dans le but de renforcer la solidité et la stabilité du système bancaire international, les gouverneurs des principales banques centrales des pays du Groupe des Dix (G10)¹⁹ ont créé en 1974 le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. Il s'est réuni pour la première fois en février 1975, et tient régulièrement depuis lors trois ou quatre séances par an pour discuter des enjeux liés à la surveillance prudentielle des activités bancaires.

¹⁹ Les Etats du G-10 comprennent : l'Allemagne, la Belgique, le Canada, l'Espagne, les États-Unis, la France, l'Italie, le Japon, Luxembourg, les Pays-Bas, Royaume-Uni, la Suède et la Suisse.

Son rôle consiste essentiellement à établir des normes et des lignes directrices générales et à formuler des recommandations à l'égard des pratiques exemplaires pour aider les banques à mieux se prémunir contre tout type de risque.

2. Les missions du comité de Bâle :

Le Comité constitue un forum de discussion et de coopération régulière pour les pays membres en matière de contrôle bancaire et de surveillance prudentielle. Ses réunions ont habituellement pour cadre la Banque des Règlements Internationaux (**BRI**), à Bâle, siège de son Secrétariat permanent. Les documents du comité (ex: l'accord sur les fonds propres)

Chapitre 01 : Risques opérationnels bancaires | 14

fournissent de grandes orientations que les autorités de contrôle de chaque pays peuvent utiliser pour définir les politiques prudentielles qu'elles doivent appliquer.

Au départ, le Comité a examiné les modalités d'une coopération internationale ayant pour mission de renforcer le contrôle prudentiel. Il poursuit cette tâche suivant trois grands axes: échange d'informations sur les pratiques nationales de contrôle, amélioration de l'efficacité des techniques mises en œuvre pour la surveillance de l'activité bancaire internationale, fixation de normes prudentielles minimales dans des domaines où elles apparaissent souhaitables.

Les principes adoptés par le Comité de Bâle font l'objet d'une large diffusion. Un grand nombre de pays hors G 10 ont apporté leur soutien à l'objectif fondamental, qui est de veiller à ce qu'aucune activité bancaire internationale n'échappe au contrôle. Aussi, rares sont maintenant les contrées où les autorités accordent leur agrément à des entités bancaires, en vue de leur installation ou de leur fonctionnement, sans un sérieux effort pour l'assortir d'une surveillance effective et établir une coopération avec les autres autorités de contrôle.

3. Les travaux du comité de Bâle

Les travaux du Comité de Bâle ont abouti à la publication de trois grands accords : Bâle I en 1988, Bâle II en 2004 et Bâle III en 2010.

3.1. Accord de Bâle I

Jusqu'en 1988, chaque pays avait sa propre législation en ce qui concerne les exigences minimales en fonds propres pour les banques. Ceci a conduit à une distorsion de la concurrence au niveau international entre les banques. De plus, une législation moins sévère aboutissait dans certains cas à la faillite des banques, ce qui nuisait à la stabilité du secteur financier.

L'accord de la **BRI**²⁰ 1988 sous l'appellation « Bâle I » fut la première tentative de mise en place de normes internationales de capitalisation adéquate ajustée au risque.

3.1.1. Les grands traits de l'accord

La date de la mise en application de cet accord sur la « convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres », plus connu sous le nom de « ratio Cooke²¹ », est fixée par le comité le 31 Décembre 1992.

Le ratio Cooke, correspond au rapport entre les fonds propres de la banque et ses actifs pondérés (encours des crédits). Ce ratio doit dépasser ou égaler 8%.

Chapitre 01 : Risques opérationnels bancaires | 15

Les encours concernent aussi bien le bilan que le hors bilan et les pondérations diffèrent selon le type de la créance et du débiteur comme suit²²:

- 0% pour les créances sur les Etats membres de l'**OCDE** (Organisation pour le Commerce et le Développement Economique) ;
- 20% pour les créances sur les institutions internationales, les collectivités territoriales et les banques d'Etats membres de l'**OCDE** ;
- 50% pour les créances hypothécaires pour l'habitat ;
- 100% pour les autres créances.

Pour les engagements du hors bilan, deux types de pondérations peuvent être distingués ²³:

- Engagements classiques non liés au cours de change et au taux d'intérêt : La pondération consiste à convertir l'engagement en équivalent crédit par un coefficient de conversion allant de 0 à 100 % en fonction de leur nature, puis pondérés selon le statut de la contrepartie.
- Engagements liés au cours de change et/ou au taux d'intérêt : L'équivalent risque est la somme :
 - Du coût de remplacement total des contrats représentant un gain ;

20 Banque des Règlements Internationaux

21 Nom du Président du Comité de Bâle entre 1977 et 1988

22 E. LEMARQUE, Management de la banque ; risques, relation client, organisation, Ed Pearson Education, Paris, 2005, p 39

23 P. DUMONTIER et D. DUPRE, Pilotage bancaire : les normes IAS et la réglementation Bâle II, Ed. Revue Banque, Paris, 2005, p 123

- Du risque de crédit potentiel, produit du nominal par un coefficient de majoration dépendant de la durée résiduelle et de la nature du contrat.

Jusque là, les fonds propres réglementaires n'étaient constitués que par les fonds propres de base (*tier one*) et les fonds propres complémentaires (*tier two*) :

- **Les fonds propres de base ou « noyau dur » (Tier one)²⁴ :**

Les fonds propres de base sont composés du capital, des réserves, des résultats de l'exercice en instance d'affectation et, dans certains cas, des fonds pour risques bancaires généraux (FRBG).

- **Les fonds propres complémentaires ou (Tier two)²⁵ :** ils comprennent les quatre ressources suivantes :

- **Les réserves de réévaluation** (la quote-part des plus values latentes).

-

Chapitre 01 : Risques opérationnels bancaires | 16

- **Les emprunts subordonnés** à durée indéterminée « *upper tier two* » et à durée déterminée « *lower tier two* », il s'agit de fonds provenant de l'émission de titres d'une durée au moins égale à 05 ans et ne comportant pas de clauses de remboursement anticipé. Ces dettes ne seront intégrées dans le ratio de solvabilité que dans la limite de 50% des fonds propres de base.
- **Les provisions générales** : ce sont les réserves qui n'ont pas été affectées à un actif spécifique, ces réserves sont prises dans le calcul du ratio de solvabilité dans la limite de 1,25% des actifs pondérés.
- **Autres capitaux hybrides** : qui ne sont pris en compte à titre de fonds propres complémentaires excepté s'ils répondent aux conditions fixées par le comité.

En 1996, l'accord a été amendé pour s'adapter à l'innovation financière et aux risques qui n'étaient pas couverts dans sa configuration initiale. Cet amendement intégrait, à côté du risque de crédit, les risques de marché et définissait les fonds propres sur-complémentaires (*tier three*), dans le calcul des fonds propres, permettant la couverture des risques de marché.

- **Les fonds propres sur-complémentaires (Tier three) :** ils sont composés de trois catégories de ressources, à savoir :
 - Les bénéfices intermédiaires tirés du portefeuille de négociation.

24 Mémoire de Yacine CHEBALLAH, « Gestion du risque opérationnel », ESB, Alger, 2010, p 9.

25 Ibid

- Les emprunts subordonnés d'une durée de moins de 02 ans, et dont ni le paiement des intérêts ni le remboursement ne peuvent contrevenir au respect de l'exigence globale en fonds propres.
- La part des ressources subordonnées non retenues au titre des fonds propres complémentaires.

Aussi, cet amendement a accordé aux banques la possibilité de recourir à leurs propres modèles internes de risque de crédit pour définir le niveau de fonds propres nécessaires. Il a, enfin, permis l'intégration de certaines garanties hors bilan, telle que la titrisation des créances, et qui n'étaient pas prises en compte dans l'accord initial.

3.1.2. Insuffisances de l'accord "Bâle I "

L'accord de Bâle I a permis d'accroître la solidité du système bancaire international et a contribué à renforcer l'égalité des conditions de concurrence entre les banques.

Toutefois, l'instauration de cet accord n'eut pas l'effet escompté en ce sens où il se révèle être insuffisant et inadapté au nouvel environnement pour plusieurs raisons :

- Il donne une mesure imparfaite du risque économique qui est insensible au risque parce qu'il ne différencie pas assez finement entre les niveaux de risque et néglige une dimension essentielle qu'est la qualité intrinsèque de la contrepartie, par exemple : toutes les entreprises sont pondérées à 100 %.

Chapitre 01 : Risques opérationnels bancaires | 17

- Les banques ont développé en interne des modèles de mesure des risques et d'allocation interne des fonds propres plus sensibles aux risques (Value At Risk (VAR), RAROC²⁶...) les banques se sont donc confrontées à une divergence entre leur modèle et la réglementation prudentielle.
- Mesure limitée au risque de crédit et au risque de marché. Or d'autres risques sont des facteurs importants de vulnérabilité : le risque opérationnel, le risque de taux d'intérêt sur le portefeuille bancaire et le risque de liquidité.
- Prise de conscience que la seule exigence d'un capital minimum est insuffisante pour inciter les banques à gérer sagement leurs opérations. D'où la nécessité d'introduire des exigences qualitatives.

Ces dysfonctionnements majeurs nécessiteront l'instauration d'un nouveau dispositif qui propose aux banques de nouvelles approches de calcul différenciées et une analyse plus fine de leurs risques.

3.2. Accord de Bâle II

²⁶ Risk Adjusted Return On Capital

Publiés en 2004, les accords de Bâle II constituent une évolution majeure en matière de réglementation prudentielle. Au-delà de la modification profonde du traitement du risque de crédit à travers une analyse plus fine de la qualité des contreparties, la reconnaissance du risque opérationnel et son intégration dans le calcul du capital réglementaire constitue la grande nouveauté de l'accord.

Dans son nouveau dispositif « Bâle II », le comité de Bâle visait les objectifs suivants :

- « Continuer à promouvoir la sécurité et la solidité du système financier ;
- Continuer à renforcer l'égalité des conditions de concurrence ;
- Continuer une approche plus exhaustive pour le traitement des risques ;
- S'adresser prioritairement aux grandes banques internationales, bien que les principes de base de l'accord doivent être applicables à tous les établissements, quel que soit leur degré de complexité et de technicité. »²⁷

3.2.1. Structure du nouvel accord

La motivation du nouvel accord était de palier les insuffisances du premier à travers les modifications suivantes :

Le pilier 1 : « exigences minimales de fonds propres »

Bâle a introduit le risque opérationnel comme une variable fondamentale dans la détermination du capital réglementaire. De ce fait, le ratio Cooke est remplacé par le ratio Mc

Chapitre 01 : Risques opérationnels bancaires | 18

Donough²⁸ qui exige que les fonds propres de la banque soient supérieurs à 8% du total des risques : de crédit, de marché et opérationnels.

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

Tableau N° 02 : La pondération des différents risques sous Bale II

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

²⁷ Document soumis à consultation publié par le comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « Un nouveau dispositif d'adéquation des fonds propres », Juin 1999, point 9, page 6.

²⁸ Du nom du président du comité de Bâle à ce moment-là, William J. Mc Donough

Source : Dov OGIEN, Comptabilité et audit bancaires, Edition Dunod, Paris, 2004, p303

Le comité propose aussi, tant pour le risque de crédit que pour le risque opérationnel, trois approches d'une sensibilité croissante à l'égard du risque, de manière à permettre aux banques et autorités de contrôle de choisir celle(s) qu'elles estiment le mieux convenir, en fonction du stade de développement des activités de l'établissement et de l'infrastructure du marché financier.

Le tableau suivant associe les trois approches principales au type de risque.

Tableau N° 03 : Les trois approches principales /type de risque

Risque de crédit	Risque opérationnel
Approche standardisée	Approche indicateur de base
Approche notations internes (NI) simple	Approche standardisée
Approche NI complexe	Approche de mesure complexe (AMC)

Source : établi à partir de données fournies dans Document soumis à consultation publié par le comité de Bâle sur le contrôle bancaire

Le pilier 2 : « surveillance prudentielle »

Il a pour objectif d s'assurer que les banques appliquent des procédures internes saines et efficaces afin de déterminer l'adéquation de leurs Fonds Propres sur la base d'une évaluation approfondie des risques encourus.

Il incombera aux autorités de contrôle de juger si les banques parviennent à bien évaluer leurs besoins en Fonds Propres par rapport aux risques et notamment si elles apprécient correctement la relation entre les différents types de risques.

Chapitre 01 : Risques opérationnels bancaires | **19**

Ce processus doit s'appuyer sur 4 principes :

- Les banques doivent disposer d'un processus d'évaluation du niveau global des Fonds Propres et d'une stratégie permettant de maintenir ce niveau.
- Les autorités de contrôle sont chargées de vérifier et d'évaluer ce processus.
- Les autorités de contrôle doivent attendre des banques qu'elles maintiennent des Fonds Propres supérieurs aux ratios réglementaires.
- Les autorités de contrôle doivent exiger l'adoption rapide de mesures correctives si les 3 premiers principes ne sont pas respectés.

Le pilier 3 : « communication financière et discipline de marché »

Le pilier 3 vise à renforcer la discipline de marché par une information publiée plus exhaustive et de meilleure qualité. À ce titre, les banques devront communiquer une

information complète, tant qualitative que chiffrée, qui présentera notamment leurs procédures de gestion des risques, les méthodologies suivies et la méthode d'évaluation de l'adéquation du capital. Ces exigences nouvelles permettront, au travers d'un cadre d'information standardisé, une plus grande comparabilité des méthodes de mesures des risques et des niveaux de risques supportés par les différents établissements.

- **La communication financière**

Le pilier 3 de Bâle 2 et **IFRS 7** ont un objectif commun. En effet, tous les deux visent à imposer la divulgation d'informations relatives aux risques et la gestion des risques. Le premier paragraphe de IFRS 7 explique ainsi que les entités doivent fournir des informations permettant « d'évaluer (d'une part) l'importance des instruments financiers au regard de la situation financière et de la performance financière de l'entité ; et (d'autre part) la nature et l'ampleur des risques découlant des instruments financiers auxquels l'entité est exposée au cours de l'exercice et à la date de clôture, ainsi que la façon dont l'entité gère ces risques ». Le texte introduisant les exigences du pilier 3 précise que les banques doivent divulguer des informations « permettant aux acteurs du marché d'apprécier les fonds propres, les expositions au risque, les procédures d'évaluation des risques et, par conséquent, l'adéquation des fonds propres de l'établissement »

- **Points de divergences :**

- IFRS 7 s'applique à toutes les entités, quelle que soit la nature de leur activité principale. Le pilier 3, quant à lui, ne concerne que les banques et institutions financières.
- IFRS 7 impose plusieurs divulgations relatives aux montants des instruments financiers détenus ou émis et aux modalités de leur évaluation. Le pilier 3 se focalise plus spécifiquement sur la mesure des fonds propres disponibles.

Chapitre 01 : Risques opérationnels bancaires | 20

- **Informations communes à IFRS 7 et au pilier 3 de Bâle 2 :**

Ils imposent la divulgation de nombreuses informations relatives à la nature, à la mesure et à la gestion des risques. Elles visent surtout à décrire les stratégies et pratiques de gestion des risques de la banque.

3.2.2. Critiques et préconisations de Bâle II :

Les accords de Bâle II ont généré quelques critiques dont nous citons :

- Les accords de Bâle II comportent un degré de complexité élevé par rapport aux accords de Bâle I ;
- Bâle II n'a pas pris en considération tous les risques (risque de liquidité par exemple) ;
- L'existence des problèmes de mauvais fonctionnement au niveau des marchés financiers.

En effet, parmi les préconisations qui ont été édicté, nous citons :

- L'augmentation des exigences en fonds propres (notamment en période de conjoncture économique favorable) ;
- L'introduction des normes plus strictes en ce qui concerne la gestion des liquidités et les éléments hors bilan.

Figure N° 02 : Les piliers de Bâle II

Source : A.SARDI, op-cit, p 21

Chapitre 01 : Risques opérationnels bancaires | 21

3.3. Accord de Bâle III

La crise financière qui a été déclenché aux Etats-Unis en 2007 a fortement impacté les marchés financiers et plus globalement l'économie mondiale, ceux-ci affirme les faiblesses du dispositif réglementaire « Bâle II » applicable au secteur financier.

En effet, pour renforcer la solidité des banques face à des futures crises, des nouveaux normes prudentielles qui sont contenues dans « le dispositif international de mesure, normalisation et surveillance du risque de liquidité : Bâle III » ont été élaboré par le comité de Bâle dont la

version finale est publiée en décembre 2010 et qui sont destinés à entrer en vigueur à partir de 2013.

La réforme de Bâle III porte sur les points suivants²⁹ :

1. Amélioration de la qualité des fonds propres.
2. Relèvement des exigences en fonds propres.
3. Maîtrise de l'effet de levier.
4. Amélioration de la gestion de la liquidité.
5. Couverture du risque de portefeuille de négociation.

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

3.4. Saines pratiques

Parallèlement aux recommandations sur la mesure des fonds propres réglementaires et dans le but de définir quelles sont les meilleures pratiques qui doivent s'appliquer aux établissements dans leur supervision des risques opérationnels, le comité de Bâle a rédigé en 2003 un document intitulé « Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk ». Scindé en quatre grandes parties :

- Elaboration d'un environnement adéquat pour la gestion du risque opérationnel ;
- Gestion du risque ;
- Rôle des superviseurs ;
- Rôle de la communication financière.

Les principes de saine gestion du risque opérationnel tels que publiés par le comité de Bâle en 2011 peuvent être résumés ainsi :

Chapitre 01 : Risques opérationnels bancaires | 22

a- Élaboration d'un environnement adéquat pour la gestion du risque:

Selon les trois (03) principes suivants :

Principe 1 :

²⁹ Bâle III les impacts à anticiper, KPMG, Mars 2011

La banque doit procéder à la gestion du risque opérationnel d'une façon distincte et mettre en place un dispositif approprié pour en assurer le suivi. Il est à la charge du conseil d'administration d'approuver ce dispositif, de s'assurer de son bon fonctionnement, et de vérifier sa conformité et sa praticabilité pour d'éventuelles améliorations.

Principe 2 :

Un audit interne régulier du dispositif de gestion des risques opérationnels doit être effectué. Le comité d'audit interne doit veiller à ce que les procédures opérationnelles sont suivies et que le dispositif de contrôle est adéquat avec l'ensemble des risques encourus par la banque, et de s'assurer aussi de l'efficacité du dispositif.

