

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Supérieure de Commerce

Mémoire de fin cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master En sciences commerciales

Spécialité : Monnaie, Finance et Banque

Thème:

Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels

Etude de cas: CNEP-Banque

Elaboré par :

BAIRA Aya

SAYOUD Khadidja

Encadré par :

Pr. LATRECHE Tahar

Lieu de stage: Caisse Nationale d'Epargne Et De Prévoyance

Période de stage: du 05/03/2023 au 30/05/2023

2022/2023

Dédicace

Je dédie ce travail à :

A l'homme de ma vie, mon exemple éternel, celui qui s'est toujours sacrifié pour me voir réussir.

Merci chère papa pour être mon rocher, mon guide et mon meilleur ami.

A la femme qui a souffert sans me laisser souffrir qui n'a jamais dit non à mes exigences et qui n'a épargné aucun effort pour me rendre heureuse. Merci mon adorable mère que dieu la garde.

A mon cher mari AYOUB pour tout l'encouragement, le respect et l'amour que tu m'as offert tout au long de mes études .que dieu le protège et lui offre la chance et le bonheur.

A ma tante, tu es bien plus qu'une simple parente pour moi. Tu es une source d'inspiration de soutien et de réconfort tout au long de ma vie.

A mes belles sœurs NADA, AMINA et mon chère frère « Yasser » pour l'amour qu'elles me réservent.

A ma nièce ASSIL et Mes neveux ANES, LOUAY, FADI source de joie et de bonheur.

A ma chère amie AMANI qui m'ont tendu la main dans les moments difficiles, sans rien attendre en retour.

A l'ensemble de mes amies et particulièrement NAHLA et AYA.

A KHADIDJA, chère amie avant d'être binôme.

Aya

Dédicaces

Je dédie ce travail à toutes les personnes qui me sont chères

A mon très adorable mère

Ce travail n'est qu'un simple témoignage de toute ma reconnaissance pour tout ce

Que vous avez fait pour moi

Vos encouragements le long de toutes mes études ainsi que les nombreux sacrifices

Que vous n'avez cessés et vous ne cesserez de faire resterons toujours gravés dans

Ma mémoire

A mon très cher père

A mes chers frères HOUSSAAM, YASSER et AHMED et mes chères sœurs

NESSRINE et YOUSRA

A mes amies et mes collègues en souvenir des moments agréables passés ensemble

Je cite : AYA, AYA, CHAIMA

Merci à tous

Khadidja

Remerciements

Tout d'abord je remercie le Bon Dieu de nous avoir donné la volonté, la foi et le courage au long de notre travail.

On est reconnaissant à Mr LATRECHE Tahar notre encadreur pour la grande qualité de ses conseils, sa compréhension et l'attention qu'elle nous a consacrée tout au long de cette recherche ont été d'une grande aide.

Mes remerciements aux membres du jury qui ont accepté d'examiner ce mémoire.

Nous remercions tous les corps professoraux de l'école supérieur de commerce, et plus particulièrement Mme BOUZEMMAL Faiza.

Nous adressons également nos grands remerciements à notre encadreur au niveau de l'entreprise Mr Sofiane. Ses précieux conseils, sa disponibilité et pour nous avoir aussi fut bénéficié d'un environnement professionnel stimulant et enrichissant.

Nous remercions toute personne qui de loin ou de près, aurait contribué à la réalisation de ce travail.

Résumé

De nos jours, le secteur bancaire et financier est marqué par une variété croissante de produits et services destinés à satisfaire les besoins des entreprises et des particuliers. Cette diversification a rendu l'activité bancaire plus complexe, par conséquent, plus vulnérable à différents types de risques, en particulier le risque opérationnel.

Il est important de souligner que les pertes financières liées aux risques opérationnels ne sont plus ignorées, comme en témoignent les récentes crises. Par conséquent, les banques accordent aujourd'hui une grande importance à la gestion efficace de ces risques.

Dans le cadre de l'étude pratique menée au sein de la CNEP, on a tenté de réaliser une analyse sur la cartographie des risques opérationnels.

Les résultats obtenus nous ont permis, de bien gérer les risques opérationnels à partir de la cartographie des risques opérationnels.

Les mots clés :

- ✦ Les risques opérationnels ;
- ✦ La cartographie des risques.

يتميز القطاع المصرفي والمالي في هذه الأيام بطائفة متزايدة من المنتجات والخدمات المصممة لتلبية احتياجات الأعمال التجارية والأفراد. وقد أدى هذا التنوع إلى زيادة تعقيد الأعمال المصرفية وبالتالي إلى زيادة تعرضها لمختلف أنواع المخاطر ولاسيما المخاطر التشغيلية.

ومن المهم ملاحظة انه لم يعد يتم تجاهل الخسائر المالية المتصلة بالمخاطر التشغيلية كما يتضح من الأزمات الأخيرة نتيجة لذلك تولي المصارف الآن أهمية كبيرة للإدارة الفعالة لهذه المخاطر.

كجزء من الدراسة العملية التي أجريت في إطار الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط.

وقد مكنتنا النتائج التي تم الحصول عليها من إدارة المخاطر التشغيلية اعتمادا على خرائط المخاطر التشغيلية.

الكلمات المفتاحية
المخاطر التشغيلية
خرائط المخاطر التشغيلية

Listes des figures et Annexes

Chapitre	N°	Intitulé	Page
Chapitre 01	01	les banques en tant qu'intermédiaires dans les opérations de crédit	05
	02	la classification des méthodes de calcul	15
	03	les spécifiés de chaque pilier	21
Chapitre 02	01	Représentation d'une cartographie des risques	42
	02	Diagramme radar des risques d'une organisation	43
Chapitre 03	01	les principales phases de détermination d'un processus	57
	02	Représentation graphique du risque Brut par catégories	70
	03	Représentation en radar du risque net et risque brut	79
	04	la matrice des risques	81