Principe 3 :

Le dispositif de gestion du risque opérationnel approuvé par le conseil d'administration doit être mis en œuvre par la direction générale et doit être traduit en tant que politiques, processus et procédures touchant tous les secteurs d'activité de la banque.

b- Gestion du risque : identification, évaluation, suivi et maîtrise/atténuation du risque

Selon les quatre (04) principes suivants :

Principe 4 :

Les risques opérationnels doivent être identifiés et évalués dans la totalité des activités et processus et doivent aussi faire l'objet d'une analyse avant tout lancement d'un nouveau produit ou système. Ainsi, l'identification des risques doit prendre en compte : Des facteurs internes (complexité de la structure ; nature des activités...) et des facteurs externes (évolution du secteur bancaire ; évolution technologique).

En plus de l'identification, les banques doivent évaluer la vulnérabilité des risques par le biais d'une panoplie d'outils : (*auto-évaluation, cartographie, indicateurs de risques clés...*). Ces derniers seront développés par la suite.

Principe 5 :

Les banques doivent mettre en place une organisation permettant de gérer les risques opérationnels et les expositions aux pertes. Des reporting réguliers doivent être adressés à la direction générale ou le conseil d'administration.

Chapitre 01 : Risques opérationnels bancaires | 23

Afin de diminuer sensiblement la fréquence et/ou la sévérité d'un événement de perte le système de contrôle doit permettre une détection rapide des zones de risque, à travers les seuils d'alerte associés aux indicateurs des risques mis en œuvre.

Ces systèmes de contrôle sont revus et contrôlés périodiquement par les équipes d'audit et la direction.

Principe 6 :

Les banques devraient adopter des politiques, processus et procédures pour maîtriser et/ou atténuer les sources importantes de risque opérationnel. Elles devraient réexaminer et ajuster leurs stratégies de limitation et de maîtrise du risque selon leur appétit pour le risque et leurs profils de risque globaux.

Principe 7 :

Les banques doivent mettre en place des plans de secours et de continuités d'exploitation pour garantir un bon fonctionnement sans interruption et limiter les pertes en cas de perturbations graves de l'activité.

c- Rôle des superviseurs :

Les trois principes restants sont consacrés à deux éléments d'une importance qui n'est surtout à négliger, il s'agit notamment du rôle du superviseur et autorités de contrôle et celui aussi de la communication financière.

Principe 8 :

Pour jouer efficacement son rôle les autorités de contrôle devraient exiger aux banques de mettre en place un dispositif efficace de gestion des risques opérationnels.

Principe 9 :

Les superviseurs devraient évaluer les politiques, procédures et pratiques des banques en matière de risque opérationnel.

d- Rôle de la communication financière :**Principe 10 :**

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

Chapitre 01 : Risques opérationnels bancaires | 24

Section 4 : Cadre réglementaire des risques opérationnels en Algérie

En Algérie, le conseil de la monnaie et du crédit (C.M.C) à adopté lors de sa session du 14 novembre 2002 le premier règlement relatif au contrôle interne, il s'agit du règlement 02-03 du 14 novembre 2002 portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers. Bien que ce règlement définit à l'article 2 le risque opérationnel comme étant : « risque résultant d'insuffisances de conception, d'organisation et de mise en œuvre des procédures

d'enregistrement dans le système comptable et plus généralement dans les systèmes d'information de l'ensemble des événements relatifs aux opérations de la banque ou l'établissement financier concerné », il n'oblige pas les banques à se doter de systèmes de surveillance et de maîtrise des risques opérationnels.

Toutefois, conformément aux dispositions de l'**article 97 bis** de l'ordonnance 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit, modifiée et complétée par l'ordonnance **10-04** du 26 août 2010, « les banques et établissements financiers sont tenus, dans les conditions définies par règlement pris par le conseil, de mettre en place un dispositif de contrôle interne efficace qui vise à assurer, notamment :

- la maîtrise de leurs activités et l'utilisation efficiente de leurs ressources ;
- le bon fonctionnement des processus internes, particulièrement ceux concourant à la sauvegarde de leurs actifs et garantissant la transparence et la traçabilité des opérations bancaires;
- la fiabilité des informations financières ;
- la prise en compte de manière appropriée de l'ensemble des risques, y compris les risques opérationnels ».

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

Ce nouveau règlement, qui vient abroger le règlement 02-03 du 14 novembre 2002 relatif au contrôle interne, donne plus de précision sur le risque opérationnel et oblige les banques à mettre en place des systèmes de mesure des risques et des résultats et des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques.

Les articles 37, 38, 58, 59 et 60 du règlement 11-08 du contrôle interne stipulent³⁰ :

1. Les systèmes de mesure des risques et des résultats

Article 37 :

« Les banques et établissements financiers doivent mettre en place des systèmes de mesure et d'analyse des risques, en les adaptant à la nature et au volume de leurs opérations, afin

Chapitre 01 : Risques opérationnels bancaires | 25

d'appréhender les risques de différentes natures auxquels ces opérations les exposent, en particulier les risques de crédit, de concentration, de marché, de taux d'intérêt global, de liquidité, de règlement, de non-conformité, ainsi que le risque opérationnel. Les banques et établissements financiers doivent également évaluer régulièrement les résultats de leurs opérations.

³⁰ www.droit-algerie.com

Ces systèmes permettent également d’appréhender de manière transversale et prospective l’analyse et la mesure des risques. »

Article 38 :

« Les banques et établissements 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 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. »

2. Les systèmes de surveillance et de maîtrise des risques

2.1. Les dispositions générales

Article 58 :

« Les banques et établissements financiers élaborent des états de synthèse à même de leur permettre de surveiller les montants et les évolutions de leurs risques. »

2.2. La surveillance et la maîtrise des risques opérationnels

Article 59 :

« Les banques et établissements financiers se dotent des moyens adaptés à la maîtrise des risques opérationnels et juridiques. Ils veillent à la maîtrise de ces risques, en particulier ceux pouvant conduire à l’interruption d’activités essentielles, ou bien attenter à leur réputation.

Chapitre 01 : Risques opérationnels bancaires | 26

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 leurs systèmes d’information dans les conditions prévues aux articles 35 et 36 du présent règlement. »

Article 60 :

« Les banques et établissements financiers enregistrent les incidents significatifs résultant de défaillances dans le respect ou la conception des procédures internes, de dysfonctionnements de systèmes notamment informatiques, ainsi que de fraudes, ou de tentatives de fraudes, internes ou externes. A cet effet, les banques et établissements financiers déterminent des seuils et des critères d'enregistrement 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 celle-ci ne s'est pas matérialisée. Le ou les fichiers des incidents sont tenus à la disposition des responsables des contrôles permanents et périodiques. »

Nous retenons principalement de ces articles que : les banques et établissements financiers vont dorénavant gérer les risques opérationnels au même titre que les autres risques. Pour ce faire ils doivent :

- mettre en place un dispositif d'analyse et de mesure des risques. Ce dispositif doit être intégré dans le dispositif de contrôle permanent et périodique.

- disposer désormais d'une cartographie des risques ;

- se doter, de plans de continuité d'activité (**PCA**) permettant de se prémunir des risques opérationnels ou d'en atténuer les effets ;

- veiller à la sécurité des systèmes d'information ;

Et, procéder enfin à l'enregistrement des incidents opérationnels, après avoir déterminé le seuil et les critères d'enregistrement.

Ce chapitre nous a permis de mieux cerner la constellation des différents risques bancaires plus spécifiquement la notion des risques opérationnels ainsi que le cadre réglementaire régissant les priorités qui s'orientent actuellement vers le management des risques opérationnels.

Les travaux ainsi que les recommandations du comité de Bâle visent à assurer la stabilité et la résilience des banques face aux crises de plus en plus fréquentes.

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

La législation algérienne a repris les recommandations du comité de Bâle à travers le règlement 11-08 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers. Ce dernier évoque la nécessité de disposer d'un contrôle interne efficace ainsi que de moyens permettant la mesure et la surveillance des risques. Il a aussi mis l'accent sur la nécessité de gérer le risque opérationnel, du fait qu'une bonne gestion de ces risques permet de contribuer à l'amélioration des résultats, à l'optimisation des fonds propres et à la maîtrise de l'équilibre rentabilité/risques.

De ce fait, nous allons tenter dans le chapitre suivant de donner un aperçu sur la gestion des risques opérationnels.

Après avoir défini le périmètre du risque opérationnel, il faut identifier les événements à l'origine de ce risque.

Cette identification s'accompagne de l'établissement d'une cartographie définissant les impacts des risques, les facteurs qui les déclenchent ainsi que les facteurs qui déterminent leur envergure.

Bâle II a adopté une classification des risques qui institue sept catégories d'événement formant les causes principales des pertes et a proposé trois Approches de mesure de l'impact des risques opérationnelles.

La première section de ce chapitre traitera de l'identification des risques et des outils adéquats permettant cette identification.

La deuxième section, sera consacrée aux modalités de mesures quantitatives du risque opérationnel telles que définies par le Comité de Bâle.

Il ne peut y avoir une gestion des risques sans techniques de couverture, destinées à réduire son impact en cas de survenance.

Donc, la troisième section quant à elle, sera consacrée aux techniques de couverture des risques opérationnels.

Et on conclue avec une quatrième section on traitera le rôle du contrôle interne dans la prévention et la gestion des risques opérationnels.

Chapitre 02 : La gestion des risques opérationnels | 29

Section 01 : Les outils d'identification des risques opérationnels

L'identification du risque est primordiale pour développer un contrôle et un suivi viable du risque opérationnel.

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

En fait l'identification des événements de risque suit une démarche structurée, basée sur la compréhension et l'analyse des processus opérationnels de la banque, de ces produits et de ses systèmes.

Le comité de Bâle a proposé des outils que la banque peut utiliser afin d'identifier et évaluer le risque opérationnel.

1. Cartographie des risques

La cartographie des risques est un outil de gestion des risques relativement simple, explicite et visuel qui permet d'avoir une vision globale et synthétique des risques intrinsèques et résiduels liés aux activités de la banque.

Elle est souvent définie comme un outil de pilotage et d'aide à la décision au service des dirigeants de la banque.

« La cartographie des risques est la représentation structurée d'un ensemble de risques identifiés et quantifiés dans un périmètre donné. C'est un outil visuel ayant pour objectif de donner au lecteur de la cartographie une image immédiate de la situation ».³¹

Les étapes de la démarche globale d'une cartographie sont les suivantes:

- Représentation des activités de la banque et des risques associés ;
- Identification et évaluation des risques bruts ;
- Description et évaluation du niveau de contrôle et maîtrise des risques ;
- Evaluation des risques résiduels.

Chapitre 02 : La gestion des risques opérationnels | **30**

1.1. Représentation des activités de la banque et des risques associés

C'est la première phase de la cartographie. Cette phase se base, essentiellement, sur la décomposition de l'activité de la banque en métier, processus et sous processus s'il ya nécessité d'approfondissement. La décomposition faite par la banque elle-même est plus

³¹ Jean Le Ray, « Organiser une démarche de cartographie des risques », AFNOR, 2008.

favorable dans ce sens à condition qu'elle recense et cerne toute l'activité de l'établissement. Cependant, pour celle qui, pour une raison ou une autre, ne dispose ou ne parviennent pas à établir leurs propres décomposition de leurs activités, elles peuvent se référer à celle établie par le comité de Bâle.

Tableau N°04 : Exemple d'association de risque à l'un des processus de la banque

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

Source : C. JIMENEZ, P. MERLIER et Dan Chelly, op.cit, P 65

1.2. Identification et évaluation des risques bruts

Le risque intrinsèque appelé aussi risque inhérent est défini par Gilbert de Marechal comme étant le risque « brut », considéré sans les éventuels moyens de protection ou de contrôle mis en place par l'organisation.

- **L'identification**

L'identification des risques intrinsèque consiste à recenser l'ensemble des risques auxquels l'activité est exposée en se basant sur les processus décrits. A chaque processus sont associés les incidents susceptibles d'en perturber le déroulement et d'entraver ainsi la réalisation des objectifs. Faut-il pour cela faire abstraction des contrôles existants et du dispositif de maîtrise des risques.

Chapitre 02 : La gestion des risques opérationnels | 31

- **L'évaluation**

Suite à leur identification, l'exposition aux risques intrinsèques est évaluée à travers deux critères qui sont la fréquence et l'impact.

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

- Des critères qualitatifs : une fréquence forte, moyenne ou faible ou sur une échelle de 1 à 3 par exemple.
- Des critères quantitatifs : une probabilité effective pour une période donnée (et comprise entre 0 et 1) ou la fréquence (une fois par jour, par mois, par an ...etc.).

Cela suppose l'existence d'informations actualisées permettant d'estimer la probabilité d'occurrence.

➤ **L'impact** : c'est la quantification de la perte engendrée par la réalisation du risque, cette perte peut s'exprimer :

- De manière qualitative : impact fort, moyen ou faible, convertis ensuite en notes sur une échelle de 1 à 3 par exemple.
- De manière quantitative : par des données de pertes financières ou d'exploitation.

Une fois les données « fréquence » et « impact » obtenues, le risque peut être quantifié en utilisant la formule suivante :

1.3. Description et évaluation du niveau de contrôle et maîtrise des risques

Dans une démarche de cartographie des risques, il y a lieu d'identifier les contrôles qui contribuent à la maîtrise de l'activité.

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

1. Les contrôles internes spécifiques/préventifs (la séparation de tâches, les mots de passe, les dispositifs de sécurité...)
2. Les contrôles internes détectifs (les actes de vérification, les comptes rendus, les rapprochements, le contrôle de cohérence...)

Chapitre 02 : La gestion des risques opérationnels | 32

3. 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.

Dans le cadre de l'établissement de la cartographie des risques, l'évaluation des contrôles passe par l'identification de l'existant ainsi que l'appréciation de leur efficacité. A et effet, deux éléments sont évalués :

- 1) Couvre-t-il le risque intrinsèque ?
- 2) Si oui à quelle hauteur ?

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.

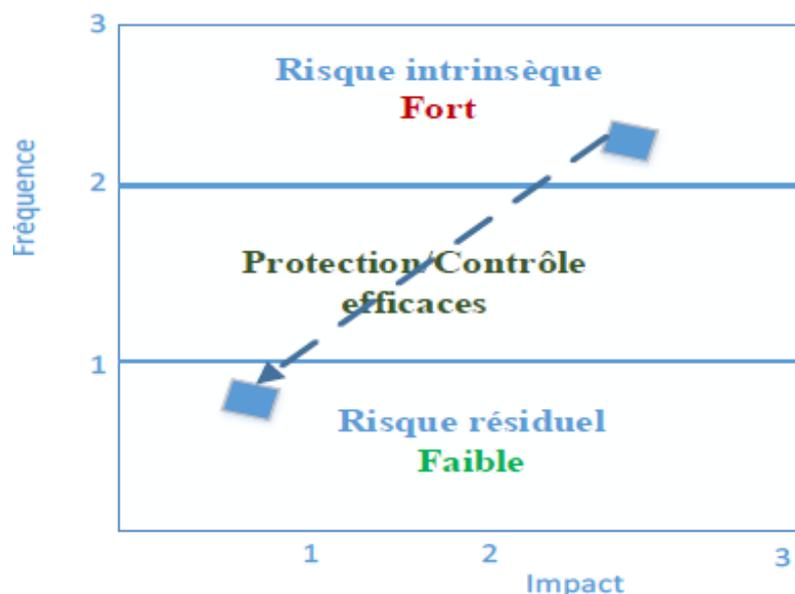
1.4. Evaluation des risques résiduels

« Le risque résiduel est celui qui résulte du risque brut, en tenant compte des protections et des contrôles mis en place. »³²

Après avoir identifié les différents contrôles, les risques résiduels pourront être déduits.

Les risques sous contrôle ne doivent pas disparaître de la cartographie et seront juste évalués comme étant faibles. Le schéma cible est le suivant :

Figure N° 03: La représentation des risques intrinsèques et risque résiduels



Source : C. Jimenez, P. Merlier, D. Chelly, « **Risques opérationnels** », Revue banque, 2008, P238.

Chapitre 02 : La gestion des risques opérationnels | 33

1.5. Représentation graphique de la cartographie des risques

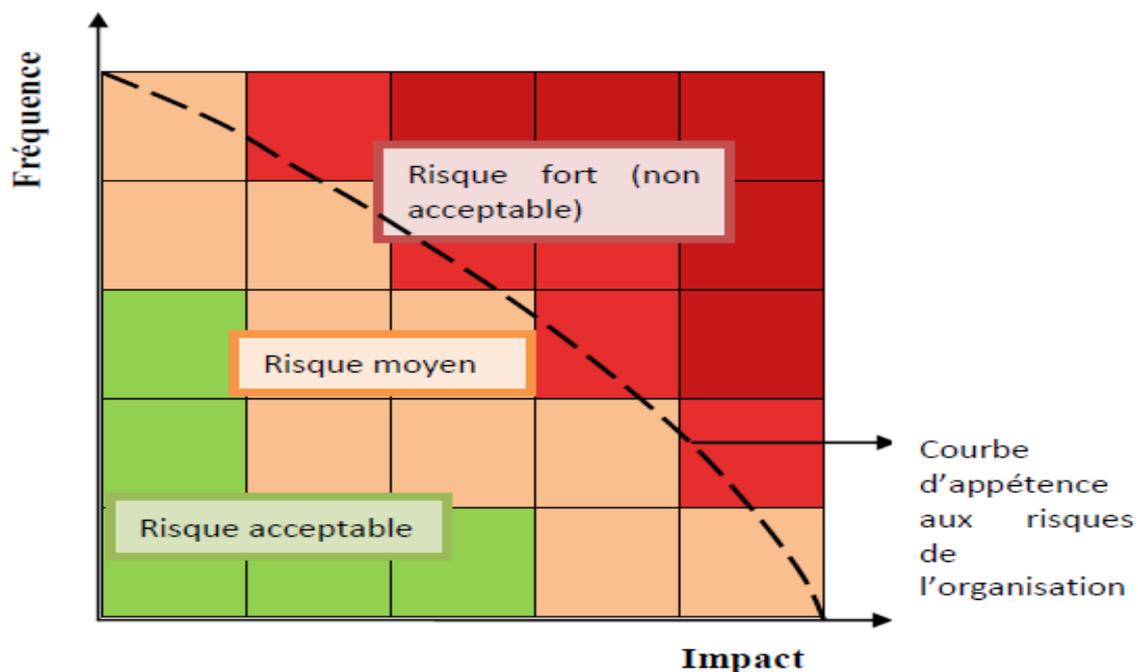
32 G. De Mareschal, Cartographie des risques, 2006, Afnor éditions.

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 :

- **Le diagramme à deux axes**

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

Figure N° 04 : La représentation graphique des risques



Source : J.RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », Ed d'Organisation, Paris, 2010, p 155.

La conception d'une cartographie de risque est un travail complexe et délicat et nécessite l'effort pour la collecte des données internes et la constitution d'une base de données des pertes recensées dont la mise à jour est indispensable pour le suivi de l'évolution des anciens risques et la prise en considération des nouveaux. En effet c'est à partir de cette base qu'il sera possible plus tard de quantifier le risque, de le distribuer et d'analyser les impacts de telle ou telle mesure prise.

Chapitre 02 : La gestion des risques opérationnels | 34

2. Méthode indicateur de risque

La cartographie représente un support de base pour la mise en place des indicateurs de risque, de types statistiques et souvent financiers, ils fournissent un aperçu de la position de la banque relativement au risque, ils sont revus périodiquement.

Les indicateurs de risque sont en effet de deux types, des indicateurs- clés de risque (key risks indicators) spécifiques à chaque activité et constituent des indices de perte ou des dangers à venir et d'autre part on a les indicateurs-clés de performances (key performance indicators) qui constituent des mesures d'évaluation de la qualité d'une activité.

Chaque activité disposera de son propre ensemble d'indicateur, spécifique à la nature des tâches effectuées, au mode d'organisation des fonctions, au niveau d'automatisation des opérations, au niveau des flux financiers impliqués ou de la législation en vigueur.

En effet il n'existe pas de liste standard d'indicateurs de risque et de performances pour l'ensemble des institutions bancaires. On peut citer les indicateurs de risque suivants³³ :

- Ressources humaines : rotation du personnel (turn-over), pourcentage d'employés intérimaires, heurs supplémentaires, plaintes de la clientèle, taux d'absentéisme...
- Système : nombre d'encodages manuels, interruption du système, tentative d'intrusion informatique, retard d'implémentation, comptes transitoires en attente...
- Traitement et procédures : corrections d'écritures, plaintes et contestations...

3. Autoévaluation ou évaluation du risque

La banque évalue ses opérations et activités à l'égard de vulnérabilités potentielle en termes de risque opérationnel. La cartographie des risque est une nécessité pour réussir le mécanisme de l'autoévaluation. Ce processus est mener en interne et comporte souvent des check listes et ou des work shops afin d'identifier les forces et les faiblesses de l'environnement du risque opérationnel. Le self-assesment utilise la technique de scorecard. A titre d'exemples les scorecards permettent de transformer des évaluations qualitatives en mesures quantitatives qui donnent un classement relatif de différents types d'exploitation au risque opérationnel.

En outre, les scorecards peuvent être utilisées par les banques afin d'allouer du capital économique à leurs lignes de métier en relation avec la performance à gérer et contrôler divers aspects du risque opérationnel. L'autoévaluation représente un outil de maîtrise du risque qui est conditionné à sa couverture.

Chapitre 02 : La gestion des risques opérationnels | 35

Une fois le risque opérationnel est identifié, la banque va procéder a le mesurer. L'exposition au risque opérationnel est mesurée à l'aide d'une variété d'approche. Les différentes approches de mesure qualitative et quantitative seront exposées dans la section suivante.

Section 02 : Détermination des exigences en fonds propres et mesure du risque opérationnel

³³ Source : A. Chapelle, G. Hubner, J. Peters, « Le risque opérationnel, implications de l'Accord de Bâle pour le secteur financier », Larcier, Bruxelles, 2005

Il s'agit de présenter cette section les trois approches de calcul des fonds propres réglementaires (BIA, SA et AMA). et les méthodes de mesure du risque opérationnel (LDA, scénarios et scorecard).

1. Détermination des exigences en fonds propres

Le Comité de Bâle dans son second accord « Bâle II » s'est clairement intéressé au risque opérationnel et son intégration dans le calcul du capital réglementaire. Le premier pilier exige que ce risque soit mesuré. Pour cela, trois méthodes peuvent être utilisées :

- Approche de base ;
- Approche standard ;
- Approche avancée.

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

Figure N° 05 : La classification des méthodes de calcul d'exigence en fonds propres pour le risque opérationnel

Source : «Le risque opérationnel, implications de l'accord de Bâle pour le secteur financier», Ariane CHAPELLE, Larcier, Bruxelles, 2005, page 19.

Chapitre 02 : La gestion des risques opérationnels | 36

1.1. L'approche de l'indicateur de base (Basic Indicator Approach ou BIA)

C'est l'approche la plus simple et la plus recommandée pour les banques de petites envergures. Elle se base sur la constitution de fonds propres contre les risques opérationnels sur un mode forfaitaire.

Les banques utilisant l'approche de l'indicateur de base doivent détenir des fonds propres correspondant à un pourcentage fixe (alpha) de leur produit net bancaire moyen sur les trois dernières années :

Où :

- **K** : Exigence de fonds propres
- **PNB** : Produit net bancaire moyen positif sur les trois dernières années
- α : 15%

L'utilisation de cette approche n'est soumise à aucune condition spécifique. Néanmoins, les banques qui l'appliqueraient seront appelées à respecter les recommandations du Comité de Bâle figurant dans le document « *Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel* » (février 2003).

1.2. L'approche standard (Standard Approach-SA)

Cette approche est basée sur la répartition des activités de la banque en huit (8) lignes de métier (Business Lines). Cependant, les banques l'utilisant doivent détenir des fonds propres correspondant pour chacune de leurs huit lignes de métiers à un pourcentage fixe (bêta) de leur produit net bancaire moyen sur les trois dernières années.

Où :

- **K** : Exigence de fonds propres
- **PNB₁₋₈** : Produit net bancaire moyen positif sur les trois dernières années pour chacune des huit lignes de métiers.
- β_{1-8} : Pourcentage fixe pour chacune des huit lignes de métiers

En général, l'indicateur retenu pour toutes les lignes de métiers est le **PNB**. Cependant, le Comité de Bâle autorise quelques banques à prendre des indicateurs différents pour les différentes lignes. Cette dernière approche s'appelle "*Alternative Standardized Approach*".

Chapitre 02 : La gestion des risques opérationnels | 37

Le tableau suivant détaille les coefficients relatifs à chaque ligne métier :

Tableau N° 05 : Les coefficients par lignes métiers

Lignes métiers	Coefficient (%)
Financement des entreprises	18 %
Négociation et vente institutionnelle	18 %
Banque de détail	12 %
Banque commerciale	15 %
Paiements et règlements	18 %
Service d'agence	15 %
Gestion d'actifs	12 %
Courtage de détail	12 %

Source : C. JIMNEZ, P.MERLIER & D. CHELLY, p 29

Les banques utilisant l'approche par indicateur de base sont fortement encouragées à passer vers l'approche standardisée, dans la mesure où la charge en capital va être de 12% au lieu de 15%. En d'autres termes, le capital économique généré sera moins important.

- **Critères d'éligibilité pour l'approche standard**

Les établissements voulant appliquer l'approche standard doivent mettre en place, selon des modalités adaptées à leur taille et à la nature de leurs activités, un dispositif d'analyse, de mesure et de gestion du risque opérationnel qui respecte en permanence les critères suivants³⁴ :

a- Critères généraux

- La direction générale et le conseil d'administration doivent être activement impliqués dans la perspective de gestion du risque opérationnel.
- La banque doit se doter d'un dispositif de management du risque opérationnel adapté et implémenté (autrement dit: ce système de gestion doit être apparent et non intégré dans le dispositif de contrôle interne par exemple).
- Des ressources suffisantes doivent être consacrées à la gestion des risques opérationnels (comme dans le cas des services d'audit et du contrôle interne).

Chapitre 02 : La gestion des risques opérationnels | 38

b- Critères qualitatifs

³⁴ Inspiré principalement de : Antoine SARDI, op.cit, p232

- La disposition d'une fonction de gestion des risques opérationnels avec des responsabilités bien déterminées.
- L'enregistrement systématique des données relatives au risque opérationnel, notamment les pertes significatives par lignes de métier.
- L'exposition au risque opérationnel doit faire l'objet de reporting (rapports) adressés à la direction générale et au conseil d'administration.
- Le dispositif d'évaluation des risques opérationnels doit faire l'objet de contrôles réguliers de la part de l'autorité de tutelle et/ou des auditeurs externes.

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

1.3. L'approche avancée (Advanced Measurement Approaches – AMA)

Cette approche plus complexe que les précédentes propose le calcul de l'exigence des fonds propres en s'appuyant sur un modèle interne développé par la banque et validé par l'autorité de tutelle.

L'utilisation de cette méthode suppose que la banque est capable d'exploiter les données internes de pertes liées aux risques opérationnels en se conformant à la décomposition en 8 lignes métiers et 7 catégories de risques, soit 56 couples possibles.

Le besoin en capital est calculé à partir de la mesure de la perte attendue pour chaque couple (*Expected Loss : EL*).

Avec :

- **PE** : probabilité de l'évènement (probability of event).
- **LGE** : perte en cas d'évènement (lost given by event).
- **E** : Exposition au risque opérationnel.

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

Le besoin en capital s'obtient à partir de la somme des pertes attendues de chaque couple pondérées par un facteur spécifique α_{ij} fixé par le régulateur.

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

Le comité de Bâle incite les grandes banques à adopter les méthodes de calcul avancées pour développer leurs propres modèles et car elles devraient permettre un rapprochement entre les besoins de capital réglementaire et économique.

- **Critères d'éligibilité pour les méthodes avancées**

L'utilisation de la méthode nécessite la satisfaction de nombreux critères d'éligibilité. Soulignons, avant tout, que la charge en capital calculée avec une méthode AMA ne peut être inférieure à celle donnée par la méthode SA de plus de 25% :

a- Critères qualitatifs

- La disposition d'une fonction de gestion des risques opérationnels indépendante, responsable de la conception et de la mise en œuvre du dispositif de gestion du risque opérationnel de l'établissement.
- La mise en place d'un système interne de mesure étroitement associé à la gestion quotidienne des risques de l'établissement (reporting, allocation interne du capital, analyse des risques, politique d'incitation à la réduction des risques).
- Notification régulière de l'exposition au risque opérationnel et des pertes subies à la direction de l'unité concernée, à la direction générale et au conseil d'administration.
- Documentation correcte du système de gestion concernant les politiques et procédures internes ainsi que le traitement des non conformités.
- Examen périodique des processus de gestion et des systèmes de mesure par les auditeurs internes et/ou externes ou les régulateurs devant comporter une vérification de la transparence et de l'accessibilité des flux de données et des processus liés au système de mesure.

b- Critères quantitatifs

- Le système d'évaluation du risque opérationnel doit être cohérent avec la définition et la typologie des risques opérationnels données par le comité.
- La mesure du risque opérationnel doit répondre à un principe comparable à celui de l'approche notation interne pour le risque crédit, il s'agit de la prise en compte d'une période d'observation d'un an et un intervalle de confiance 99,9%.
- Les données internes de pertes doivent être disponibles sur 5 ans minimum (3 ans en phase de démarrage).
- Le système de mesure du risque doit comporter certaines caractéristiques indispensables, concernant les domaines suivants : données internes, données externes pertinentes,

analyse de scénarios et l'évaluation de l'environnement de l'activité et du système de Contrôle Interne.

Chapitre 02 : La gestion des risques opérationnels | 40

Figure N°06 : La représentation schématique des prés requis nécessaires pour les deux approches (SA-AMA)

Source : www.SIA-conseil.com

2. Les méthodes de mesure des risques opérationnels

Mesurer et modéliser le risque opérationnel est un vrai challenge. Des modèles simples ou des évaluations subjectives sont souvent utilisés dans le cadre de deux approches différentes.

2.1. Les approches pour la mesure et la modélisation des risques opérationnels

Le choix de l'approche dépend du besoin en éléments chiffrés et la contrainte temps qui est déterminante. Ces deux approches sont :³⁵

³⁵ Voir V.PAPAEVANGELOU, *Le risque opérationnel sur le devant de la scène*, La revue Banque Magazine, n° 614, mai 2000, page 47

2.1.1. L'approche Top Down

Cette approche présente l'avantage de pouvoir disposer d'un processus de mesure des risques opérationnels assez rapidement à coût maîtrisé. Sa logique est plus curative que préventive. En ce sens, elle incite les opérationnels à améliorer le suivi des risques pour réduire l'allocation de fonds propres qui serait associée à ce dispositif.

Elle peut être assimilée à la méthode *Indicateur de base* du fait qu'elle se base sur un référentiel simplifié et des aspects qualitatifs rapides à obtenir.

L'approche top down donne une estimation du risque opérationnel sur la base des variations historiques des résultats (ou d'un certain nombre d'indicateurs) après intégration de facteurs tels que l'évolution de l'activité où le coût lié aux changements. L'hypothèse sous-jacente est que les pertes historiques sont une bonne mesure des pertes futures.

2.1.2 L'approche Bottom Up

Pour mieux maîtriser le risque opérationnel, les établissements semblent s'orienter d'avantage vers des approches à forte valeur ajoutée (type Bottom Up) plutôt que vers des approches visant uniquement le contrôle. En effet, chaque opération est analysée de son initiation jusqu'à sa comptabilisation. A chaque étape, les tâches et contrôles clés sont décrits, testés et évalués. Cette approche est assimilée, quant à elle, aux méthodes avancées.

Et, elle apparaît plus utile pour comprendre la nature du risque opérationnel et pour permettre la mise en place d'un système de contrôle interne. Elle est à forte valeur ajoutée car elle permet une réelle économie de fonds propres, et une réelle gestion des risques opérationnels du fait de leur connaissance approfondie.

2.2. Les méthodes de mesures :

Nous allons évoquer trois méthodes qui entrent dans la catégorie des "méthodes avancées" du comité de Bâle, à savoir :

- La méthode Scorecard.
- L'analyse de scénario.
- La méthode LDA (Loss Distribution Approach).

2.2.1. La méthode Scorecard

Cette méthode vise à identifier, mesurer et surveiller les risques opérationnels avec une évaluation qualitative du risque opérationnel. Elle consiste à attribuer un score à chaque catégorie de risque et pour chaque ligne de service. Par la suite, allouer le capital sur la base des scores établis. Ainsi les banques peuvent adopter leurs propres modèles d'estimation. Voici un exemple de déroulement de cette méthode : il s'agit du risque de fraude interne, un

élément du risque opérationnel, avec l'un de ses critères qui est l'accès à des locaux supposés réservés (comme le coffre fort).

Tableau N° 06: La méthode scorecard pour l'exemple de la fraude

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

Source : C. JIMENEZ et P. MERLIER, op-cit, P 92

Et bien entendu ils prennent d'autres critères tels que :

Tableau N° 07 : La méthode scorecard pour l'exemple de la fraude avec autres critères

Fraude interne			
Critère d'évaluation	Notation	Poids	Score
Contrôle d'accès	6	0.15	0.90
Séparation des fonctions	4	0.50	2.00
Mobilité régulières	1	0.10	0.10
Critère 4	2	0.15	0.40
Critère n	2	0.10	0.20
Total		1.00	3.60

Source : ibid.

2.2.2. La méthode des scénarios :

C'est une méthode qui consiste à faire un lien entre les événements ou situations actuelles de la banque, et les risques potentiels futurs. Le risque étant envisagé comme combinaison de la sévérité et de la fréquence des pertes potentielles sur une période donnée ; lesquelles peuvent être mesurées en unités monétaires (pour la sévérité) et en nombre d'occurrence annuelles (pour la fréquence). Cette méthode se base essentiellement sur l'analyse des scénarios (événements susceptibles de se produire dans le futur).³⁶

³⁶ Mémoire de Zahir SAIDANI, « Analyse du processus de gestion du risque opérationnel par les banques », université MOULOUD MAMMERI, Tizi ousou, 2012, P 143

2.2.3. Méthode des données de pertes internes (LDA)

Cette démarche se base sur les données de pertes collectées au sein de l'établissement, enrichi de données provenant de sources externes. Elle consiste d'abord à établir, pour chaque ligne métier et chaque type d'événement de pertes, deux courbes de distribution des probabilités de pertes, l'une représentant la fréquence des événements de pertes sur un intervalle de temps donné, (loss frequency distribution), l'autre la sévérité de ces mêmes événements (loss severity distribution).

L'étape suivante sera de combiner alors les deux distributions, en utilisant une simulation de Monte-Carlo afin d'obtenir, pour chaque ligne métier et chaque type d'événement, une courbe agrégée de distribution des pertes pour un horizon de temps donné. Pour chacune, la Value At Risk (VAR) est la perte maximale encourue avec une probabilité de 99,9%.

Section 03: Méthodes de couverture des risques opérationnels

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

1. La couverture interne

Elle concerne toutes les mesures et les moyens mis en œuvre par la banque pour assurer la maîtrise des risques opérationnels. La couverture interne pourrait se faire grâce à quatre (04) outils résumés ci-après :

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

1.1. Le plan de continuité d'action

Il est défini par le règlement 11-08 relatif au contrôle interne de la banque d'Algérie comme « l'ensemble des mesures visant à assurer, selon différents scénarios de crise, le maintien, le cas échéant, selon un mode dégradé, des tâches essentielles ou importantes de la banque ou de l'établissement financier, puis la reprise planifiée des activités. »

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

1.2. La délégation de pouvoir

La délégation de pouvoir est un acte de gestion qui a pour objet de responsabiliser les acteurs de l'entreprise et de définir clairement les responsabilités. Elle présente une importance juridique non négligeable dans le cas de survenance de certains risques opérationnels qui peuvent entraîner la mise en cause de l'entreprise et de ses dirigeants (non respect de la réglementation, atteinte à la sécurité des personnes,...). Elle peut exonérer un dirigeant de poursuites, dans le cas où le délégataire aurait abusé de sa confiance et commis des actes illégaux ou frauduleux à son insu.³⁷

1.3. Les chartes d'éthique

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

1.4. La couverture budgétaire

Lorsque des risques sont à très faible impact et donc considérés comme relevant de la gestion courante de la banque, il est nécessaire de prévoir les budgets pour faire face aux dépenses liées à l'amélioration des outils et procédures. Et peut se faire à travers trois (03) principes qui sont : la rétention, le provisionnement et aussi le recours à l'emprunt.

- **La rétention** : comme signalé ci-dessous, ces mesures ne concernent que les incidents ayant un faible impact, c'est-à-dire ceux pour qui la mise en place d'un dispositif de gestion ou de maîtrise sera probablement plus coûteux que les pertes à supporter, cependant leur couverture reste indispensable. Ce premier principe stipule que les risques ne font pas partie de mesure de couverture et que leurs coûts sont assumés au fur et à mesure de leur constatation et sont en fait considérés comme des dépenses courantes.