Liste des annexes

Numéro	Titre
01	l'organigramme de la CNEP-Banque

Liste des tableaux

Chapitre	N°	Intitulé	Page
Chapitre 1	01	les lignes métier de Bâle	12
	02	les coefficients relatifs à chaque ligne métier	16
	03	Matrice des pertes distribuées selon la ligne d'activité et le type de risque	18
Chapitre 2	01	Méthodes d'élaboration de la cartographie	32
	02	les différents types de processus	33
	03	les Etapes de l'approche Top-Down	35
	04	Etapes de l'approche Botton-Up	35
	05	critère d'évaluation de la fréquence	39
	06	critères d'évaluation de l'impact	41
	07	l'appréciation du dispositif de maîtrise du risque.	41
Chapitre 3	01	les principales phases de détermination d'un processus	60
	02	identification des risques des processus « crédit hypothécaire »	66
	03	l'échelle de cotation de la probabilité de fréquence	71
	04	L'échelle de cotation de l'impact financier	71
	05	L'échelle de cotation de l'impact juridique	71
	06	L'échelle de cotation de l'impact sur l'image de marque	72
	07	L'échelle de cotation de l'impact sur l'organisation de la banque	72
	08	grille d'évaluation du processus « crédit hypothécaire »	73
	09	L'échelle de cotation de des risques bruts	75
	10	Evaluation des risques bruts liés au processus «crédit hypothécaire»	75
	11	échelles d'évaluation de la conception du dispositif de maîtrise de risque(DMR)	77
	12	Evaluation des risques opérationnels nets	80
	13	la hiérarchisation des risques opérationnels	80

Liste des abréviations

Abréviations	significations
AMA	Approche des mesures avancées
BA	Banque d'Algérie
BIA	Basic Indicator Approach
CNEP	caisse nationale d'épargne et de prévoyance
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of Tread way Commission
CSDCA	la caisse de solidarité des départements et des communes d'Algérie
DMR	Dispositif de maîtrise des risques
D.S.R.O	la direction de surveillance des risques opérationnels
E	exposition au risque opérationnel.
EL	Expected Loss
IFACI	Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes
LGE	perte en cas d'évènement
OECE	Ordre des Experts Comptables Français
PNB	Produit Net bancaire
SPA	société par action
TSA	The Standardised Approach

Sommaire

Introduction générale

Chapitre 1: Généralité sur les risques opérationnels

Section1 : généralités sur la banque et les risques bancaires.....2

Section2 : Risque opérationnel dans l'activité bancaire.....9

Section 3 : Réglementation prudentielle international et national18

Chapitre2: la cartographie des risques opérationnels et son domaine D'utilisation.

Section 1 : Généralité sur la cartographie des risques.....28

Section 2 : Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques.....32

Section 3 : Utilisation et suivi de la cartographie des risques opérationnels.....44

Chapitre 3 : la mise en œuvre d'une cartographie des risques opérationnels au sein de la CNEP-Banque

Section1 : présentation de la CNEP-Banque : organisation et type de crédit.....52

Section 2 : présentation de la démarche d'analyse de processus.....56

Section 3 : démarche d'analyse des risques.....65

Conclusion générale

INTRODUCTION GENERALE

De nos jours, les évolutions du monde économique offrent de nouvelles possibilités, mais en même temps, elles engendrent des incertitudes croissantes pour les banques.

L'incertitude est une réalité inhérente à la vie de toute organisation, générant à la fois des risques et des opportunités. Le secteur bancaire ne fait pas exception à cette règle fondamentale

Donc l'environnement économique et financier s'est progressivement transformé en un milieu de plus en plus risqué, exposant les banques à des dangers potentiels qui peuvent mettre en péril leur existence. ces évolutions ont incité les banques à relever des défis considérables afin de se doter d'avantages concurrentiels décisifs. En effet, la banque est devenue de plus en plus semblable à une (machine à risque) : elle évalue, quantifie, transforme et intègre les risques dans les produits et services bancaires qu'elle propose.

Il est évident que le lien entre les banques et les risques est étroitement lié, et la prise en compte des risques au sein des banques a été instaurée en réponse aux faillites survenues dans le secteur bancaire depuis 70.

La prise en compte du risque opérationnel revêt une importance cruciale dans l'activité bancaire, bien qu'il puisse parfois être difficile à évaluer et à quantifier. Ce type de risque peut entraîner des pertes financières significatives, voir conduire à faillites. D'autre part, la diversité des risques, tels que le risque de crédit, le risque de marché et le risque de liquidité, auxquels les banques sont confrontées, peut amplifier l'impact de certaines pertes.

Les banques sont confrontées à une diversité croissante de risque qui peut nuire à leur activité et à leur position sur le marché financier (l'affaire de Barings et de madoff, ainsi que la crise de subprimes) elles sont ainsi confrontée à de nombreux défis, notamment celui d'adapter leurs outils d'identification et de mesure des risques bancaires. Un aspect essentiel de cette adaptation est la mise en place d'un dispositif de gestion des risques opérationnels.

Cependant le comité de Bâle a été amené à remettre en question le premier ratio de Cooke (Bâle I) qui ne prenait en compte que le risque de crédit, car il s'est avéré insuffisant. C'est dans cette optique que Bâle II (ration MCDonough) a apporté des améliorations en renforçant le système de mesure des risques, en introduisant notamment le risque opérationnel dans le calcul du ratio de solvabilité. Cette innovation majeure de Bâle II visait à tirer les leçons de la crise de 2008. toutefois, avec l'évolution du paysage financier, le dispositif de Bâle II s'est trouvé dépassé. En réaction à cela, le comité de Bâle s'est rapidement lancé dans l'élaboration d'un troisième dispositif : Bâle III

Jusqu'à l'adoption du règlement 11/08 du 28 octobre 2011 par la BA, les banques en Algérie négligeaient largement la notion du risque opérationnel. Ce règlement a imposé aux banques de

INTRODUCTION GENERALE

mettre en place des systèmes de mesure et de surveillance des risques, en mettant notamment l'accent sur l'importance d'établir une cartographie des risques. par la suite, le nouveau règlement n°14-01, entré en vigueur le 16 février 2014, a incité les banques à intégrer ce risque dans le calcul des fonds propres réglementaires nécessaires pour couvrir les risques. Ainsi, ces réglementations ont joué un rôle crucial en incitant les banques en Algérie à prendre en compte le risque opérationnel et à mettre en place les mesures nécessaires pour le gérer efficacement.

De manière générale, la cartographie vise à décrire tous les processus et à y associer les risques correspondants, offrant ainsi au contrôle interne la possibilité de cibler ses actions et de préparer des plans d'action. Comme le souligne J.RENARD « il existe de nombreuses démarches d'élaboration de cartographie qui varient en fonction de l'activité exercée, mêmes si quelques constances existent partout »

Les raisons d'étude

Le choix du thème de la cartographie des risques opérationnels est justifié par plusieurs raisons :

- Le risque opérationnel est un sujet d'actualité qui a été officiellement introduit au cours de la décennie récente
- Les pertes et les faillites spectaculaires qui se sont produites sont souvent attribuables au risque opérationnel
- Nous souhaitons contribuer au développement de la compréhension du risque opérationnel en Algérie
- Ce thème est directement lié à notre spécialité et il suscite également notre motivation personnelle

L'objectif d'étude

L'objectif principal de notre recherche n'est pas de réaliser une cartographie exhaustive des risques opérationnels étant donné que cela nécessite l'expertise. Cependant nous nous concentrerons sur l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels spécifique au processus de crédit hypothécaire au sein de la CNEP-Banque.

Problématique

En partant de ce principe, notre étude se concentrera sur une problématique spécifique à savoir : « Quelle est la démarche la plus appropriée pour développer une cartographie des risques opérationnels au sein de la CNEP-banque ? »

Afin de trouver une solution à notre problématique, nous posons les sous-questions suivantes :

INTRODUCTION GENERALE

Première question : Quels est la nature des risques opérationnels auxquels sont confrontées les banques et comment les identifier?

Deuxième question: Qu'est ce qu'une cartographie des risques ?est-elle nécessaire pour la maitrise de ces risques?

Troisième question : Quelle est la place de la cartographie des risques opérationnels dans le système de gestion de ces risques au sein de la CNEP-Banque ?

Les problématiques ainsi que les sous question abordées dans notre étude conduisent à l'établissement des hypothèses suivantes :

H1:l'activité bancaire est exposée à une variété de risques qui peuvent compromettre le bon fonctionnement du système tel que le risque de crédit, risque de marché et le risque de liquidité. elle peuvent adopter quatre méthodes approches pour identifier les risques opérationnels : l'approche top down, l'approche bottom up, l'approche combinée et l'approche Benchmarking.

H2: la cartographie des risques est une méthode d'identifier et évaluer et hiérarchiser les risques afin de mettre une meilleure gestion des risques au sein de la banque. Oui la cartographie des risques opérationnels joue un rôle clé dans la maitrise des risques au sein d'une banque.

H3: la cartographie des risques opérationnels occupe une place centrale dans le système de gestion des risques au sein de la CNEP-Banque.

Les études antérieures

Avant de finaliser le choix de ce thème, nous avons effectué une lecture des travaux de recherche existants portant sur la cartographie des risques opérationnels réaliser par d'autres chercheurs. Nous nous somme inspirés de certains de ces travaux, en y ajoutant certain aspect afin d'apporter une valeur ajoutée et une spécifié à notre analyse. Parmi ces aspects, nous avons pris en compte :

- Un article de Mechtoub Selem et Oughlissi Mohand Akli intitulé « une cartographie du risque opérationnel dans les compagnies d'assurance »

Méthodologie de recherche

Afin d'atteindre l'objectif de notre étude, nous adopterons une approche méthodologique combinant deux méthodes. Tout d'abord, nous utiliserons la méthode descriptive pour la partie théorique de notre étude. Ensuite, nous mettrons en œuvre la méthode analytique pour l'étude de cas.

INTRODUCTION GENERALE

Plan de travail

Notre étude sera structurée en trois chapitres principaux

Un premier chapitre descriptif intitulé « Généralités sur les risques opérationnels » dans le quel nous présentons la banque et ses activités définissons les différents types de risques en base sur le risque opérationnel, à sa spécificité, à ses composantes, à sa gestion et à sa couverture, et qui se termine par la réglementation prudentielle du risque opérationnel au double plan national et international.

Un deuxième chapitre qui portera sur « la mise en œuvre de la cartographie des risques opérationnels » nous aborderons tout d'abord le concept de la cartographie des risques. Ensuite nous examinerons les modalités de la mise en œuvre, en détaillant les étapes et les méthodes utilisées pour élaborer une cartographie à la fin on a touché son domaine d'utilisation.

Un chapitre pratique qui se déroulera sur la mise en œuvre de la méthodologie d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels, où nous avons limité notre étude à une cartographie thématique.

Chapitre 1 : Généralité sur les risques opérationnels

Introduction

Les banques jouent un rôle très important dans l'économie en fournissant des financements pour les entreprises et les particuliers tels qu'un intermédiaire financier et elles font face à ce qu'on appelle le risque bancaire. Celles-ci varient d'une banque à l'autre, et avec chaque type de banque les risques se multiplient et diffèrent.

Cependant, avant de nous prolonger dans le risque opérationnel. Il est difficile à identifier, malgré qu'il soit connu depuis longtemps. Il a été traité au niveau de Bâle 2 pour cela, cet accord constitue le référentiel idéal en matière de ce risque.

Nous allons dans ce chapitre présenter tout ce qui concerne la banque et ses risques opérationnels inhérents à travers :

Une première section « **Généralités sur la Banque et les risques bancaires** » qui permettra de présenter la banque et les différents risques qui menacent l'activité Bancaire.

Une deuxième section « **Risque opérationnel dans l'activité bancaire** », qui définira le risque opérationnel et présentera ses composantes et différentes formes avec l'identification et la mesure proposées par Bâle 2.

Une troisième section « **Réglementation prudentielle** » qui traitera de la réglementation prudentielle régissant le risque opérationnel national et international.

Chapitre 01 : Généralité sur les risques opérationnels

Section1 : Généralités sur la Banque et les risques bancaires

Les Banques sont des entreprises ou des établissements des crédits pour l'objectif consistant à la collecte des dépôts et l'octroi de crédit. L'environnement bancaires est devenu instable à cause de risque donc le risque fait partie de l'activité bancaire.

Dans cette section nous allons définir :

Qu'est-ce qu'une banque ? Son rôle et importance ? L'activité bancaire ?

Si quoi le risque bancaires ? Et quelles sont les différents risques liés à ces activités bancaires ?

1. Banque et activité bancaire

1.1. Définition de la Banque

Avant d'explorer le concept de « l'activité bancaire » nous pensons qu'il est utile de définir la notion « Banque ». Il existe plusieurs définitions de la banque auxquelles on se référerait à quelqu'un à savoir :

La Banque est un ensemble des organisations¹.

Selon J.V CAPUL Et O. Garnier : « La Banque est une entreprise d'un type particulier qui reçoit les dépôts d'argent de ces (entreprises ou particuliers), gère leur moyens de paiements (cartes de crédit, chèque, etc.) et leur accorde des prêts »².

Les banques sont des personnes morales qui effectuent à titre de progression habituelle et principalement les opérations décrites aux articles 110 à 113 de la loi N 90-10de l'avril relative à la monnaie et financier³.

Selon Antoine SADRI : « Les établissements de crédit sont des personnes morales qui effectuent à titre de profession habituelle des opérations des banques, donc l'établissement de crédit se définit par son activité, mais l'exercice de cette activité nécessite l'obtention préalable d'un agrément parfois appelé une licence ».