37 C. Jimenez, P.Merlier, D.Chelly, op-cit, P 111

- **Le provisionnement** : qui s'agit de constituer des provisions pour faire face aux sinistres imprévus, ce qui constitue la différence avec le premier principe est que les provisions

Chapitre 02 : La gestion des risques opérationnels | 45

sont constituées d'avance. Par ailleurs, les montants provisionnés seront affectés à un compte spécifique et font l'objet de placement conservant une liquidité appropriée en cas de sinistre.

- **Le recours à l'emprunt** : qui est une option envisageable pour les sinistres à impact plus ou moins important, et qui ne sont couverts ni par des organismes d'assurance, ni par la constitution de provisions.

2. La couverture externe

La couverture externe concerne l'ensemble des techniques permettant d'impliquer davantage d'acteurs dans la gestion et la couverture des risques opérationnels, afin pour que ces risques soient supportés par ces mêmes intervenants. Les techniques de couverture externe se résument en :

- Les contrats d'assurance ;
- L'externalisation d'activité ;
- Et le transfert des risques vers des marchés financiers.

2.1. Les contrats d'assurance

S'orienter vers des sociétés d'assurance s'avère être efficace et très avantageux dans le sens où le risque est supporté par des organismes spécialisés, et possédant une grande expérience en matière de gestion des risques.

2.2. L'externalisation d'activité

C'est une technique qui consiste à «délégué à un prestataire des travaux qui ne sont pas considérés comme son cœur de métier tout en bénéficiant d'un rapport prix/prestation intéressant, ou des fonctions qui nécessitent des investissements et une technicité dont on considère qu'ils peuvent être avantageusement assumés par un prestataire externe qui va mutualiser ses investissements sur un portefeuille de client».³⁸ Ce qui signifie qu'un établissement qui juge que la rentabilité attendue d'une branche d'activité peut être meilleure s'elle est effectuée par des tiers, il sera préférable de la déléguer à un prestataire de service.

2.3. Transfert des risques vers le marché financier

38 C. Jimenez, P. Merlier, D. Chelly, op-cit, P 135

Le transfert de risque sur un marché financier peut se faire à travers deux techniques connues sous les noms de « CAT bonds » appelé aussi « les obligations catastrophe », la deuxième étant à travers les produits dérivés.

Chapitre 02 : La gestion des risques opérationnels | 46

2.3.1. Les CAT bonds

Il existe aujourd'hui un marché des «obligations catastrophes» (ou «cat bonds»³⁹), qui sont des émissions obligataires dont le remboursement à l'investisseur est lié à la non-survenance d'événements de type catastrophes naturelles (tempêtes, tremblements de terre, etc.)

Cherchant à transférer une partie des risques contre rémunération, des assureurs ou réassureurs émettent des obligations. Les fonds sont livrés initialement, le transfert du risque se fait dès l'émission (et non en cas de survenance d'un événement comme dans l'assurance).

Toutefois, à court terme compte tenu des montants d'émissions nécessaires pour intéresser les investisseurs et des coûts structurels pour assurer le montage de ces instruments, nous estimons que ces supports ne présentent pas une alternative économiquement viable.

2.3.2. Le transfert de risques à l'aide de produits dérivés

Les produits dérivés sont des contrats financiers dont la valeur est dérivée de celle d'un actif financier (sous-jacent) lui même coté sur un autre marché. Leur utilisation est assez répandue dans le cadre de la gestion des risques, et le type le plus utilisé est "*l'option*", qui confère à son acquéreur un "droit d'exercice" lorsque les conditions du marché lui sont favorables.

Le compartiment des options de type « catastrophe insurance options », qui existe sur certains marchés aux États-Unis et qui sert à la couverture de risques de type catastrophes naturelles, est essentiellement utilisé par les assureurs qui souhaitent diversifier leurs engagements ou trouver une capacité de transfert de risque complémentaire.

L'exercice de l'option est associé à un indice sur une zone géographique donnée, qui indique l'ampleur du sinistre et sert de référence pour le règlement.

Tandis que dans les produits de gré à gré tout est a priori possible puisque deux contreparties se mettent d'accord sur les termes contractuels de leurs engagements réciproques.

39 Actuellement, ce marché concerne essentiellement des risques de type climatiques aux Etats-Unis.

Section 04 : Contrôle interne et gestion des risques

Avec l'arrivée du règlement 11-08 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, le contrôle interne et le management des risques sont envisagés simultanément.

Ce dernier oblige les banques et les établissements financiers à mettre en place un système de contrôle interne efficace et robuste, ainsi que des systèmes et des procédures leur permettant d'appréhender les risques auxquels ils sont exposés.

1. Définition du contrôle interne

La définition du contrôle interne donnée par le **Conseil de l'Ordre des Experts Comptables** (organisme américain) : « le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté, d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci⁴⁰».

Selon le référentiel COSO I version 2013 : « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs, et qui est destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité. »⁴¹

2. Principes du contrôle interne

La mise en place d'un dispositif de contrôle interne pour la maîtrise du risque opérationnel nécessite le respect des principes suivants :

- **Existence d'un organigramme détaillé**

Cet organigramme fait apparaître les différentes fonctions et les noms des responsables habilités. Chaque responsable d'entité a le devoir de mettre en place un système de contrôle interne efficace, en coordination avec les autres structures de la banque, tutelles fonctionnelles et hiérarchiques.

40 Jacques RENARD, op.cit, p134.

41 «COSO 2013 » IFACI, Price Waterhouse Coopers, Juillet 2013 page 32.

- **Séparation des fonctions**

Ce principe est un élément fondateur de tout dispositif de contrôle interne. En effet, La

Chapitre 02 : La gestion des risques opérationnels | 48

séparation des tâches, en définissant la répartition des responsabilités entre les employés, est un moyen de prévention du risque de fraudes ou d'erreurs.

- **Description des postes, pouvoirs et responsabilités**

Elle consiste à préciser, à chaque niveau d'exécution, l'origine des informations à traiter, la liste des tâches à effectuer, la périodicité des traitements et les destinataires des informations traitées (compte-rendu des travaux).

- **L'organigramme des processus opérationnels**

Il doit préciser les modalités de circulation, de traitement et de classement des informations. Il est réalisé sous la forme d'un diagramme de circulation des informations décrivant les étapes successives et logiques du traitement des opérations.

3. Les objectifs du contrôle interne

Les objectifs du contrôle interne sont généralement regroupés en quatre rubriques :

- **La protection du patrimoine**

Un bon dispositif de contrôle interne doit veiller à préserver le patrimoine de l'entreprise à savoir les actifs immobilisés de toute nature, les stocks, les actifs matériels ainsi que l'image, le personnel et la technologie dont dispose l'entreprise.

- **La fiabilité et l'intégrité des informations**

Les contrôles internes doivent permettre aux informations financières et opérationnelles d'être fiables, vérifiables, pertinentes et disponibles.

En effet, la qualité des informations va influencer sur les décisions de gestion ainsi que sur l'image de l'entreprise d'où la nécessité de disposer d'un système d'information performant qui fonctionne sans erreurs ni omissions.

- **Le respect des lois et des règlements**

Il s'agit de l'application des lois, des règlements, des instructions, des procédures et des politiques.

- **L'optimisation des ressources**

Le contrôle interne permet de vérifier que les ressources permettent de réaliser les objectifs et que ces dernières sont utilisées de façon optimale pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Chapitre 02 : La gestion des risques opérationnels | 49

4. Les composantes du contrôle interne

Le COSO identifie cinq éléments essentiels composant le contrôle interne :

- **Environnement de contrôle**

L'environnement de contrôle est l'ensemble des normes, des processus et des structures qui constituent le socle de la mise en œuvre du contrôle interne dans toute l'organisation. Le conseil et la Direction générale font preuve d'exemplarité en ce qui concerne l'importance du contrôle interne, et notamment les normes de conduite attendues. Le management répercute et précise ces attentes aux différents niveaux de l'organisation.

L'environnement de contrôle englobe l'intégrité et les valeurs éthiques de l'organisation, les éléments permettant au conseil d'exercer ses responsabilités en matière de surveillance, la structure organisationnelle ainsi que l'attribution des pouvoirs et des responsabilités, le processus de recrutement, de formation et de fidélisation de personnes compétentes, et la robustesse des indicateurs, des mesures d'incitation et des gratifications favorisant le devoir de rendre compte de la performance. L'environnement de contrôle a un impact déterminant sur l'ensemble du système de contrôle interne.

- **Evaluation des risques**

Toute entité est confrontée à une diversité de risques, provenant de sources externes et internes. Un risque est défini comme la possibilité qu'un événement survienne et ait un impact défavorable sur la réalisation des objectifs. L'évaluation des risques implique un processus dynamique et itératif d'identification et d'analyse des risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. Ces risques sont envisagés au regard des seuils de tolérance au risque. Pour déterminer la manière dont les risques seront gérés, il convient donc de commencer par les évaluer.

Pour pouvoir procéder à cette évaluation, il est nécessaire d'avoir préalablement défini des objectifs cohérents aux différents niveaux de l'entité. Le management spécifie des objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité avec suffisamment de clarté pour pouvoir identifier et analyser les risques susceptibles d'affecter la réalisation de ces objectifs. Le management tient également compte de la pertinence des objectifs pour l'entité. L'évaluation des risques nécessite par ailleurs que le management tienne compte de l'impact d'éventuelles évolutions dans l'environnement externe et dans son propre modèle économique, susceptibles de rendre le contrôle interne inefficace.

- **Activités de contrôle**

Les activités de contrôle désignent les actions définies par les règles et procédures qui visent à apporter l'assurance raisonnable que les instructions du management pour maîtriser les

Chapitre 02 : La gestion des risques opérationnels | 50

risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs sont mises en œuvre. Les activités de contrôle sont réalisées à tous les niveaux de l'entité et à divers stades des processus métier.

Elles peuvent également être mises en œuvre par l'intermédiaire des systèmes d'information. Il peut s'agir de contrôles préventifs ou défectifs, incluant diverses activités manuelles et automatisées, comme des autorisations et des approbations, des vérifications, des rapprochements et des revues de performance opérationnelle. La séparation des tâches est généralement à prendre en considération dès la sélection et lors du développement des activités de contrôle. Lorsque celle-ci n'est pas possible, le management devra sélectionner et développer des solutions alternatives de contrôle.

- **Information et communication**

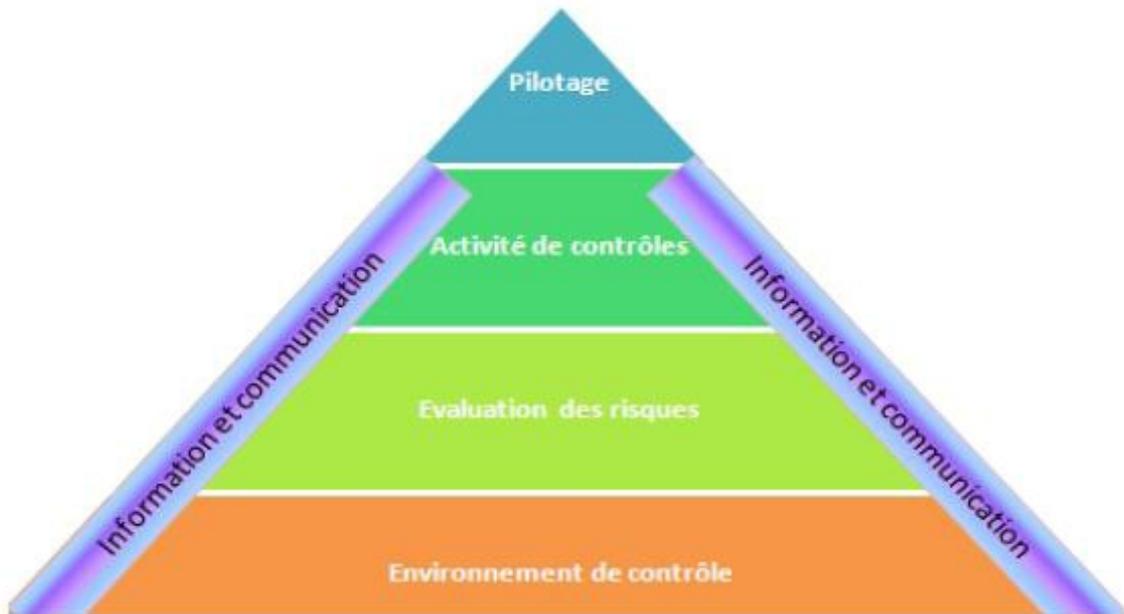
Dans le cadre de ses responsabilités en matière de contrôle interne et afin de permettre la réalisation de ses objectifs, toute entité a besoin d'un certain nombre d'informations. Le management obtient, produit, et utilise des informations pertinentes et de qualité, de source interne ou externe, pour faciliter le fonctionnement des autres composantes du contrôle interne. La communication est le processus continu et itératif par lequel l'information nécessaire est fournie, partagée et obtenue.

La communication interne est le vecteur par lequel l'information est diffusée dans toute l'organisation, en amont, en aval, et de façon transversale. Elle permet à la Direction générale d'adresser aux collaborateurs un message clair sur l'importance des responsabilités de chacun en matière de contrôle. La communication externe revêt un double aspect : elle permet de recevoir en interne des informations externes pertinentes et de fournir des informations aux tiers conformément à leurs exigences et à leurs attentes.

- **Pilotage**

L'organisation procède à des évaluations continues ou ponctuelles, ou à une combinaison de ces deux formes d'évaluation pour s'assurer que chacune des cinq composantes du contrôle interne et les principes qui leur sont associés sont mis en place et fonctionnent. Les évaluations continues, qui sont intégrées dans les processus métier à tous les niveaux de l'entité, permettent de disposer d'informations en temps voulu. Les évaluations ponctuelles, réalisées périodiquement, varient généralement en termes de périmètre et de fréquence, en fonction de l'évaluation des risques, de l'efficacité des évaluations continues et d'autres considérations d'ordre managérial. Les constats sont établis selon les critères définis par les régulateurs, les organismes de normalisation reconnus, le management et le conseil. Le cas échéant, les déficiences sont communiquées au management et au conseil.

Figure N° 07 : Les composantes du contrôle interne



Source : www.institut-numerique.org

5. Les différents niveaux de contrôle

On peut distinguer trois niveaux de contrôles :

- **Les contrôles de premier niveau**

Il s'agit des contrôles immédiats, systématiques et permanents.

Les collaborateurs qui initient les opérations doivent assurer un premier point de contrôle, ainsi que leur hiérarchie immédiate, il s'agit de l'auto contrôle et du contrôle hiérarchique.

Ces points contrôles doivent s'insérer dans l'activité quotidienne des collaborateurs. Ces derniers sont précisés dans la procédure interne fixant les modalités de réalisation de chaque opération de nature bancaire.

L'identification de ces points de contrôle suppose⁴² :

42 Eric Lamarque , « Management de la banque », éditions Pearson, 2011, p 87.

- une identification précise des différentes activités de la banque pour ne laisser aucune d'entre elles sans surveillance,
- une identification des risques liés à chacune de ces activités,
-

Chapitre 02 : La gestion des risques opérationnels | 52

- l'assurance autant que faire se peut que plusieurs services n'initient pas une même opération,
- l'existence d'un manuel des procédures.

Ces premiers contrôles permettront d'identifier d'éventuelles anomalies et ainsi améliorer les procédures.

- **Les contrôles de deuxième niveau**

Ces contrôles sont effectués à posteriori mais de manière ponctuelle par des collaborateurs externes à l'opération. On les retrouve dans des services de back-office qui prennent part à la réalisation de l'ensemble d'une opération.

Ces contrôles de deuxième niveau ont pour objectifs :

- de s'assurer que les contrôles de premier niveau sont efficaces,
- de mettre en œuvre des actions correctrices lors de la détection d'anomalies,
- d'adapter les niveaux de responsabilité des responsables.

L'ensemble des contrôles de premier et de second niveau constituent les contrôles permanents.

- **Les contrôles de troisième niveau**

Il s'agit des contrôles périodiques ponctuels ou inopinés exercés par le département d'audit interne.

Le département d'audit interne a pour mission d'examiner et d'évaluer l'efficacité des dispositifs de contrôle permanent et notamment leur adéquation à la nature des risques liés aux opérations. Ce dernier intervient périodiquement dans le cadre d'un plan d'audit ou sur demande des services du contrôle interne, de la Direction générale, du comité d'audit ou du conseil d'administration.

Conclusion

La définition du risque opérationnel faite dans le cadre du premier chapitre doit être suivie par l'identification des événements à l'origine de ce type de risque et les choix des outils nécessaires pour procéder à une telle identification.

L'étape de cartographie menée par ou avec les opérationnels a donc pour vocation tout à la fois d'identifier les risques majeurs non couverts, mais également de sensibiliser et de responsabiliser les opérationnels et leur hiérarchie, c'est ce que nous pouvons retenir de la première section.

Dans la deuxième section, nous avons essayé de présenter des méthodes que les banques peuvent utiliser pour l'évaluation de leurs risques opérationnels, et ainsi que la détermination des fonds propres nécessaires pour la couverture des risques résiduels. Malgré la diversité de ces méthodes, elles intègrent toutes l'une de deux grandes approches: *Bottom-up* ou *Top-down*, selon que l'on souhaite ou non obtenir très rapidement des éléments chiffrés, et selon que l'on soit prêt ou non à investir des montants importants pour disposer de données fiables.

Dans la troisième section, nous avons présenté les divers outils de couverture du risque opérationnel existants, et les risques qui sont liés à chacun d'eux, et qu'il est primordiale d'estimer avant d'opter pour une méthode de couverture ou une autre.

De plus, nous avons passé en revue Le dispositif de contrôle interne qui constitue une boîte à outils mise à la disposition du management de l'entreprise. Encore, faut-il employer le bon outil, et de manière satisfaisante, pour qu'il soit une réelle utilité afin d'obtenir le résultat escompté.

Il est admis qu'il existe quatre modes de réactions face aux risques, à savoir les quatre « T » :

- Tolérer (Accepter le risque à son niveau actuel).
- Traiter (le risque pour en diminuer la sévérité à un niveau acceptable).
- Transférer (le risque ou l'activité qui le génère vers quelqu'un d'autre)
- Terminer (l'activité qui génère le risque).

Le contrôle interne est donc très intégré à traiter, il en est même le rouage essentiel.

Introduction :

Le règlement 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers astreint les banques algériennes à la mise en place d'outils de maîtrise et de surveillance des risques, notamment le risque opérationnel, et élaborant d'une cartographie des risques qui identifie et évalue l'ensemble des risques encourus à raison de facteurs tant internes qu'externes.