« Les banques sont des intermédiaires financiers doté du pouvoir de création monétaire c'est-à-dire de la possibilité de créditer le compte d'un de leurs clients sans que cette opération soit compensée par le débit du compte d'un autre agent ou un dépôt préalable ».¹

¹ COUSSERGUES « Gestion de la banque» édition DUNOD Paris, 2001, P1

² CAPUL,J V et GARNIER. O. « Dictionnaire d'économie et des science sociales », Hatier, Paris 1994, p20

³ Règlement 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et financier

Chapitre 01 : Généralité sur les risques opérationnels

Les Recettes et les dépenses découlant de l'exercice d'activités économiques comptent de divers agents, certaines vont se retrouver en surplus alors que d'autres vont se retrouver dans le rouge, un déséquilibre qui explique pourquoi le système financier existe. Les Agents financièrement capables à la recherche d'un emploi pour la partie de leur revenu dépassant ce qui précède. Par contre un Agent cherchant à dépenser plus au fil du temps avec leurs dépenses et ayant besoin de financement. Ils gagnent cet intermédiaire financier pour leur satisfaction répondre à ces besoins par les intermédiaires bancaires. ²

1.2. Les différents types des banques :

Nous allons essayer de vous distinguer sur les différents types des banques qui peuvent exister :

1.2.1. Les banques commerciales :

Sont aussi appelées banques de détail. En effet, les banques commerciales sont des banques où nous avons tous des comptes bancaires et des comptes d'épargne. Elles fournissent des services bancaires à leurs clients particuliers ou entreprises. Parmi ces services on peut citer :

- ✓ La mise à disposition d'un compte bancaire avec tous les services comme la mise à disposition de moyens de paiement (cartes bancaires, chéquier ...)
- ✓ Le dépôt d'argent (comptes épargne ...)
- ✓ Les différents crédits ou prêts.

1.2.2. Les banques d'investissement :

Les banques d'investissement sont celles dont l'activité principale consiste à octroyer des opérations de crédit dont la durée dépasse deux ans, et dont le but principal est le financement de l'activité d'investissement³.

1.2.3. Les banques spécialisées :

Sont des établissements financiers qui se concentrent sur un domaine d'activité particulier. Elles proposent des produits et services bancaires spécifiques à un secteur d'activité ou à une clientèle ciblée tels que la « CNEP » spécialisée dans le financement de l'habitat.

1.3. Le rôle et l'importance de la Banque :

Les banques jouent un rôle très important dans le financement de l'économie à travers ses activités de collecte de dépôts et d'allocation de crédit, elle est typique des activités bancaires dites

¹ BEITONE Alain, Christine DOLLO, Jean -Pierre GUIDONI, Alain le garde « Dictionnaire des sciences économique » Paris 1991

² SCIALON, (Laurence), « Economie bancaire », édition la découverte et Syros, Paris, 2004, P8

³ IDEM

Chapitre 01 : Généralité sur les risques opérationnels

« intermédiaires » par lesquelles une banque achète des dépôts et les revend à crédit, mais ne se limite pas à ses activités traditionnelles, Elle est développer de plus en plus ses activités afin de diversifier ses sources de revenus et ainsi renforcer sa situation financière¹.

Par conséquent, les banques jouent un rôle important dans la sélection des projets en fonction de leurs points de vue économie².

Tout aussi important, les banques fournissent de nombreux services aux entreprise tels que :

- Les commerçants peuvent facilement circuler sans transport vers encore peut être utilisée ;
- Les banques permettent aux particuliers de financer leurs projets en émettant des prêts fixes ou prêts à la consommation. Cette distinction dépend de l'objet, du montant et de la durée du bien de financement ;
- Ils fournissent des méthodes de paiement aux clients ;
- Ce sont des endroits où les clients peuvent se garer ou investir de l'argent et vendre des contrats d'assurance.

1.4. Les activités Bancaires :

Les activités bancaires sont des services financiers sont des services financiers offerts par les banques. Ces services peuvent inclure des activités de dépôt, de prêt, gestion de fonds, de change, de financement de projets, de conseil en investissement et d'autres activités financières. Voici une brève explication de chacune de ces activités :

- ✓ **Dépôt** : Les banques offrent des comptes de dépôt tels que les comptes d'épargne, les comptes courant, les certificats de dépôt, etc. Les clients peuvent déposer leur argent dans ces comptes et recevoir un intérêt sur leur solide.
- ✓ **Prêt** : Les Banques prêtent de l'argent aux particuliers et aux entreprises. Les prêts peuvent être accordés pour diverses raisons, comme l'achat d'une voiture, le financement d'une entreprise, etc.
- ✓ **Gestion de fonds** : Les banques offrent des services de gestion de fond pour aider les clients à investir leur argent dans des produits financiers tels que des actions, des obligations, des fonds communs de placement, etc.
- ✓ **Change** : Les banques proposent des services de change pour aider les clients à convertir leur argent d'une devise à une autre.

¹ Antoine SADRI, « audit et contrôle interne bancaires » Edition : AFGES Paris 2004, P8

² CAUDAMINE (Guy) et MONTIER, « Banque et Marché financiers » édition ECONOMICA, Paris 1998, P123

Chapitre 01 : Généralité sur les risques opérationnels

✓ **Financement de projets** : les banques peuvent fournir des financements pour des projets d'investissement tels que des infrastructures, des centrales électroniques, des usines, des immeubles de bureaux, etc.