A ce titre, et après avoir développé l'approche théorique du risque opérationnel et de sa gestion, et leur rôle dans la stabilité de la banque, nous aborderons dans ce chapitre une étude où nous mettrons en pratique toutes les connaissances théoriques acquises tout au long de nos travaux précédents. Cette étude va porter sur la gestion des risques opérationnels au sein de la Gulf Bank Algeria (AGB).

Le but de ce stage est de voir l'importance attribuée par AGB à la gestion des risques opérationnels, en se basant sur l'exercice d'autoévaluation des risques et des contrôles (RCSA), puis présenter une analyse globale du dispositif de gestion des risques opérationnels mis en place et en conclure avec nos recommandations pour une meilleure pratique.

Section 01 : Présentation de la Gulf Bank Algeria

1. Historique de la banque

Banque commerciale de droit algérien au capital de 10.000.000.000 DZD, Gulf Bank Algeria a été créée le 15 décembre 2003, par l'apport de trois banques, leaders sur leurs marchés, appartenant au groupe **KIPCO** « Kuwait International Project Company ».

AGB a ouvert ses portes en mars 2004 et s'est donnée pour mission de contribuer au développement économique et financier de l'Algérie, en offrant aux entreprises, professionnels et particuliers une gamme étendue et en constante évolution de produits et services financiers.

Aussi, pour répondre aux attentes de sa clientèle, Gulf Bank Algeria propose des produits bancaires Conventionnels ainsi que ceux conformes aux préceptes de la Chariâa.

Depuis 2008, AGB vise à se rapprocher de sa clientèle. C'est ainsi qu'elle procède à l'extension de son Réseau d'Agences passant d'une seule agence en 2007 à 50 agences en 2014, pour tenter de finir l'année 2015 avec 60 agences.

- **Kuwait Projects Company (KIPCO)**

Créé en 1975, le holding Kuwait Project Company (KIPCO) est un groupe koweïtien privé, considéré comme l'un des plus importants investisseurs dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord. Il détient des actifs de plus de 24 milliards USD.

Le groupe KIPCO détient des intérêts dans plus de 50 sociétés opérant dans 21 pays (principalement dans les pays arabes) et employant plus de 8000 personnes à travers le monde. Ses principaux secteurs d'activité sont les services financiers et les médias. KIPCO est également engagé directement et indirectement dans les secteurs de la santé, du tourisme, de l'industrie, du conseil et de l'immobilier.

2. Actionnaires AGB

- **Burgan Bank**

Filiale du groupe KIPCO, Burgan Bank est une banque commerciale koweïtienne, avec des filiales établies majoritairement dans la région **MENA**⁴³.

Créée en 1977, la banque a acquis un rôle capital dans le secteur du particulier, des entreprises

⁴³ Middle East and North Africa

et des affaires grâce à des offres de produits innovantes, une technologie de pointe et un large réseau de distribution.

Ses filiales incluent la Gulf Bank Algeria (Algérie) avec une participation de 60%, Bank of Baghdad (Irak) et la Jordan Kuwait Bank (Jordanie), ainsi que la **TIB** (Tunis International Bank).

- **Tunis International Bank**

Créée en 1982, Tunis International Bank est la première banque privée offshore établie en Tunisie. Elle fournit une gamme complète de services financiers internationaux pour les sociétés, les institutions financières, les gouvernements et les individus, comprenant : les opérations de devises étrangères et de marché monétaire dans toutes les devises convertibles, le financement de commerce international, les services aux particuliers, les opérations bancaires commerciales et d'investissements, les cartes de paiement internationales Visa et American Express, ...etc.

Elle dispose d'un bureau de représentation à Tripoli et détient une participation de 30% dans la Gulf Bank Algeria. L'actionnaire principal de la TIB est Borgan Bank.

- **Jordan Kuwait Bank**

Fondée en 1976, la Jordan Kuwait Bank (JKB) évolue avec succès dans le système bancaire jordanien. Banque commerciale, elle offre à sa clientèle une gamme diversifiée de produits et services bancaires, distribués sur un réseau de 48 agences en Jordanie et deux autres en Palestine et Chypre. Elle participe à hauteur de 10% dans le capital de Gulf Bank Algeria.

En mai 2008, **JKB** devient la filiale de la Borgan Bank à hauteur de 51,10%.

Source : Rapport annuel 2011

3. AGB à travers les années

2003

- Création de la banque par 03 banques du groupe KIPCO du Kuwait (Borgan Bank, JKB, TIB).

- Obtention de l'agrément Banque d'Algérie en décembre 2003

2004

- Ouverture de la première agence à Dely Ibrahim orientée vers la clientèle Coprorate.

2007

- Elargissement du champ d'action à la clientèle des "particuliers" par une gamme variée de produits.

2008

- Gulf Bank Algeria se rapproche de ses clients par le début de l'extension de son réseau sur le territoire national (13 agences).

2009

- L'extension se poursuit avec 12 nouvelles agences et de nouveaux produits et services sont lancés « AGB Online, la carte VISA Prépayée, la carte Sahla ».

2010

- L'offre Crédit s'enrichi avec le Proline. Des TPE à puce GPRS ont été mis en service.

2011

- Réorganisation des activités du crédit et du Risque Management.

2012

- Lancement de la première agence Self banking et du premier Drive Banking en Algérie.
- Acceptation des cartes VISA et MasterCard sur tous les ATM de la banque. 4 nouvelles agences ont été ouvertes et le SMS PULL est lancé.

2013

- Lancement pour la première fois en Algérie de l'e-paiement, des cartes MasterCard et de l'épargne dématérialisée par carte.
- Son réseau, en constante croissance, compte en 2013 40 agences bancaires servant l'ensemble des segments (corporate, PME, profession libérale et particulier).

➤ Chapitre 03 : La gestion des risques opérationnels au sein de la Gulf Bank Algeria

**➤
5**

4. Organigramme de la banque

- Soucieuse des meilleures pratiques en matière de gouvernance et de toujours mériter la confiance de ses actionnaires-propriétaires et de sa clientèle, un nouvel organigramme de la banque a été mis en place en 2013. La nouvelle organisation vise une croissance optimale des activités de la banque en se basant sur 03 axes :
- La séparation des métiers
- Le contrôle du risque opérationnel
- La flexibilité organisationnelle et commerciale
 - Afin de répondre d'une manière efficace et efficiente à la mise en place du plan stratégique de la banque, ce nouvel organigramme est constitué de 04 grands pôles de métiers sous l'autorité du Directeur Général. Il prend en compte la mise en place d'une gouvernance d'entreprise efficace, mais aussi l'évolution de la banque, ses activités et l'élargissement de son réseau. Il s'agit des :
- **Direction Générale Adjointe chargée du pôle exploitation :** Elle est composée de la direction des financements, la direction des supports et ventes et de 05 directions régionales d'exploitation.
 -
- **Direction Générale Adjointe chargée du pôle Risk Management :** Elle composée des directions Risque crédit, contrôle interne et risque opérationnel, sécurité informatique et continuité de l'activité et la direction du marché.
 -
- **Direction Générale Adjointe chargée du pôle opérations et systèmes d'information :** Elle est composée des directions des Relations internationales, du back office central et de la direction des systèmes d'information.
 -
- **Direction Générale Adjointe chargée du pôle Finance et administration :** Elle est composée des directions des Ressources humaines, de l'administration générale et de la direction finance et comptabilité.
 - La célérité et la réactivité ont toujours été le principe cardinal sur lequel a été construit l'ensemble du processus de la banque pour une qualité optimum.
 -
 -

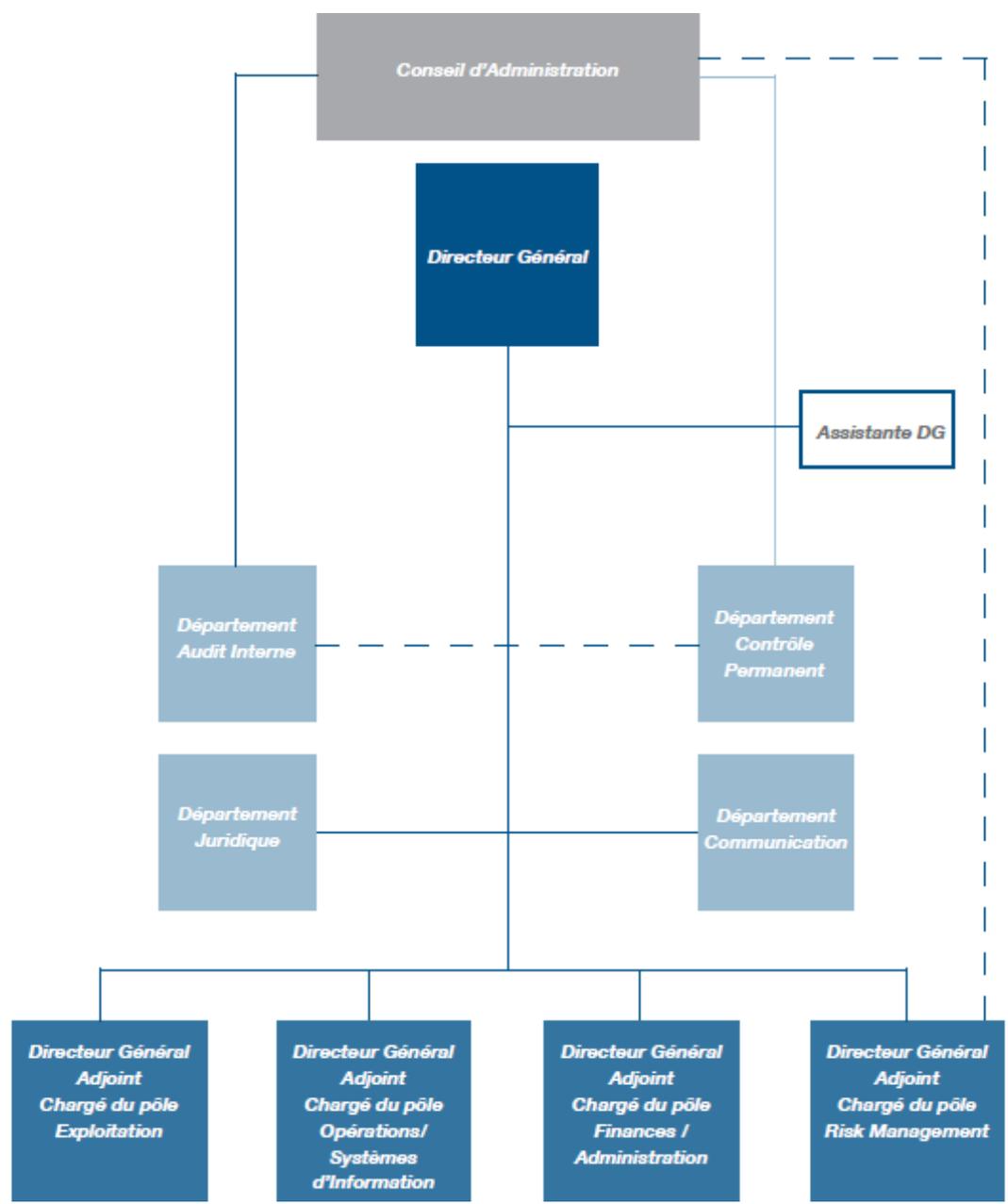
➤ Chapitre 03 : La gestion des risques
opérationnels au sein de la Gulf Bank
Algeria

➤
5

➤

➤ **Figure N° 08 : L'organigramme de la banque AGB**

➤



➤ **Source :** Rapport annuel 2013



➤ **Section 02 : La gestion des risques opérationnels au sein d'AGB**

➤ Vu que la gestion des risques opérationnels au sein d'AGB est une activité récente, donc aucune étude descriptive du processus de gestion des risques opérationnels de cette banque n'a été réalisée, ni par les organes ou structures internes de l'AGB ni par un cabinet d'audit spécialisé.

➤ Dans cette section nous allons essayer de proposer une description synthétique du processus actuel de l'AGB.

➤ **1. Culture du risque opérationnel au sein d'AGB**

➤ Une culture générale du risque bancaire est développée au sein d'AGB et ce, à travers l'ensemble de ses structures. Cette culture fait intervenir l'ensemble du personnel de la banque en les impliquant dans le processus de gestion des risques notamment les risques opérationnels.

➤ **1.1. Place du risque opérationnel**

➤ En 2003, le Conseil d'Administration d'AGB a approuvé la structure de la banque dans laquelle, il met en place une structure de Risk Management, dirigée par un directeur général adjoint qui rend compte directement au Directeur Général. Le Conseil d'Administration de la banque a également créé en 2013 son Comité Risque dépendant de son autorité. La structure chargée du Risk Management est organisée en 4 directions : direction de la Sécurité des Systèmes d'Information et de la Continuité de l'Activité, direction Risque Crédit, direction Risque Marché et une direction Contrôle interne/Risque Opérationnel auquel sera rattachée la structure qui s'occupera de la gestion des **RO**⁴⁴: Le Département Risque Opérationnel.

➤ Ce positionnement hiérarchique élevé permet au département Risque Opérationnel, de mener à bien sa mission et d'avoir une certaine autonomie dans ses rapports et décisions.

➤

➤

➤

- Piloter le dispositif de cartographie des risques : la base d'incidents, les indicateurs, plans d'actions et reporting.



➤ Chapitre 03 : La gestion des risques opérationnels au sein de la Gulf Bank Algeria

➤
6

-
- Identifie régulièrement les risques opérationnels intrinsèques majeurs, inhérents à l'ensemble des produits, activités, procédures et systèmes de l'AGB.
 - Mettre en place des plans d'actions permettant de prévoir, réduire et couvrir les risques.
 - Effectuer une revue périodique des bases d'incidents, leurs résolutions et l'état d'avancement des plans d'actions.
 - Organiser la formation sur les risques opérationnels.
 - Superviser l'Autoévaluation des Risques et des contrôles (RCSA).
 - Effectuer des rapports et reporting périodiques des risques opérationnels à transmettre aux structures hiérarchiques et assurer le respect de la procédure de gestion des RO définie par la banque.
 - Au sein d'AGB, le département Risque Opérationnel est principalement chargé du suivi et du pilotage des risques opérationnels de la banque. Dans ce cadre, il travaille en étroite collaboration avec les différentes structures opérationnelles à travers un processus d'auto-évaluation des risques.
 - **2. Politique de gestion des risques opérationnels**
 - Avant d'entamer le processus de gestion des risques opérationnels au niveau d'AGB, il est nécessaire de s'entendre sur une définition commune à travers toutes les structures de la banque, et une nomenclature de risques unique et exhaustive.
 - **2.1. Définition du risque opérationnel selon AGB**
 - En conformité avec les dispositifs de gestion du risque opérationnel du Comité de Bâle, AGB définit le risque opérationnel comme étant « le risque de perte résultant de carences ou de défaillances inhérentes aux procédures, personnels et systèmes internes des banques et établissements financiers, ou à des événements extérieurs ». Cette définition inclut les risques juridiques ainsi que les incidents à faible occurrence et dont l'impact est élevé.

➤ Elle exclut par contre, les risques stratégiques et de réputation.

➤

➤

➤

➤

➤

➤

➤ Chapitre 03 : La gestion des risques opérationnels au sein de la Gulf Bank Algeria

➤
6

➤ 2.2. Le référentiel des risques opérationnels

➤ La banque a opté pour l'adoption de la typologie des risques du comité de Bâle, et s'est conformée à la définition qu'en donne le comité. Il s'agit de : fraude interne, fraude externe, pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail, pratique concernant les clients, les produits, et l'activité commerciale, dommages aux biens physiques, interruption d'activité et pannes de systèmes, exécution des opérations ; livraisons et processus. Aussi, elle donne des exemples d'évènements pour chaque type afin de permettre à l'ensemble du personnel de faire la différence lors de la saisie des événements ou incidents de perte.

➤ **Tableau N° 08 : Les types d'incidents susceptibles d'occasionner des pertes pour la banque**

➤ Types d'évènements ➤ générateurs de pertes	➤ Exemple
➤ Fraude interne	➤ Informations inexactes sur les positions des comptes, vol commis par un employé et délit d'initié d'un employé opérant pour son propre compte.
➤ Fraude externe	➤ Hold-up, chèques de cavalerie et dommages dus au piratage informatique.
➤ Pratique en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail	➤ Demandes d'indemnisation de travailleurs, violation des règles de santé et de sécurité des employés, plaintes pour discrimination et responsabilité civile en générale.
➤ Pratique concernant les clients, les produits et l'activité commerciale	➤ Utilisation frauduleuse d'informations confidentielles sur la clientèle et opérations,

	blanchiment d'argent.
➤ Dommages aux biens physiques	➤ Vandalisme, séismes, incendies et inondations
➤ Interruption d'activité et pannes de systèmes	➤ Pannes de matériel et de logiciel informatiques, problèmes de télécommunications et pannes d'électricité.
➤ Exécution des opérations, livraisons et processus	➤ Erreur d'enregistrement des données, défaillances dans la gestion des sûretés, défaillances des fournisseurs ou conflits avec eux.

➤ **Source :** Document interne à l'AGB

➤

➤

➤ Chapitre 03 : La gestion des risques opérationnels au sein de la Gulf Bank Algeria

➤
6

➤ 2.3. Les rôles des acteurs de la politique de gestion des risques opérationnels

➤ La mise en place de la politique de gestion des risques opérationnels au sein d'AGB fait intervenir un certain nombre d'acteurs, ces acteurs ayant chacun un rôle à jouer dans le pilotage du dispositif de maîtrise des risques opérationnels.

➤ Au titre de ces acteurs, nous avons :

- **Le conseil d'administration**

- Le conseil d'administration à travers son comité des risques qui a pour rôle de passer en revue et d'approuver la politique définie en vue d'assurer sa conformité avec les objectifs commerciaux et la gestion du risque de la banque.

- Autres responsabilités du conseil d'administration en matière sont les suivantes :

- Veiller à ce que le cadre de gestion des risques opérationnels repose sur une définition claire des risques.

- Etablir la structure de gestion capable d'implémenter le cadre de gestion des risques opérationnels avec les lignes de reporting claires et assurant la responsabilité de gestion appropriée.

- Révision périodique des rapports de haut niveau sur tous les profils de risques opérationnels de toute l'institution qui identifient les risques importants et les implications stratégiques pour l'institution.
- Surveiller les modifications importantes dans le cadre des risques opérationnels.
- Approuver et évaluer périodiquement le cadre de gestion des risques opérationnels.
- Assurer la conformité avec les exigences de déclaration à la Banque d'Algérie.
- Identifier les responsables qui auront à gérer les structures du risque opérationnel.
-

- **La direction générale**

- Tandis que chaque niveau de la direction est responsable de la mise en œuvre efficace des politiques et des procédures sous sa compétence, la direction générale doit clairement affecter des pouvoirs, des responsabilités et définir des rapports hiérarchiques pour encourager et maintenir cette responsabilité et de s'assurer que les ressources nécessaires sont disponibles pour la gestion des risques opérationnels. Les responsabilités de gestion incluent :
 - La mise en œuvre du cadre de gestion des risques opérationnels approuvé par le conseil d'administration.
 - L'élaboration des politiques, des processus et des procédures de gestion des risques opérationnels dans l'ensemble des procédures, systèmes, matériels et activités de la banque.

➤ **Chapitre 03 : La gestion des risques
opérationnels au sein de la Gulf Bank
Algeria**

➤
6

-
- Le recrutement d'un personnel expérimenté et qualifiés pour gérer les activités de la banque.
 - L'assurance que le personnel en charge du contrôle et de l'application de la conformité à la politique de risque à une autorité indépendante des unités qu'ils supervisent.
 - Sensibilisation des employés sur leur responsabilité à gérer les risques.
 -

- **Le département Risque Opérationnel**

- Le département Risque Opérationnel assure un suivi quotidien des risques opérationnels et élabore des examens et des analyses des données de ce risque et établit des rapports à cet effet. Il assure aussi d'autres missions qu'on a déjà citées.
- **2.4. Objectifs du dispositif de gestion des risques opérationnels mise en place**
- Pour AGB, les objectifs de mise en place d'un dispositif de gestion des risques opérationnels se présentent comme suit :
 - Meilleure compréhension et appropriation des risques opérationnels encourus.
 - Meilleure connaissance du niveau de maîtrise des risques opérationnels et de l'impact potentiel d'une concrétisation de ces risques.
 - Allocation cohérente des ressources nécessaires à la réduction de ces risques
 - Meilleure communication externe sur les risques opérationnels, notamment auprès des investisseurs.



- **3. Dispositif de pilotage des risques opérationnels**

- Concernant la stratégie de la banque en termes de gestion des risques opérationnels, on peut affirmer qu'elle est axée globalement sur l'exercice *RCSA* « Risk & Control Self-Assessment » ou « Autoévaluation des Risques et des Contrôles », qui permet d'apprécier et d'évaluer l'exposition intrinsèque aux risques pour chaque activité de la banque après la réalisation de cartographie de risques, avec et sans prise en compte des dispositifs de prévention et de contrôle. L'exercice RCSA fera l'objet d'une présentation approfondie dans la section suivante.

- Les autres composantes de ce dispositif sont :

- **3.1. Collecte des pertes internes (Loss DATA)**

- En conformité avec la politique de risque opérationnel de la banque approuvée par le directeur général et le conseil d'administration, les structures de la banque (c'est-à-dire, les divisions, les directions, les départements ou les agences) sont indispensables pour recenser et signaler leurs pertes opérationnelles. Cela a pour motivation :

- **Chapitre 03 : La gestion des risques opérationnels au sein de la Gulf Bank Algeria**

➤ **6**

-
- d'analyser les causes qui ont engendré ces événements.
 - d'identifier et mettre en place les mesures correctives nécessaires

- de minimiser les risques et par voie de conséquence augmenter les résultats du groupe.
 - Le système de collecte des incidents forme la base pour une analyse de la situation des risques, et par la suite, le contrôle des risques. La qualité des modèles de mesure du risque opérationnel dépend fortement de la qualité des données d'incidents enregistrés dans la base de données.
- **Le type de pertes à déclarer:**
 - Sont à déclarer lorsqu'elles sont comptabilisées les pertes associées à l'une des catégories d'événements suivantes:
 - 1- **Les événements de risque opérationnel:** La réalisation d'un événement se traduisant par une perte financière au compte de résultat doit être déclarée.
 - **Exemples:** les pertes dues à un vol d'espèces, un piratage informatique... sont déclarées comme étant des événements de risque opérationnel.
 - 2- **Les événements de Risque Opérationnel associé à un Risque de Crédit (RO/RC):** les pertes associées à ces événements sont déclarées même si elles ne sont pas prises en compte dans le calcul du capital exigé au titre du RO.
 - **Exemple:** Lors d'une opération de crédit, la banque commet une erreur lors de la constitution d'une garantie (ex: erreur dans la dénomination de la contrepartie dans un acte d'hypothèque), et la contrepartie se relève par la suite défaillante (risque de crédit). On considère qu'il y a perte opérationnelle associée à du risque de crédit à hauteur du montant garanti par la sûreté.
 - 3- **Les quasi-pertes:** Des événements de risque opérationnel qui n'ont pas eu d'impact financier, mais qui auraient pu en avoir un. Même si leur déclaration n'est pas obligatoire, ces informations sont utiles pour analyser des sources de risques et des éventuelles failles dans les contrôles. Exemple: Une tentative d'attentat terroriste contre une agence de la banque a échoué, mais aurait pu avoir un impacte financier si elle est survenue: cela est une quasi-perte.
 -
- **Les pertes à déclarer**
 - Les montants à prendre en compte dans la déclaration d'une perte sont ceux liés à l'événement l'ayant générée (impact financier brut avant toute récupération ou encaissement indemnisation d'assurances), les coûts associés ainsi que les coûts des événements connexes.

Algeria

- **Le montant lié à l'événement** : impact financier directement lié à l'évènement.

- **Coûts associés** : Ce sont de coûts inévitables, nécessaires pour la résolution de l'évènement, comme le coût de réparation des actifs endommagés, frais de consultant externe pour étudier les causes ou résoudre l'incident, honoraires d'avocats, huissiers, coûts exceptionnels affectés à la résolution de l'incident (heures supplémentaires, embauche de personnel intérimaire...).

- **Evénements connexes** : Des événements reliés à l'évènement initial, et qui n'auraient pas lieu si l'évènement principal ne s'était pas produit.
 - **Exemple**: une fraude informatique a généré des coûts de remise en état du système d'information. Ultérieurement, des clients, invoquant la responsabilité de la banque pour des préjudices subis du fait de cette fraude, engagent des actions judiciaires qui génèrent des frais de procédure à la charge de la banque.

- **Le seuil de déclaration**
 - A ce stade et jusqu'au moment où le département Risque Opérationnel aura suffisamment de données pour effectuer une analyse coût/bénéfice, tous les incidents doivent être déclarés indépendamment de leur taille ou leur importance.

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

- **Les entités responsables de la procédure de collecte des pertes**
 -

- **L'entité déclarante:** c'est celle qui déclare (saisie) la perte, même si ce n'est pas à son niveau que cette dernière est survenue.
-
- **L'entité responsable:** entité où l'événement de risque s'est produit et qui a la capacité d'engager des actions correctrices pour éviter que cela ne se reproduise. L'entité responsable peut être un centre de profit (générant un bénéfice ou un résultat pour la banque, comme l'agence ou la direction de trésorerie), ou un centre de traitement /support

➤ Chapitre 03 : La gestion des risques opérationnels au sein de la Gulf Bank Algeria

➤
6

-
- (réalisant des tâches répétitives pour le compte des autres structures, comme la Direction de la comptabilité).
 - **L'entité juridique concernée:** c'est la personne morale qui enregistre la perte dans ses comptes; il s'agit de la banque AGB elle même.
 -
 - **La déclaration d'un événement de perte:**
 - C'est tout le personnel de la banque qui a l'habilité de le faire. La déclaration s'effectue par la saisie d'une fiche par événement générant une ou plusieurs pertes sur l'outil Risk nucléus (module de collecte des pertes). Elle doit porter sur⁴⁵:
 - **L'identification de l'événement de risque opérationnel ayant induit la perte:** indiquer en quoi il y a une défaillance interne ou externe, renseigner sur les causes de l'événement...etc.
 -
 - **Le montant à déclarer:** donner un niveau de détail proportionnel à l'ampleur de la perte brute; le montant déclaré est lui-même susceptible d'évolutions (nouvelle perte liée au même événement, nouvelle dotation aux provisions, reprise de provisions ou récupération...). Les montants à prendre en compte sont ceux liés à l'événement ayant généré la perte, les coûts associés et les coûts des événements connexes.
 -
 - **Les dates utiles:** Date de découverte, et date d'incident.
 -

⁴⁵ Voir annexe 5

- **Les mesures correctrices:** mesures prises pour éviter que l'événement ne se reproduise.



- **La validation de la déclaration**

- La validation est une étape obligatoire pour chaque déclaration de perte: elle constitue un contrôle de la fiabilité et de la pertinence des déclarations.
- Après la saisie des incidents sur la fiche d'incidents, l'entité déclarante la soumet à validation des cadres du département Risque Opérationnel, afin qu'ils analysent la cohérence de l'incident et la supervision des plans d'actions ainsi que leur suivi.
- Il existe différents niveaux de validation des incidents basés sur les montants déclarés et les seuils prédéfinis par validateur :

- Entre 1 et 100.000 dinars : chef département Risque Opérationnel ;

- **Chapitre 03 : La gestion des risques
opérationnels au sein de la Gulf Bank
Algeria**

➤
6

-
- Entre 100.000 et 500.000 dinars : Directeur Général Adjoint chargé du pôle Risk Management ;
 - Plus que 500.000 dinars : le Directeur Général.



- **La modification/ suppression d'une déclaration**

- Les incidents saisis sont soit validés soit rejetés avec un motif détaillé et le système offre un workflow permettant de connaître le statut de la saisie en assurant une piste d'audit.
- Après validation, tout incident peut être ré-ouvert ou modifié pour complément d'information.
- La modification d'un événement (ajout ou d'un montant, modification d'un élément...) peut se faire par la même personne l'ayant saisi, et est soumise à validation; la date de déclaration reste cependant inchangée (c'est la date du 1er événement).
- **3.2. Le suivi des indicateurs clés de risque (KRI)**
- Les indicateurs de risques fournissent un aperçu de la position de la banque relativement au risque, ils sont évalués périodiquement.

- Chaque activité disposera de son propre ensemble d'indicateurs, spécifique à la nature des tâches effectuées, au mode d'organisation des fonctions, au niveau d'automatisation des opérations, au niveau des flux financiers impliqués ou de la réglementation en vigueur.
- Utilisés correctement, ces indicateurs sont considérés comme outils de comparaison de l'exposition au risque entre les unités d'une même banque, ou entre banques de même niveau.
- Gulf Bank Algeria a défini et paramétré un nombre d'indicateurs en donnant la priorité aux activités les plus risqués. (Voir annexe 4)

- **Objectif des KRI**

- Des seuils (valeurs Minimum/Maximum à respecter) sont définis pour les indicateurs clés de risque (KRI), et le suivi régulier de ces indicateurs permet la mesure quantitative et vérifiable du risque en complétant les autres outils (l'exercice du RCSA, la collecte des pertes internes ...). Il permet en outre d'obtenir des alertes en amont sur d'éventuelles pertes à venir.
- **3.3. Suivi des anomalies et gestion des plans d'action associés**
- La survenance d'incidents est souvent due à des anomalies (ou issues), dans la gestion du risque opérationnel. A travers la solution de gestion du risque opérationnel, Gulf Bank Algeria assure la gestion et le suivi des anomalies, ainsi que les plans d'actions associés pour la prise en charge du problème.
- Toute anomalie est liée à un risque, à un contrôle, à une activité.
-

➤ **Chapitre 03 : La gestion des risques
opérationnels au sein de la Gulf Bank
Algeria**

➤
7

-
- Les différentes structures de la banque ont un accès au module dédié aux déclarations des incidents, mais n'ont pas de droits d'accès au module de gestion des problèmes et plans d'actions.
 - Par conséquent, les problèmes (issues) seront déclarés sur des fiches explicatives (voir annexe 6) et seront saisies dans la solution par les cadres du département Risque Opérationnel, qui assurent aussi le suivi de la mise en œuvre du plan d'action proposé par la structure concernée par l'anomalie. Par exemple, le département en charge du helpdesk est responsable des anomalies portant sur les systèmes d'informations, la Direction des Ressources Humaines prend en charge tous les problèmes liés à la gestion du personnel etc.
 - Chaque anomalie/issue signalé doit être réglée à échéance ; par la personne (la structure) chargé de sa résolution.

- **3.4. Reporting**
- Pour être optimal, la gestion du risqué opérationnel doit passer par la collecte des informations, le traitement et l'évaluation des informations et le reporting.
- Les différents outils mis en place pour permettre la collecte de l'information ne sont utiles que si cette information est vérifiée, traitée et analysée. Le traitement et l'évaluation des informations permettent de vérifier la cohérence, la pertinence et la véracité des déclarations.
- **Reporting destiné à l'organe exécutif et l'organe délibérant de la banque**
 - Le reporting permet à l'organe exécutif (la Direction Générale) et à l'organe délibérant (le Conseil d'Administration) d'être informés à l'effet de prendre les mesures, correctives ou préventives, nécessaires en basant sur les données existantes, d'où l'importance de la pertinence et de la véracité des déclarations.
- **Rapport sur la mesure et la surveillance des risques**
 - Ce rapport, exigé par la Banque d'Algérie, comprend, les éléments essentiels et les principaux enseignements qui peuvent se dégager de la mesure des risques auxquels la banque est exposée, notamment le risque opérationnel, pour lequel la banque AGB présente les incidents les plus significatifs recensés et les mesures correctrices prises.
 - Il est adressé au Comité Risque. Qui fait une synthèse au Conseil d'Administration.
- **Analyses et reporting des risques et incidents opérationnels**
 - Le département risque opérationnel prépare les états de reporting mensuels destinés à la Direction Générale sous forme de synthèse.
 - Les états de reporting sont préparés à partir de la solution informatique. Cette application gère de manière décentralisée le processus de déclaration des pertes opérationnelles, ainsi que le

➤ Chapitre 03 : La gestion des risques opérationnels au sein de la Gulf Bank Algeria

➤
7

-
- suivi des plans d'action décidés en vue de réduire la criticité des risques qualifiés de majeurs, ou pouvant entraîner une perte.
 - La solution de gestion du risque opérationnel est livrée avec une importante liste de rapports standards classés par module et prêts à être générés.
 - Les « standard reports » peuvent être édités, sous forme de tableaux et graphiques, grâce à « Business Intelligence » sous SQL.
 - **Reporting destiné à la Banque d'Algérie**

- Au même titre que les autres établissements, Gulf Bank Algeria communique aux services concernés de la Banque d'Algérie (Inspection Générale) les états de reporting (voir Annexe 8)
- Sur les pertes générées et sur les provisions enregistrées pour les risques opérationnels :
 - Déclaration des incidents liés au risque opérationnel survenus ou provisionnés dans un compte d'actif et dont la perte estimée ou réelle est supérieur à 50 000 000 DA.
 - Déclaration des incidents liés au risque opérationnel survenus ou provisionnés dans un compte d'actif et dont la perte estimée ou réelle est supérieure à 10 000 000 DA.
 - Celle-ci peut demander d'autres informations portant sur ce risque.
- **Reporting destiné à la banque mère (BURGAN BANK) :**
 - Trimestriellement, et dans le cadre des déclarations '**Risk Pack Info**' faite à la banque mère, Gulf Bank Algeria communique le détail des incidents risque opérationnel enregistrés, en nombre et en volumes.
 -
 - Ce dispositif de pilotage des risques opérationnels doit permettre une allocation efficace des ressources pour remédier aux dysfonctionnement éventuellement constatés (insuffisances de contrôle interne, nature de pertes récurrentes,...) et réduire ainsi les niveaux de perte, et de communiquer à la Direction, aux contrôleurs externes et aux autres tiers concernés une information pertinente sur les risques opérationnels auxquels est exposées la banque.
 - **4. Les outils de couverture**
 - Certains outils de couverture sont dictés par des principes autres que celui de la gestion et la maîtrise des risques opérationnels, notamment le principe de prudence et de protection des biens ou personnes. De ce fait, nous retrouvons dans AGB:
 - **4.1. Les outils internes**
- **La délégation de pouvoir :** La Gulf Bank Algeria affiche :
 - - Un organigramme stabilisé, duquel il ressort que l'ensemble des postes de management est couvert.

➤ **Chapitre 03 : La gestion des risques
opérationnels au sein de la Gulf Bank
Algeria**

➤
7

-
- - Une organisation normalisée où les attributions, les missions et les pouvoirs des principaux managers sont généralement clairement définis.

- Néanmoins sur le plan micro-structurel, l’organigramme de la AGB nécessite une définition claire et précise des tâches, et une réforme qui s’appuiera sur l’affectation selon compétences.
- **Gestion des ressources humaines**
 - Considérant le volet “ Formation” comme un des axes stratégiques de développement, la AGB poursuit ses efforts en vue d’améliorer le professionnalisme de son personnel.
 - Afin de vendre les Valeurs de AGB à tous les niveaux de son organisation et préserver son image de marque, la banque a définie un code de déontologie.
 - Ce code rappelle les principes de comportement sur le lieu de travail et les règles de bonne conduite au sein de la banque.
- **La lutte contre le blanchiment**
 - AGB s’engage à renforcer ses systèmes de contrôle et tient à respecter les obligations légales récemment publiées, relative à la prévention et à la lutte contre le blanchiment d’argent et le financement du terrorisme.
 - **4.2. Les outils externes**
- **Compagnie Algérienne d’Assurance et de Réassurance (CAAR)**
 - Le suivi en matière d’assurance relève des fonctions de la Direction des Moyens Généraux (DMG).
- **Externalisation des activités**
 - Gulf Bank Algeria fait appel à plusieurs entreprises de prestation de service, notamment concernant, l’entretien des locaux, sécurité des lieux, etc.
 - Pour le volet Monétique, AGB a délégué la responsabilité de gestion de ses distributeurs automatiques de billets (DAB) à la Société Wincor.
 -
 -
 -
 -
 -
 -
 -

➤ **Section 03 : Présentation de l'exercice RCSA**

- Le RCSA ou "l'Auto-évaluation des Risques et des contrôles" est l'un des plus performants outils de mesure et de pilotage des risques opérationnels au sein d'AGB, car il fournit une excellente occasion pour un établissement à intégrer et à coordonner l'identification des risques et les efforts de gestion et plus généralement d'améliorer la compréhension, le contrôle et la surveillance de ses risques opérationnels.
- Le RCSA a pour but d'évaluer les risques résiduels auxquels la banque est exposée:
 - a- En évaluant les *risques intrinsèques* existants (risques inhérents à la nature de l'activité en faisant abstraction de l'environnement de prévention et de contrôle).
 - b- Puis en appréciant la qualité des *dispositifs de prévention* et de contrôle en place permettant de réduire ces risques (existence et efficacité des dispositifs de détection et de prévention des risques et/ou leur capacité à en diminuer les impacts financiers)
 - c- Enfin, en déduisant l'exposition aux *risques résiduels* (après prise en compte de l'atténuation des risques réalisée par l'environnement de prévention et de contrôle, mais sans prise en compte des couvertures d'assurance).
- Cet exercice doit permettre d'identifier les zones de faiblesse, de mettre en place des mesures de prévention et de contrôle ainsi que des plans d'actions correctrices ont été conçus.