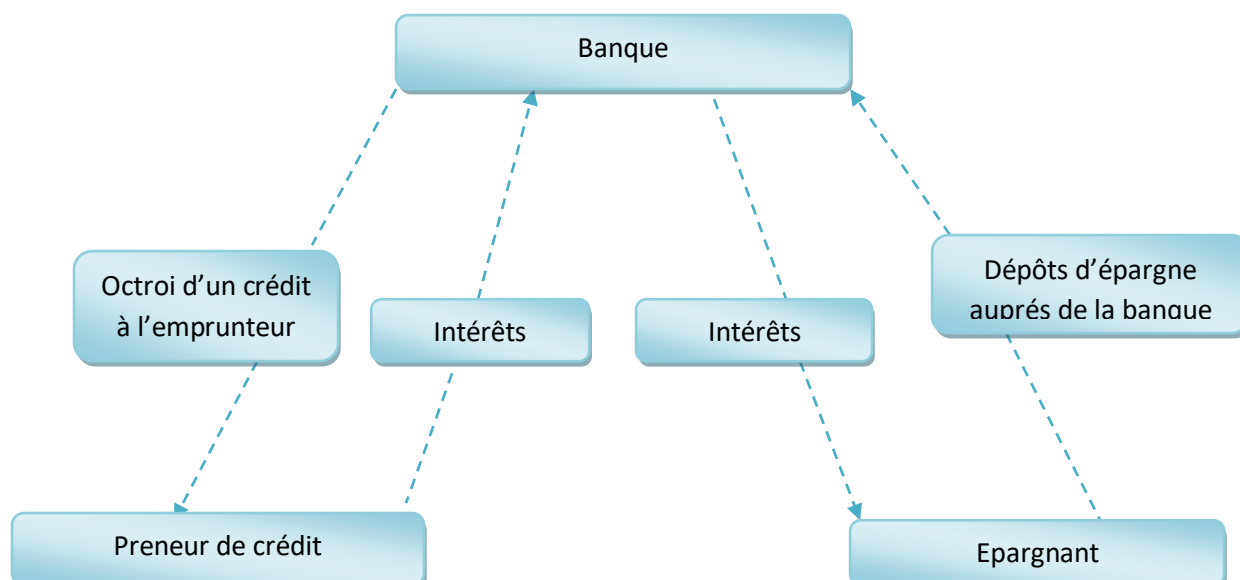
« La Banque, point de rencontre des clients, produits et services et de relations multiples avec l'environnement réglementaires et professionnel, doit être d'intégrer tous ces éléments au sein d'une organisation complexe et efficace. Une telle organisation ne peut être mise en place et évaluer favorablement sans une réflexion préalable sur les finalités et les formes des fonctions et structures bancaires. Toutefois, Leur qualité d'intermédiation financière les distinguent des autres entreprises.

Une banque est une entreprise dont l'activité principale consiste à recevoir l'épargne en dépôts, à accorder des crédits et à fournir d'autres services financiers.

Prendre en dépôts l'argent des épargnants et le redistribuer sous forme de crédits constituent les tâches centrales d'une banque.

Celle – ci fait ainsi office d'intermédiaire entre les épargnants et les preneurs de crédits (Figure n° 1). Ses autre activités englobent différents services financiers : exécution de paiements, gestion de fortune, conversion de la monnaies, etc. »¹

Figure n°01 : les banques en tant qu'intermédiaires dans les opérations de crédit



Source : « Secrétariat d'Etat l'économie (SECO), « Tendances conjoncturelles, automne 2010 ».

¹ Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO), « Tendances conjoncturelles, automne 2010

Chapitre 01 : Généralité sur les risques opérationnels

2. La notion de risque bancaire :

C'est un « séquence, plus ou moins vraisemblable d'événements, de décisions, d'action, non souhaitée, qui peut influencer l'atteinte d'un objectif du système. Un risque peut se manifester sous forme d'un accident... il se mesure par la combinaison

De la vraisemblance d'une séquence d'événements et de ses conséquences. Le risque est à la fois l'aspect désirable et indésirable d'une possibilité. »¹

« Le risque est la possibilité d'occurrence d'un événement ayant un impact sur les objectifs, il se mesure en termes de conséquences et de probabilité.»²

Aussi, on peut définir le risque bancaire comme suite « l'incertitude temporelle d'un événement ayant une certaine probabilité de survenir et de mettre en difficulté la banque. »³

A partir de ces définitions nous pouvons dire que le risque est un événement dont la réalisation est probable et les conséquences affectent négativement l'atteinte des objectifs.

3. Typologie des risques bancaires :

Dans l'activité bancaire, les banques sont exposées à une vaste série des risques. Ces risques se classent dans quatre formes :

- Le risque de crédit,
- Le risque de liquidité,
- Le risque de marché,
- Le risque opérationnel.

3.1. La définition de risque de crédit :

C'est le principal risque dans le domaine bancaire et l'un des premières causes des difficultés et faillites des banques. Elle est définie comme « le pourcentage de chance pour qu'un débiteur ou l'émetteur d'un moyen de paiement soit dans l'impossibilité de payer l'intérêt ou de rembourser le principal selon les termes spécifiés dans la convention de crédit est inhérent à l'activité bancaire »⁴.

¹ **L'analyse des risques** concepts, outils, gestion, maîtrise, Editions Ems MANAGEMENT et SOCIETE « GILLES DELEUZE et PATRICK IPPERTI » p 25

² L'Organisation Internationale de normalisation

³ François DESMICHT, (2004), « pratique de l'activité bancaire », Dunod, Paris, p 239

⁴ HENNI VAN GREUNING SONJA BRAJOVIC BRATANOVIC « **Analyse et gestion du risque bancaire** un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier », Première Edition, P135

Chapitre 01 : Généralité sur les risques opérationnels

Aussi on peut définir le risque de crédit comme « la perte potentielle consécutive à l'incapacité par un débiteur d'honorer ses engagements »¹.

C'est un risque que la partie avec laquelle un contrat a été conclu ne tienne pas ses engagements (livraison, paiement, remboursement). Donc la banque a l'obligation de sélectionner leurs clients emprunteurs les plus solvables à partir de la méthode exigée par les accords de Bâle II, complété par Bâle III.

Ce risque se décompose en trois paramètres :

- Le montant de la créance ;
- La probabilité de défaut ;
- La proportion de non-recouvrement en cas de défaut du débiteur.

3.2. La définition de risque 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 »².

Les sources des risques de marché sont le risque de perte qui peut résulter des variations des cours des instruments financiers qui composent un portefeuille (actions, obligation...), des devises étrangères, de la monnaie des marchandises.

Ces composantes donc sont les risques suivants :

3.2.1. Le risque de taux d'intérêt :

C'est le risque que le taux évolue défavorablement, que ce soit à la baisse ou à la hausse, selon le cas que la banque emprunte ou prête.

3.2.2. Le risque de change :

« Il traduit le fait qu'une baisse de cours de change peut entraîner une perte de valeur d'avoirs libellés en devises étrangères. De même, la hausse de taux de change peut entraîner une hausse de valeur en monnaie nationale d'engagements libellés en devises étrangères ».

Donc c'est le risque de fluctuation des cours de monnaie entre elles c'est-à-dire les variations de taux de change entre la devise domestique de la banque et les autres devises.

3.2.3. Le risque sur les matières premières :

C'est le risque de fluctuation des prix de matières premières.

¹ Ibid., P19

² Antoine SADRI, « Audit et contrôle interne bancaire », ED AFGES, France, Paris 2002, p40

3.2.4. Le risque sur action :

C'est le risque qui découle des fluctuations des cours des actions et des indices.

3.3. Le risque de liquidité:

« Le risque de ne pas pouvoir faire face à ses engagements ou de ne pas pouvoir dénouer ou composer une position, en raison de la situation du marché, dans un délai déterminé à un coût raisonnable »¹.

Le risque de liquidité se réfère à la possibilité qu'une entreprise ou une institution financière ne puisse pas répondre à ses obligations financières à court terme en raison de l'inefficacité de liquidités disponibles telles que le remboursement des dettes ou le paiement de fournisseurs.

3.4. Définition des risques opérationnels :

« Le risque opérationnel est lié aux problèmes éventuels qui pourraient découler de processus internes, de ressources humaines et de systèmes, ou encore d'événements externes »².

Risque de perte suite à un échec ou une inadéquation au niveau des processus, systèmes, personnes ou suite d'événements externes.

Ce risque est le sujet de notre travail, il sera donc bien détaillé par la suite

¹ Règlement n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers, art 2, P2

² Mechtoub Salem et Oughlissi Mohand Akli « Une cartographie du risque opérationnel dans les compagnies d'assurance », revue stratégie et développement, <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/276/9/3/98092> P 276 consulté le 24/02/2023 à 3:31

Section2 : Risque opérationnel dans l'activité bancaire

Le risque opérationnel est l'un des principaux types de risques sont confrontées les banque

1. Définition du risque opérationnel :

Il existe plusieurs définitions du risque opérationnel mais la définition souvent retenue est celle du comité de Bâle

1.1.La définition de Bâle II:

Le comité de Bâle a défini le risque opérationnel comme suit « le risque opérationnel se définit comme le risque de pertes résultant de carences ou de défauts 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 »¹

1.2.La définition de La banque d'Alger :

En Algérie la définition de risque opérationnel est mentionnée dans le règlement N°2011-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers. Cet article précise que le risque opérationnel est :

« Le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événement extérieurs .il inclut les risques de fraude interne et externe. »

1.3.La définition du CRBF² :

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

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

2. Composantes du risque opérationnel :

Selon la définition communément de risque opérationnel admise par Bâle II, il se décompose en quatre sous-ensembles.

2.1.Le risque lié au système d'information

Ce risque se traduit par des pannes majeures consécutives à une indisponibilité temporaire ou prolongée des moyens (installations immobilières, matériels, systèmes informatiques ou dispositifs techniques ...) nécessaires à la réalisation des opérations courantes et à la conduite des activités , à des pannes techniques ou à des actes de malveillance provoqués par des pannes informatiques ; défaillance des réseaux externes de transmission à distance entraînant une incapacité temporaire à transmettre des ordres ou à clôturer des positions sur les marchés financiers ; défaillance ou de

¹Alain Verboom et Louis DEBEL, «Bâle II et le risque de crédit », édition Larcier, 2011.

² Comité de la réglementation bancaire et financière.

Chapitre 01 : Généralité sur les risques opérationnels

règlement du marché blocage de logiciels et technologie obsolète (matériel, langages de programmation...).

2.2.Le risque lié aux processus

Ce risque est dû au non-respect des procédures ; erreurs résultant de l'enregistrement, de la saisie, du rapprochement et les confirmations des opérations telles que un double encaissement de chèque, un crédit porté de tiers au lieu du compte du bénéficiaire, le décaissement du montant du crédit préalablement à l'acquisition effective de la sureté fournie , dépassement de plafond et autorisation de réaliser de fonds de commerce .

2.3.Le risque lié aux personnes

Ce risque est né du fait que les exigences attendues des moyens humains (exigence de compétence et de disponibilité, exigence de déontologie...) ne sont pas satisfaites, peut être lié à l'absentéisme, la fraude, l'incapacité d'assurer la relève sur les postes clés ...

Ce risque peut être involontaire ou naître d'une intention délibérée, résultant souvent d'une intention frauduleuse. Les « erreurs involontaires » sont souvent coûteuses, leur prévention comme leur détection précoce dépendent de la qualité du personnel, de sa vigilance, comme de ses capacités d'adaptations aux évolutions techniques, mais aussi de la technicité des opérations à traiter et de la qualité du matériel et de la logistique utilisés.

Quant au « risque volontaire », il va de la simple inobservation des règles de prudence, du conflit d'intérêts entre opération pour son propre compte et opération pour le compte de l'établissement ou du client, jusqu'à la malveillance et la réalisation d'opérations carrément frauduleuses.

2.4.Le risque lié aux événements extérieurs

Ces risques liés à des événements extérieurs non maîtrisables tels que : risque politique, environnementaux et réglementaire, les catastrophes naturelles, problème de déconnexion à un réseau . C'est un risque non négligeable pour les banques.

3. Les classifications des risques opérationnels selon Bâle II ¹

Le comité de Bâle II a adopté une classification assez précise des différentes catégories d'événements opérationnels, à travers une segmentation de risque de huit(08) lignes métiers et sept (07) catégories d'évènements permettent d'avoir une matrice à cinquante-six cases représentatives de chaque métier bancaire avec la typologie de risque associé.²

¹ Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres », Annexe 9, avril 2006, texte disponible sur internet : www.bis.org.

² Document de comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel », P4

3.1. Classification par type d'évènement :

Le législateur à identifier sept (07) catégories de risque opérationnel.

a) Fraudes interne :

Les pertes dues à des 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.

Exemple : informations inexactes sur les positions, vol commis par un employé et délit d'initié d'un employé opérant pour son propre compte, contrefaçon, évaluation erronée d'une position intentionnellement.

b) Fraude externe :

Les pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou à tourner des règlements, la législation de la part d'un tiers.

Exemple : hold-up, faux en écriture, chèque de cavalerie et dommages dus au piratage informatique.

c) Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail :

Les pertes résultantes d'actes non conformes à la législation ou aux conventions relatives à l'emploi, la santé ou la sécurité, de demandes d'indemnisation ou d'atteinte à l'égalité ou actes de discrimination.

Exemple : demandes d'indemnisation de travailleurs, violation des règles de santé et de sécurité des employés, activités syndicales, plaintes pour discrimination et responsabilité civile en général

d) Pratiques concernant les Client, produits et l'activité commerciale :

Dommages résultant d'une violation non internationale ou par négligence d'une obligation professionnelle envers un client particulier, ou de la nature ou de la conception du produit.

Exemple : violation de l'obligation fiduciaire, utilisation frauduleuse d'informations confidentielles sur la clientèle, opération boursières malhonnêtes pour le compte de la banque et vente de produits non autorisés.