1. Démarche de l'exercice RCSA

- Pour développer un contrôle et un suivi des risques opérationnels, il faut d'abord les identifier et les évaluer. L'exercice RCSA est donc axée sur trois grandes étapes: Elaboration de la cartographie des risques intrinsèques, appréciation du dispositif de contrôle et de prévention, et enfin estimation des risques résiduels.

1.1. Elaboration de la cartographie des risques intrinsèques

- L'identification et l'évaluation des événements de risque suivent une démarche structurée, basée sur la compréhension et l'analyse des processus opérationnels de la banque (approche par les processus), et l'outil utilisé à cet effet est la cartographie des risques.
- La cartographie des risques est l'ensemble des événements liés au risque opérationnel, recensés suite à la revue du déroulement d'un processus. Elle permet de définir de manière approfondie les impacts potentiels du risque et les facteurs qui déclenchent la survenance de ce risque.

➤

-
- Cartographier les risques pour déterminer le profil de risque de la banque permet de déterminer la nature des incidents qui seront collectés et de définir le cadre indispensable à leur collecte efficace.
 - **Démarche de cartographie**
 - L'élaboration de la cartographie des risques au sein d'AGB a passé par les étapes suivantes :
 - **Etablir le référentiel des processus des activités**
 - Avant d'entamer la cartographie, il est important de recenser les processus majeurs constituant les différentes activités de la banque, qui à leur tour seront déclinées en processus générique.
 - Un premier inventaire des processus et activités de la banque a été réalisé en mars 2014, et il a été revu en septembre 2014⁴⁶, pour inclure l'activité des nouvelles structures, tel que : bancassurance, gestion des crédits....
 - L'établissement d'un tel référentiel permet de cerner tout les champs d'intervention de la banque et d'avoir ainsi une vision globale des risques existants et possibles.
 - **Identifier les événements de risque opérationnel**
 - Grâce au référentiel des processus défini et établi au préalable, les principaux événements¹ du risque opérationnel peuvent être recensés, et les risques peuvent être nommés et associés à chaque processus et activité.
 - Les cartographies de risques au sein de Gulf Bank Algeria, sont mises en place lors d'ateliers, organisés, au 30 novembre 2014, par les cadres du département risque opérationnel '**managers des risques**' avec les responsables métier qui sont les propriétaires des processus '**propriétaires des risques**', permettant de lister les risques opérationnels identifiés et pouvant affecter réellement ou potentiellement l'activité analysée, ainsi que les contrôles existants ou supplémentaires requis pour minimiser les risques identifiés.
 - Une fois la cartographie établie, elle est revue, validée et dûment signée par le propriétaire du processus/risque, qui doit veiller à gérer les risques identifiés et respecter les contrôles associés.
 - Cette étape permet de mettre en place des contrôles correctifs afin de diminuer de l'impact des événements de risque.

46 Voir annexe N°01

➤ **Décrire et évaluer chaque événement de risque opérationnel :**

- Cartographier un risque ne signifie pas juste le nommer, il doit être évalué et géré de façon à diminuer son impact.

➤ **Chapitre 03 : La gestion des risques
opérationnels au sein de la Gulf Bank
Algeria**

➤
7

- L'évaluation du risque est basée sur deux paramètres principaux qui sont :
 - **Probabilité d'occurrence** (fréquence de survenance) : C'est la détermination de fréquence d'événements générateurs de pertes opérationnelles
 - **Perte encourue en cas de réalisation** (envergure du dommage) : C'est l'impact de la perte qui s'est produite : c'est la dimension de sévérité de la perte.
 - Avec la combinaison de ces deux paramètres (matrice des risques⁴⁷), on obtient trois (3) valeurs d'évaluation pour un risque, suivant le système de scoring ayant chacune une couleur définie :
 -
 -
 - La notation des risques diffère d'une ligne métier à une autre, suivant l'activité exercée.
 - Gulf Bank Algeria a défini trois (3) matrices de risques représentant trois profils risques et de scoring afin d'adapter l'évaluation des risques suivant l'importance des activités et des processus analysés (voir les annexes 2 et 3).
 - Ces trois profils de scoring sont paramétrés dans la solution de gestion du risque opérationnel (nucléus Risk) et sont utilisés dans l'exercice RCSA.

1.2. Evaluation des dispositifs de prévention et de contrôle

- Pour se protéger, la Banque met en place des dispositifs de prévention et de contrôle visant à réduire ses risques opérationnels à un niveau jugé acceptable.
- Afin d'évaluer de tels dispositifs, les cadres du département Risque opérationnel en collaboration avec le département contrôle permanent préparent des questions qui concernent plusieurs critères : la sécurité, les systèmes d'information de l'activité des agences, les ressources humaines...etc. Et, c'est au propriétaire des risques de répondre à ces questions.

⁴⁷ Il s'agit d'un graphe à deux dimensions, la sévérité et la fréquence, elle est divisée en zones selon le niveau de risque et la nécessité des contrôles.

- Cette démarche d'auto-évaluation met en évidence l'efficacité des processus de contrôle interne (y compris sa formalisation).
- Suite aux réponses des propriétaires des risques et l'analyse des procédures de chaque département, les contrôles sont évalués sur la base de la matrice de contrôle définie et utilisé par le département Contrôle Permanent, représenté comme suit :
-
-

➤ **Chapitre 03 : La gestion des risques
opérationnels au sein de la Gulf Bank
Algeria**

➤
7

➤ **Tableau N° 09 : La matrice d'évaluation des contrôles**

	➤ Classification	➤ Efficacité opérationnelle		
		➤ Efficace	➤ Efficace avec réserve	➤ Nécessite une amélioration
➤ Efficacité de la conception	➤ Efficace	➤ Efficace	➤ Efficace avec réserve	➤ Efficace avec réserve
	➤ Efficace avec réserve	➤ Efficace avec réserve	➤ Efficace avec réserve	➤ Nécessite une amélioration
	➤ Nécessite une amélioration	➤ Efficace avec réserve	➤ Nécessite une amélioration	➤ Nécessite une amélioration

➤ **Source** : Document interne à AGB

➤ **1.3. Elaboration de la Cartographie des risques résiduels**

- Il s'agit de la dernière étape du RCSA, elle consiste à estimer les risques par catégorie d'événement et par activité, en prenant en compte les différents dispositifs de prévention et d'atténuation des risques mis en place par chaque entité évaluée.
- La cartographie des risques résiduels résulte des évaluations consolidées des risques intrinsèques et de celles du dispositif de prévention et de contrôle. Elle doit obligatoirement être commentée.

- **Détermination du risque résiduel**

-
-
-
- Les risques résiduels sont évalués de la même façon que les risques intrinsèques (système de scoring), et réparties en risques : élevé, moyen ou élevé.
- Après, et pour y faire face, la banque peut renforcer les dispositifs de prévention et de contrôle et mettre des mesures correctives, transférer ces risques (assurances), accepter ce niveau de risque.
-

➤ **Chapitre 03 : La gestion des risques
opérationnels au sein de la Gulf Bank
Algeria**

➤
7

1.4. Mise en place de plans d'actions

- Les résultats et les conclusions de l'exercice RCSA peuvent être utilisés en conjonction avec d'autres outils de gestion du risque opérationnel. Cela permettra d'avoir un aperçu renforcé du profil du risque opérationnel.
- Une fois les risques résiduels connus, ils sont exploités pour renforcer la maîtrise des risques opérationnels auxquelles AGB est exposée, par les dispositifs de contrôle permanent comme la Surveillance Permanente.
- Des plans d'actions seront mis en œuvre par les Responsables métiers au sein des zones de faiblesses, de prévention et de contrôle identifiés. Ils peuvent être éventuellement accompagnés d'une mise en place d'indicateurs clés de risque. En cas de nécessité, ils adaptent la politique d'assurance de la banque.

- Lors de son initiation, un plan d'action doit contenir certaines données primordiales qui conditionneront son succès :
- - Départements impliqués dans le plan d'action
- - Description détaillée des actions à entreprendre
- - Résultats et améliorations attendues (en termes de profil de risque)
- - Date d'échéance des actions

2. Fréquence de l'exercice RCSA

- Au début, la fréquence de l'exercice RCSA a été fixée à deux (2) fois l'an, sauf que suivant les recommandations du DGA⁴⁸ Risk Management et compte tenu de ce qui est pratiqué à l'international, cette fréquence a été modifiée en 2015, pour une autoévaluation des risques mensuelle. Mais, cela n'est pas encore appliqué et AGB a réalisé un seul exercice RCSA au 31 Décembre 2014 ; suite à la mise en place tardive de la structure s'occupant des risques opérationnels et les difficultés rencontrées lors de l'élaboration de la cartographie des risques.

-
-
-
-
-
-
-
-

➤ Chapitre 03 : La gestion des risques opérationnels au sein de la Gulf Bank Algeria

➤
7

-
- **Section 04 : Analyse du processus de gestion des risques opérationnels adopté par AGB**

1. Analyse du cadre méthodologique du risque opérationnel

-

1.1. Analyse du cadre du risque opérationnel

- La banque AGB se soucie de la nécessité de respecter la réglementation Algérienne et plus précisément le règlement 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au

⁴⁸ Directeur Général Adjoint

contrôle interne des banques et établissements financiers, en ce qui concerne l'intégration des risques opérationnels dans sa gestion des risques bancaires.

➤ Cette démarche implique la participation de toute la banque. Ainsi nous avons :

- Les différentes structures de la banque (agences, directions, départements...) sur lesquels s'appuie le département Risque Opérationnel. En effet, la responsabilité du fonctionnement du dispositif leur incombe puisqu'ils aident à la détection et l'enregistrement des incidents.
- Les décideurs (comité des risques), qui sont chargés de la prise de décision en matière de politique de gestion des risques opérationnels.

➤

1.2. Analyse de la méthodologie de gestion des risques opérationnels

➤

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

➤

1.3. Analyse de la structure organisationnelle

- Le département Risque Opérationnel est rattaché à la Direction Adjointe Risk Management. Ceci s'explique par le fait que le risque opérationnel est considéré au même titre que les risques de crédit et de marché. De ce fait, ceci lui assure une indépendance par rapport aux fonctions opérationnelles.

2. Analyse de dispositif de gestion des risques opérationnels

- Le dispositif de gestion des RO de AGB concerne tous les acteurs de la banque bien qu'il y ait un département risque opérationnel ce qui permet d'intégrer tout le personnel à la maîtrise de ce risque.

➤

➤ **Chapitre 03 : La gestion des risques
opérationnels au sein de la Gulf Bank
Algeria**

➤
7

2.1. Auto-évaluation des risques et contrôles (RCSA)

- Il est pertinent de commencer toute démarche ou tout processus de gestion des risques opérationnels par une première évaluation des risques et contrôles.
- Le RCSA joue un rôle important dans le dispositif de gestion des RO de AGB, il permet :
 - D'élaborer la cartographie des risques des départements stratégiques de la banque.
 - De déceler les failles des procédures ce qui permet aux cadres risque opérationnel d'anticiper ou diminuer la survenance des RO.
 - De renforcer les procédures en cas de nécessité afin de ramener le risque opérationnel à un niveau acceptable.
- La fréquence de l'exercice RCSA au niveau d'AGB va augmenter de deux (2) exercices par ans à un exercice mensuel. Ce qui va permettre à la banque un suivi continu de l'évolution des risques et des procédures de contrôle mises en place, et ceci conduit à une gestion efficace des risques opérationnels.
- Le RCSA est un outil complet, mais lourd en terme d'utilisation et complexe pour le personnel de la banque. Il est divisé en trois (03) étapes : la cartographie des risques inhérents, l'évaluation des dispositifs de contrôle et en fin la cartographie des risques résiduels.
- Cette démarche de cartographie des risques a pour ambition de favoriser l'appropriation du contrôle interne par l'ensemble des hiérarchies opérationnelles d'AGB en leur faisant prendre conscience des risques propres à l'activité des unités dont elles ont la charge. Compte tenu de l'absence d'un historique suffisant et s'agissant de la toute première démarche « cartographie des risques », AGB a opté une approche pragmatique basée sur le principe de « l'auto-évaluation ».
- Ce principe suppose une totale objectivité et un fort degré de sincérité de la part des responsables d'unité dans l'évaluation des risques assumés par leurs unités et de la valeur qu'ils accordent à la qualité de l'application des procédures et des contrôles de premier degré.

2.2. Les indicateurs clés de risques

- Le dispositif d'AGB prévoit la définition des indicateurs clés de risque qui sont régulièrement surveillés afin que la banque soit alertée à temps sur des pertes potentielles. Ceci s'avère indispensable en ce sens que ces indicateurs pourraient permettre d'anticiper les évolutions défavorables des risques et donc d'anticiper les pertes. Sauf, que nous constatons :
 - Qu'il n'existe pas de fiche descriptive pour chaque indicateur.

- Que le mode de calcul et les limites des indicateurs sont correctement fixés par la banque.

➤ Chapitre 03 : La gestion des risques opérationnels au sein de la Gulf Bank Algeria

➤
8

2.3. La collecte des incidents et constitution d'une base de données

- Au sein d'AGB nous remarquons l'existence d'un logiciel interne (nucléus Risk) qui sert non seulement la collecte d'incidents, mais aussi, il permet aux cadres RO de collecter des données internes. Donc, on peut faire les remarques suivantes :
 - L'existence d'un logiciel interne servant de base de données et permettant la collecte des données est très intéressante dans la mesure où elle assure la fiabilité des données collectées.
 - Le logiciel interne prévoit toutes les fonctionnalités nécessaires à la mise en œuvre du dispositif (enregistrement des incidents, consultation des données, reporting).
 - L'enregistrement continu des données dans la base permet d'apprécier l'évolution des pertes opérationnelles. Et l'analyse des causes de ces pertes permet d'identifier et de mettre en place des les actions correctrices nécessaires.
- Cependant, on remarque que cette démarche est difficile à réaliser par le personnel.

2.4. Analyse des reporting effectués

- Le département Risque Opérationnel assure un nombre important des reporting, destinés à la Direction Générale, le Conseil d'Administration, à la banque mère BURGAN BANK ainsi que la Banque d'Algérie. Ces reporting donnent une vision globale et précise des RO auxquels est exposée la banque. Donc on peut faire les remarques suivantes :
 - La fréquence du reporting est assez importante et intéressante (mensuelle pour la Direction Générale et trimestrielle pour la banque mère).
 - Le reporting permet une remontée de l'information au gouvernement de la banque. Ceci permet le suivi de l'évolution des pertes opérationnelles.
 - Il n'est pas effectué un reporting à destination des opérationnels pour leur faire visualiser les incidents portés par leurs activités (processus concerné, types de risques, montant de perte par moi,...).

➤



3. Recommandations

- Après l'analyse faite sur le dispositif de gestion du risque opérationnel de l'AGB, nous remarquons que le dispositif de manière générale est fiable. Mais nous avons eu à voir quelques faiblesses au cours de notre stage, et donc pour améliorer ce dispositif mis en place nous émettrons quelques recommandations.



➤ Chapitre 03 : La gestion des risques opérationnels au sein de la Gulf Bank Algeria

➤
8

➤ 3.1. L'aspect organisationnel

- Cet aspect concernera :

- **Responsabilité**

- Il est indispensable de définir les missions et responsabilités de chaque préposé au poste, ce qui permettra de vérifier si toutes les responsabilités sont assurées, et envisager le cas échéant, le plan d'action approprié.

- **Formation**

- La formation, un axe essentiel de modernisation et d'expansion d'AGB, se concrétise à travers différentes actions qui touchent principalement ses cadres. Nous encourageons ces actions, tout en soulignant la nécessité de les élargir sur l'ensemble de son personnel de manière continue et régulière à travers : les séminaires, forums, journées d'étude, etc.

- **Séparation des tâches**

- L'organisation claire repose sur l'existence des fiches de postes qui précisent les prérogatives de chaque préposé, et assure une séparation des tâches.

- **Compétences et carrières**

- Nous pensons que la gestion efficace des compétences et carrières est en mesure de présenter la couverture idoine pour le contrôle d'un tel risque.
- Aussi, il est constitutif d'identifier les compétences théoriques et opérationnelles du personnel, de suivre les carrières et favoriser la motivation individuelle.
- Autant de facteurs qui militent pour l'instauration d'un environnement sain et propice à l'épanouissement personnel des collaborateurs.

➤ **3.2. L'aspect opérationnel**



• **Recommandations par apport au cadre méthodologique des risques opérationnels**



- L'application de toutes les procédures pourrait contribuer à l'optimisation de la gestion des risques, en ce qui concerne ce point, nous suggérons à la banque de veiller au renforcement de la connaissance des procédures de celle-ci du personnel ;



➤ **Chapitre 03 : La gestion des risques
opérationnels au sein de la Gulf Bank
Algeria**



8

• **Recommandations par apport au processus de gestion des risques opérationnels**



- Contrôler les visites à l'agence afin de constater la mise en place d'une sécurité opérationnelle (condition de travail, sécurité au travail, et tous autres aspects susceptibles d'engendrer des pertes opérationnelles pour la banque)



- La mise en exergue de la stratégie de couverture des risques dans la politique de gestion des risques opérationnels de la banque ;



- Nous suggérons à la banque de renforcer la sensibilisation et la formation en continu des agents de la structure concernant la gestion du risque opérationnel.



• **Recommandations par apport aux outils du dispositif de gestion des risques opérationnels**



- Nous suggérons au Département Risque Opérationnel d'organiser des formations aux agents opérationnels de la banque sur le RCSA vu qu'il touche les départements stratégiques de la banque.