Chapitre 01 : Généralité sur les risques opérationnels

e) Dommages aux biens physiques :

Destruction ou dommages causés par des catastrophes naturelles ou autres.

Exemple : actes de terrorisme, vandalisme, séismes, incendies et inondations.

f) Interruptions d'activités et pannes de systèmes :

Les pertes causées par des interruptions d'activité et une défaillance du système

Exemple : pannes de matériel et de logiciel informatiques, problèmes de télécommunications et pannes d'électricité.

g) 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 relation avec les contreparties commerciales et fournisseurs

Exemple : erreur d'enregistrement des données, défaillance dans la gestion des suretés, lacunes dans la documentation juridique, erreur d'accès aux comptes de la clientèle et défaillances des fournisseurs ou conflits avec eux.

3.2. Les lignes métier de Bâle :

Pour une identification complète des risques opérationnels, il est recommandé de diviser les activités de la banque en métiers et processus, qui sont la principale source de création de valeur et sont classés de manière suivante :

Tableau n°01 : les lignes métier de Bâle

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

Source : document de comité de bale : « *convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres* », juin 2004

4. Risque spécifiques :

Cependant, il existe des risques ils ne sont pas pris en compte par la nomenclature de Bale malgré la présence au sein de l'activité bancaire et la difficulté de la mesurer, évaluer et géré ¹

- a. **Risque systémique :** peut être défini comme : « le risque que l'incapacité d'un Acteur du marché faire face à ses obligations entraine une réaction en chaine

¹CHRISTIAN JIMENEZ, PATRICK MERLIER et DAN CHELLY, « Risque Opérationnel : de la mise en place du dispositif à son audit », Revue Banque, Paris, 2008 .P73

Chapitre 01 : Généralité sur les risques opérationnels

impliquant l'incapacité de la plupart des acteurs à assurer le bon dénouement de leur opérations, entraînant la faillite de tout le système »¹

- b. **Risque humaines** : Les personnes sont l'une des sources fondamentales des forces et des valeurs de l'entreprise .On observe souvent que tous les incidents ont des causes humaines provenant d'un environnement spécifique ou certaines facteur personnels ou liés au contexte de l'entrepris (stress permanent, surcharges, pression, insuffisance de formation et d'encadrement ...) ²
- c. **Risque juridique** : Le risque juridique est le risque découlant de la violation ou du non –respect d'une loi, d'une règle, un règlement mais aussi du fait que les droits légaux et légaux des parties à une transaction ne sont pas clairement définis .Les banque peuvent supporter à des risques associés à la divulgation des informations de crédit et à la protection de la vie privée .Les client m'ont informé de leurs droits et obligations d'intenter une action en justice ³
- d. **Risque d'image** : Consiste à donner au public une image négative de l'établissement entraînant la perte de financement et /ou certains de ses clients. Certaines actions peuvent créer une impression négative durable sur les opérations d'une banque, nuisant considérablement à sa capacité à établir et à maintenir des relations avec les clients .Si les méthodes utilisées, qui impliquent l'exécution de fonctions vitales pour son fonctionnement continue, créent une perte de confiance significative, sa réputation en sera endommagée.⁴
- e. **Risque stratégique** : Il n'existe pas de définition clairement précise pour les risques stratégique, mais leurs champs peuvent être délimités aux :
 - Risques politique
 - Risques de modification de la législation
 - Risque liés à l'évolution d'un secteur d'activité.

Ils sont bien réels mais peuvent difficilement faire l'objet de mesurer l'impact précise.

¹IBID, P63

² LEMARQUE , (Eric) , « management de la banque :risque , relation client , organisation » , 2eme édition , ED PEARSON , France , Paris , 2008 ,P10

³ Idem

⁴ Eric LEMARQUE, « Management de la banque : risque, relation client, organisation », 2éme édition, ED PEARSON, France, Paris, 2008, p10

5. Identification ou évaluation du risque opérationnel :¹

5.1. Autoévaluation ou évaluation du risque :

La banque évalue ses opérations et ses activités en fonction d'une liste de pointe potentiellement exposés au risque opérationnel. Ce processus, mené en interne, repose souvent sur les listes de contrôle et /ou des ateliers destinés à identifier les forces et les faiblesses de l'environnement opérationnel. Les évaluations qualitatives peuvent être converties, au moyen d'une matrice (tableau de bord), en mesures quantitatives fournissant un classement relatif des différents types d'exposition au risque opérationnel. La matrice peut recenser des risques propres à une activité donnée et d'autres recenser des risques propres à une activité donnée et d'autres recoupant plusieurs activités. Elle peut prendre en compte les risques, mais aussi les moyens de les atténuer. En outre, elle peut aider les banques à affecter leur capital économique entre les diverses activités selon les résultats obtenus dans la gestion et la maîtrise des divers aspects du risque opérationnel.

5.2. Cartographie des risques :

Ce processus, qui cartographie par type de risque les diverses unités, fonctions organisationnelles ou chaînes d'opérations, peut repérer les zones de faiblesse et permettre d'établir des priorités pour l'action à entreprendre par la direction.

5.3. Indicateurs de risque :

Les indicateurs de risque sont des statistiques et /ou diverses mesures, souvent d'ordre financier, qui peuvent donner une idée de l'exposition d'une banque au risque. Ils sont généralement revus de façon périodique (chaque mois ou chaque trimestre) pour alerter les banques sur les modifications porteuses de risques. Ces indicateurs comprennent, par exemple, le nombre d'opérations non exécutées, le taux de rotation du personnel, la fréquence et / la gravité des erreurs et omissions.

5.4. Quantification du risque :

Certains établissements ont commencé, en suivant diverses approches, à quantifier leur exposition au risque opérationnel. Par exemple, les séries historiques sur les pertes peuvent fournir des informations utiles afin d'évaluer l'exposition moyen efficace pour exploiter ces informations utiles afin d'évaluer l'exposition au risque opérationnel et d'élaborer une politique pour maîtriser / atténuer ce risque. Un moyen efficace pour exploiter des informations est de mettre en place un cadre permettant de suivre et d'enregistrer systématiquement les caractéristiques des cas de pertes (fréquence, gravité et toutes autres informations pertinentes). Certains établissements ont aussi croisé leurs données internes sur les pertes avec des données externes de pertes, des analyses de scénarios et des facteurs d'évaluation du risque.