- Nous suggérons que les axes d'analyse des résultats issus de la cartographie des risques conduisent à étudier au cas par cas si le risque résiduel subsistant est acceptable ou non, cela permettrait de déterminer les priorités afin d'améliorer le dispositif existant via l'élaboration de plans d'actions.
 -
- Nous pensons que l'impact image doit être plus en exergue dans le processus de gestion des incidents, il serait important de mettre en place un système de collecte des données externes aussi, pour cerner les risques externes que peuvent rencontrer la banque.
 -
- Nous proposons que la banque établisse une fiche descriptive de chaque risque opérationnel en les illustrant par les causes, manifestations et conséquences. En manière d'évaluation de l'impact financier par la mise en exergue des coûts directs (comptabilité) et indirects (nombre de jours /agents de traitements du risque).
 -
- Compléter le dispositif de gestion des risques opérationnels par des exercices d'analyses de scénarii sur les zones de risque à faible probabilité d'occurrence et à impact très élevé.
 -
- Nous suggérons à la banque de créer une (fiche d'identité) pour chacun des indicateurs. Cette fiche d'identité doit permettre la diffusion de l'intérêt de l'indicateur et l'objectif de la mesure. Elle doit également comprendre : le nom de l'indicateur, ses objectifs, son
 -

➤ Chapitre 03 : La gestion des risques opérationnels au sein de la Gulf Bank Algeria

➤
8

-
- mode de calcul, les sources utilisées, la périodicité d'actualisation, le seuil critique et les conséquences d'une dégradation de l'indicateur.
 - **L'actualisation de la cartographie :** Elle est indispensable pour substituer, une cartographie objective (justifiée par des constats et des chiffres) à la présente cartographie qui repose sur la seule appréciation sincère des principaux managers de la banque.
 -
 -
 - **Conclusion :**

- Pour la Gulf Bank Algeria, la gestion des risques opérationnels se limite à leur identification (définition, référentiel et cartographies) et à leur quantification et suivi (collecte des données de pertes internes, exercice du RCSA, suivi des KRI...).
- En ce qui est de la couverture des risques opérationnels, elle n'est pas encore explicite à AGB, elle est assurée implicitement par le dispositif de contrôle interne, et la souscription de quelques polices auprès des sociétés d'assurance nationales (assurance de biens, assurance incendies...). Ainsi que d'autres outils de couverture qui nécessitent, toutefois, un renforcement et surtout une affectation claire à la gestion des risques opérationnels.
- De plus, AGB n'a enregistré depuis la création du département Risque Opérationnel qu'une douzaine d'événement de pertes, dont les montants ne sont pas importants; ce qui constitue un historique insuffisant, et des données non exhaustives, et tarde par conséquent la mise en place d'un dispositif particulier de couverture.
- Pour toutes ces raisons, nous nous sommes contentés de ne traiter dans ce dernier chapitre que l'identification et le suivi des risques opérationnels au niveau d'AGB. Néanmoins, à notre avis, le stade atteint par AGB est assez satisfaisant, comparée aux autres banques en Algérie.
-
-
-
-
-
-
-
-
-

➤ Conclusion générale

➤
8

-
- - Ces dernières années, l'environnement bancaire s'est caractérisé par une sophistication de l'activité et des produits pour répondre aux besoins d'une clientèle de plus en plus exigeante.

- L'activité est focalisée sur une innovation et une croissance débridée au détriment de la fiabilité, ce qui a rendu les banques de plus en plus exposées aux risques, notamment les risques opérationnels.
- Ces derniers se caractérisent par leur probabilité de survenance et leur impact sur l'activité bancaire. Ils résultent d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements extérieurs, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de perte élevée.
- Les pertes ayant pour origine des dysfonctionnements opérationnels témoignent de la gravité de ces risques. C'est ainsi que la gestion des risques opérationnels est devenue un enjeu majeur pour les banques et établissements financiers.
- Par conséquent, les banques algériennes doivent mener des réflexions profondes pour une gestion active des risques opérationnels conformément aux standards internationaux en la matière. La législation algérienne prône une gestion des risques en concert avec les dispositifs de contrôle interne et met l'accent sur l'un des outils les plus recommandés actuellement : *La cartographie des risques opérationnels*.
- Alors que la Banque d'Algérie vise 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, les questions pratiques relatives à son application revêtent une importance accrue pour les banques.
- Notre stage nous a permis de prendre connaissance des différentes actions engagées par la
- Gulf Bank Algeria dans ce sens aux fins de répondre aux obligations de la Banque d'Algérie.
-
- La Gulf Bank Algeria a été porté sur la mise en place et de développement les dispositifs de suivi et outils de mesure des risques opérationnels.
- C'est ainsi que la AGB applique les recommandations de Bâle II en introduisant l'exercice d'auto évaluation des risques et des contrôles (RCSA) qui consiste d'abord à évaluer les risques intrinsèques sans prendre en compte les dispositifs de contrôles en se basant sur les facteurs d'environnement, une fois cette étape terminée, on évalue les dispositifs de prévention et de contrôle afin de déduire les risques résiduels.
- Grâce à l'ensemble des actions réalisées, AGB dispose aujourd'hui d'un préalable considérable pour la gestion des risques opérationnels. Ce préalable doit néanmoins être apprécié en fonction de sa pertinence et la fiabilité de ses différentes composantes.

➤

➤ **Bibliographie**

➤ **Ouvrages :**

- Antoine SARDI, « Audit et contrôle interne bancaire », Edition AFGES, Paris, 2002.
- Ariane CHAPELLE, Georges HUBNER, Jean-Philippe PETERS, « Le risque opérationnel, implications de l'Accord de Bâle pour le secteur financier », Larcier, Bruxelles, 2005.
- Bernard. Barthélémy, « gestion des risques méthode d'optimisation globale, Edition Organisation », Paris, novembre 2001.
-
- COOPERS-LYBRAND, « La pratique du contrôle interne, IFACI (Institut Français de l'Audit et de Contrôle Interne) », Edition Organisation, Paris, 1994.
-
- Dov OGIEN, « Comptabilité et audit bancaires », Edition Dunod, Paris, 2004, p 303
- Eric LEMARQUE, « Management de la banque ; risques, relation client, organisation », Edition Pearson Education, Paris, 2005.
-
- Gilbert de Marschal, « la cartographie des risques », Afnor, Saint-Denis, 2006.
-
- H. MADERS, « Support de cours, Conduite d'une mission d'audit au sein d'une organisation bancaire », Alger, du 8 au 12 juillet 2007.
- Jaque RENARD, « Théorie et pratique de l'audit interne », Edition Organisation, Paris, 2010.
- Jean-David DRSA, « Risques stratégiques et financiers de l'entreprise, Edition GRESO », France, 2011.
-
- Jean- LE RAY, « Organiser une démarche de cartographie des risques », Afnor, 2008.
- Jean KOFFI - Marie YAO, « Les accords de Bâle et la gestion du risque de crédit »,
version préliminaire, Mars 2003.
- MATHIEU & MICHEL, L'exploitant bancaire et le risque de crédit, Paris, 1995.

- Pascal DUMONTIER et Denis DUPRE, Pilotage bancaire : les normes IAS et la réglementation Bâle II, Edition Revue Banque, Paris, 2005.
-
- Sonja BRAJOVIC BRATANOVIC & Henni VAN GREUNING, "Analyse et gestion du risque bancaire", Banque Mondiale Edition ESKA, Paris, 2004.
-
-
- **Textes réglementaires :**
- Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres » (dispositif révisé), juin 2004
-
- Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres » (dispositif révisé), juin 2006.
-
- comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « Un nouveau dispositif d'adéquation des fonds propres », Juin 1999.
- Règlement n° 02-03 du 14 novembre 2002 de la Banque d'Algérie portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers.
-
- Règlement N° 11/08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle des banques et établissements financiers, Banque d'Algérie.
- « Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk », Comité de Bâle, Juin 2003.
- **Revue et autres documents :**
- Bâle III les impactes à anticiper, KPMG, Mars 2011.
- Christian JIMENEZ & Patrick MERLIER, « Prévention et Gestion des Risques Opérationnels », Edition Revue banque, Paris, 2004.
-
- Christian JIMENEZ, Patrick MERLIER, Dan CHELLY, « Risque Opérationnel : de la mise en place du dispositif à son audit », Edition. Revue Banque, Paris, 2008.
-
- V.PAPAEVANGELOU, Le risque opérationnel sur le devant de la scène, La revue Banque Magazine, n° 614, mai 2000.
-
- Rapport annuel de la Gulf Bank Algeria (2011).
- **Sites web:**
- www.agb.dz

- www.bank-of-algeria.dz
- www.bis.org
- www.droit-algerie.com
- www.institut-numerique.org
- www.SIA-conseil.com



➤ **Travaux universitaires :**

- Mémoire de Sami BEN OTHMAN, « Influence des risques opérationnels sur la réalisation des objectifs d'une banque », Université méditerranéenne de Tunis.
- Mémoire de Yacine CHEBALLAH, « Gestion du risque opérationnel », ESB, Alger, 2010.
- Mémoire Youcef BENACEUR, Le rôle de l'audit dans la gestion des risques opérationnels, ESB, Alger, 2011.
- Mémoire de Zahir SAIDANI, « Analyse du processus de gestion des risques opérationnels par les banques », Université Mouloud MAMMERRI, Tizi ousou, 2012.



-
-
-
-
-
-
-
-

➤ **Liste des Annexes**

-

➤ Liste des annexes	
➤ Annexe N°1	➤ Cartographie des processus
➤ Annexe N°2	➤ Profils de scoring
➤ Annexe N°3	➤ Classement des activités/processus suivant
➤ Annexe N°4	➤ Liste des indicateurs-clés de risque
➤ Annexe N°5	➤ Modèle de déclaration d'incidents
➤ Annexe N°6 ➤	➤ Fiche descriptive d'anomalie « Issue »
➤ Annexe N°7	➤ Déclaration à la banque d'Algérie des incidents liés au risque opérationnel

-
-
-
-
-

0	75k)				5	0	0	0
.0					0	0	0	0
0					0	0	0	0
➤ 4					0	0	0	0
5					0	0	0	0
0					.0	.0	.0	.0
0					0	0	0	0
.0								
0	➤ Insignifca nt-(upto 15k)	➤ 75	➤ 150	➤ 3	➤ 7	➤ 1	➤ 4	➤ 4
➤ 7				7	5	5	5	5
5				0	0	0	0	0
0				0	0	0	0	0
0				0	0	0	0	0
.0				.0	.0	.0	.0	.0
0				0	0	0	0	0
➤		➤	➤	➤	➤	➤	➤	➤
		Extremely Rare-(Once in 2 year	Moderate-(1to3times per year	Rare-(Once in 2 years	Rare-(Once in 2 years	Unlikely-(half-yearly)	Unlikely-(half-yearly)	Unlikely-(half-yearly)
				likely-(4to11 Quarterly	likely-(4to11 Quarterly	frequent->12Monthly	frequent->12Monthly	frequent->12Monthly
			1.00	2.00	2.00	5.00	5.00	5.00
		10.00	20.00	60.00	60.00			
➤								
➤								
➤	Risk Scoring threshold							
➤	Low	7 000 000.00						
➤	High	900 000 000.00						

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

➤ **Annexe3 : Classement des activités / processus suivant les profils de scoring**

➤	➤	➤	➤
➤	➤ <u>Activité</u>	➤ <u>Process</u>	➤ <u>Scoring profil</u>

<ul style="list-style-type: none"> ➤ ➤ 			
Fron t offic e	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ➤ ➤ Commerce international 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Domiciliation des opérations de commerce extérieur ➤ CREDOC ➤ REMDOC ➤ Transfert et rapatriement ➤ Apurement ➤ Gestion des garanties internationales 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ➤ ➤
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ➤ ➤ ➤ Monétique 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestion des DAB ➤ Traitement des transactions de retrait sur le réseau CIB ➤ Gestion de la carte de retrait ➤ Gestion de la carte Visa/Mastercard ➤ Gestion du mandat par DAB ➤ Acquisition et suivi des Equipements monétiques 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ➤ ➤ ➤
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ➤ Crédit 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crédit particulier ➤ Crédit Proline (ligne) ➤ Crédit Corporate ➤ Crédits Ponctuels 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ➤
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ➤ ➤ ➤ Opérations de portefeuille et de caisse 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Traitement des opérations en espèces de la clientèle : Versements/Retraits ➤ Opérations transitant par RTGS ➤ Opérations transitant par la télécompensation (chèques, effets, virements) ➤ Traitement des Opérations intra-AGB (chèque, effets, virements) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ➤ ➤ ➤
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ➤ Placement de fonds 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestion des bons de caisses ➤ ➤ Gestion des DAT 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ➤
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ➤ ➤ ➤ Gestion des valeurs 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestion des Garanties reçues ➤ Gestion des livret d'épargne ➤ Gestion des formules de chèques ➤ Gestion des timbres fiscaux ➤ Gestion du stock de cartes bancaires ➤ Gestion des espèces : envois et réception de fonds 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ➤ ➤ ➤
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ➤ ➤ ➤ Gestion des comptes 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ouverture des comptes clientèle ➤ Clôture des comptes clientèle ➤ Gestion des Mandataires ➤ Gestion des OPPOSITIONS ET SAISIES ➤ Gestion des comptes sans mouvement 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ➤ ➤
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ➤ ➤ ➤ Rappports avec les clients 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Démarche commerciale ➤ Visite clientèle ➤ ➤ Traitement des réclamations clientèle 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ➤ ➤
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ➤ ➤ ➤ Location de coffre forts 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ➤ ➤ ➤ Location de coffre forts 	<ul style="list-style-type: none"> ➤

-
-
-

-
-
-
-
-
-
-
-
-

<ul style="list-style-type: none"> ➤ ➤ ➤ 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ➤ <u>Activité</u>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ➤ <u>Process</u>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Scoring profil</u>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ ➤ ➤ B ack office	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ➤ ➤ ➤ ➤ ➤ ➤ ➤ Systèmes d'informations	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestion code source Mise à jour SGB Plan de sauvegarde Activité fin de journée Administration du système et base de données Administration et maintenance du réseau Support aux utilisateurs Administration sécurité SI Gestion du système Information Acquisition matériel informatique	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ➤ ➤ ➤ ➤ ➤ ➤
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ➤ ➤ Gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ➤ ➤ ➤ Processus de recrutement Gestion de la formation Système de rémunération et administration RH Gestion des talents	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ➤ ➤
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ➤ ➤ ➤ ➤ Gestion administrative	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestion de la sécurité des agences Gestion des fournisseurs et règlement des factures Gestion des archives de la banque Versement de traitement et de conservation des journées comptables Gestion du parc de véhicules de la banque Gestion des Caisses Regie Modalités d'élaboration de contrôle et de passation des marchés Gestion Clés & Combinaisons	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ➤ ➤ ➤ ➤ ➤ ➤ ➤ ➤
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ➤ ➤ Gestion de la logistique	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ➤ ➤ ➤ ➤ ➤ ➤ ➤ Gestion des produits consommable Acquisition du mobilier Aménagement des agences et structures centrales Gestion des événements Maintenance et gestion du patrimoine Traitement des factures de fonctionnement /investissement Traitement et gestion du courrier	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ➤ ➤ ➤ ➤ ➤ ➤
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ➤ 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Processus de rémunération des ressources des agences	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ➤

	➤ Gestion Actif Passif	➤ Elaboration du Budget Annuel ➤ Trésorerie ALM ➤ Contrôle de gestion	➤
	➤ Reporting	➤ Inventaire de tous les reportings	➤ Scoring profil
	➤ Support Juridique	➤ Gestion des affaires litigieuses ➤ Conseil et veille juridique	➤ Scoring profil
	➤ Communication	➤ Marketing et communication ➤ Veille concurrentielle	➤ Scoring profil
	➤ Développement des produits	➤ Développement produit	➤ Scoring profil
	➤ Suivi & soutien de l'activité commerciale des agences	➤ Suivi et soutien de l'activité commerciale des Agences	➤ Scoring profil

➤

➤

➤ **Annexe 4 : liste des indicateurs-clés de risque**

➤

➤ Structure	➤ Indicateur	➤ Di	➤ Péri	➤ Limite inférieure	➤ Limite supérieure
➤ Bancaire Officielle	➤ Erreur de payment swift-Montant ➤ Erreur de payment swift-Nombre de cas	➤ CC ➤ N	➤ Men ➤ Men ➤	➤ Cv de 1 Usd ➤ Cv de 1 Usd	➤ Cv de 100 Usd ➤ Cv de 100 Usd
➤	➤	➤	➤	➤	➤
➤ Monétique	➤ Nombre de cas de débit à tort signalés ➤ Nombre de panne des DAB	➤ N ➤ N	➤ Men ➤ Men ➤	➤ 22 ➤ 22	➤ 66 ➤ 220
➤	➤	➤	➤	➤	➤
➤ Risque opérationnel	➤ Fraude sur compte à découvert-Montant ➤ %Des agences présentant un excédent de caisse ➤ Excédent de caisse par agence-Montant	➤ CC ➤ ➤ PC ➤	➤ Quo ➤ ➤ Men ➤	➤ 1 000.00 ➤ 1 ➤ 5 000.00	➤ 10 000.00 ➤ 5 ➤ 10 000

é r a t i o n n e l	➤ Déficit de caisse par agence- Montant	➤ CC	➤ Quo	➤ 5 000 .00	➤ .00 10 000 .00
➤ D R H	➤ Nombre de démission	➤ N	➤ Men	➤ 1	➤ 3
➤	➤	➤	➤	➤	➤
➤ D é v e l o p p e m e n t I n f o	➤ Nombre de comptes ouverts ➤ Nombre de fraude sur compte dormant	➤ N	➤ Men	➤ 22 ➤ 1	➤ 50 ➤ 10
➤	➤	➤	➤	➤	➤
➤ S y s / R é s e a u x	➤ Défaillance de SGB ➤ Défaillance d'Outlook ➤ Tentative de violation de par feu-nombre	➤ N	➤ Men	➤ 1 ➤ 4 ➤ 1	➤ 10 ➤ 20 ➤ 3
➤	➤	➤	➤	➤	➤
➤ C o n f o r m i t é	➤ Nombre de d'anomalies sur dossier d'ouverture de compte ➤ Nombre de transactions bloquées par AML	➤ N	➤ Men	➤ 1 ➤ 22	➤ 10 ➤ 286 0
➤	➤	➤	➤	➤	➤
➤ c o m	➤ Nombre de suspendis non régularisés ➤ Nombre d'erreur dans le	➤ N	➤ Men	➤ 1 ➤ 22	➤ 10 ➤ 220

➤
➤ Date de découverte Date de l'incident

➤
➤ Comment at-il été
➤ découvert

➤
➤ Quel est le
➤ problème

➤
➤ Actions entreprises
➤ (s'il ya lieu)

➤
➤ **Télécharger Le Fichier**

➤
➤ Nom du
➤ fichier

➤
➤ Source du
➤ fichier
➤ Télécharger
➤ le fichier

➤
➤ **Annexe 6 : Fiche descriptive d'anomalie « Issue »**

➤
➤
➤
➤
➤
➤
➤
➤
➤