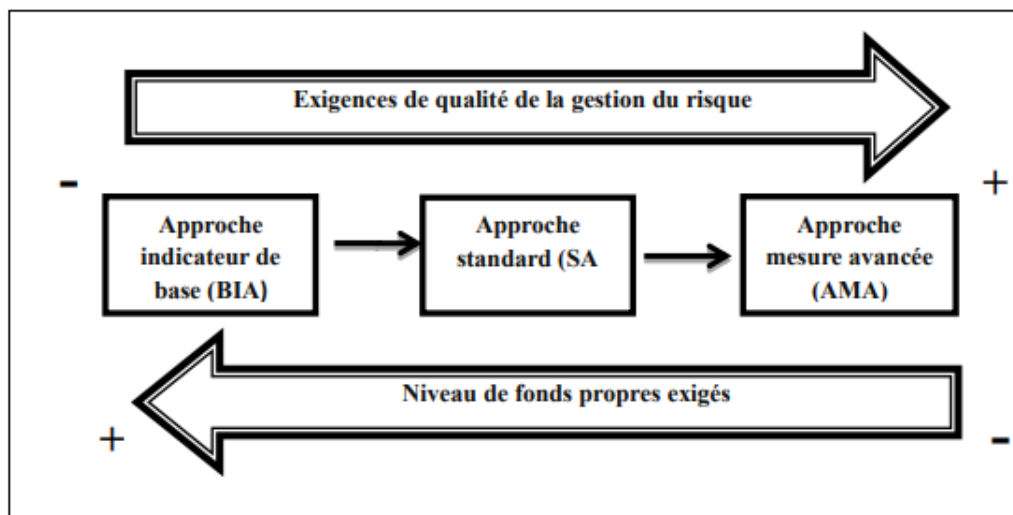
6. Les méthodes d'évaluation du risque opérationnel

¹Document de comité de Bâle sur le contrôle bancaire, Saines pratiques pour la gestion et de la surveillance du risque opérationnel : Février 2003, principe 04. Page 07

Chapitre 01 : Généralité sur les risques opérationnels

Le nouveau dispositif d'adéquation des fonds propres offre aux banques la possibilité de mesurer leur exposition au risque opérationnel selon trois approches, par ordre croissant de complexité et de sensibilité au risque : l'approche de l'indicateur de base (Basic Indicator Approach ou BIA), l'approche standard (The Standardised Approach ou TSA) et l'approche des mesures avancées (Advanced Measurement Approches ou AMA)¹.

Figure n°02 : la classification des méthodes de calcul



Source : C. JIMENEZ, P. MERLIER, D. Chelly « Risque opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit », revue banque, 2008, P 27

6.1.La méthode de base (« basic Indicator Approach ») :

Cette méthode est la plus simplifiée, généralement utilisée par les petites banques parce qu'elle ne nécessite aucune condition spécifique. Cette méthode se repose sur l'allocation de fonds propres correspondant à un pourcentage forfaitaire du GI en tant que le pourcentage représentatif des risques encourus. Dans le cadre de la méthode de base un coefficient fixe alpha est appliqué au GI moyen des trois dernières années².

Le principe de la méthode de base est d'établir une corrélation positive entre le volume d'activité et le nombre de pertes indexé par le GI.³

¹ C. JIMENEZ, P. MERLIER, D. CHELLY, Op. Cit, P27

² BCBS 2004, p.137

³ L'indicateur retenu est de 15% correspondant à la moyenne des pertes issues des premiers questionnaires QIS réalisés par le comité de Bale auprès des établissements de crédit en mai 2001

Chapitre 01 : Généralité sur les risques opérationnels

On peut exprimer l'exigence comme suit :

$$K_{BIA} = \alpha \times GI$$

Où :

K_{BIA} : Exigence de fonds propres selon l'approche indicateur de base

GI (PNB) : produit net bancaire moyen sur les trois dernières années

$\alpha = 15\%$

(Valeur fixée par le

comité de Bale, représentant la relation entre l'exigence de fonds propres pour l'ensemble du secteur et l'indicateur).

6.2. La méthode standard (« standard Approach ») :

Comme pour l'approche de base, l'allocation de fonds propres correspondant à des pourcentages forfaitaires du PNB mais différenciés par lignes de métier. En affectant des facteurs de pondération beta (beta=12% à 18% selon la sensibilité de chaque ligne) ce qui se traduit par la règle suivante :

$$K_{SA} = \sum (PNB_{1..8} \times \beta_{1..8})$$

Où :

K_{SA} : Exigence de fonds propres selon l'approche standard

$PNB_{1..8}$: Produit net bancaire moyen sur les trois dernières années pour chacune des huit lignes de métiers ;

$\beta_{1..8}$: Pourcentage fixe pour chacune des huit lignes métier ;

Tableau n°02 : les coefficients relatifs à chaque ligne métier

Lignes métiers (business lines)	Coefficient β_i (%)
Financement des entreprises	$\beta_1=18\%$
Négociation et vente	$\beta_2=18\%$
Banque de détail	$\beta_3=12\%$
Banque commerciale	$\beta_4=15\%$
Fonctions d'agent	$\beta_5=18\%$
Paiement et règlement	$\beta_6=15\%$
Gestion d'actifs	$\beta_7=12\%$
Courtage de détail	$\beta_8=12\%$

Source: Ariane CHAPELLE, Georges HUBNER, Jean-Philippe PETERS, « le risque opérationnel, implications de l'Accord de Bâle pour le secteur financier », Larcier, Bruxelles, 2005, p22.

6.3.La méthode avancée (« Advanced Measurement Approach »), AMA)¹ :

cette approche n'est envisageable que si la banque est capable de collecter ,conserver et analyser par elle-même ses propres pertes liées à la survenance des risques opérationnels, et de les utiliser comme base de calcul de ses propres fonds propres.la décomposition en huit lignes de métiers et sept catégories de risque amène à considérer 56 couples possibles pour chacun desquels on calcule la perte attendue (dite EL ou « Expected Loss »),l'usage de modèle appropriée de mesure du risque opérationnel doit être approuvé par les superviseurs nationaux :

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

Où :

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

LGE : perte en cas d'évènement (loss given by event)

E : exposition au risque opérationnel.

¹ C.JIMENEZ,P.MERLIER,D.CHELLY,Op.cit.P30

Chapitre 01 : Généralité sur les risques opérationnels

Les éléments PE et LGE sont déterminés par la banque d'après ses modèles interne tandis que le facteur d'exposition E est donné par le régulateur.

Les fonds propres alloués sont la somme des pertes attendues pour chaque couple pondérés d'un facteur y spécifique (les 56 facteurs sont fixés par le régulateur).

$$K = \sum (Y_{ij} \times EL_{ij})$$

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

Tableau n°03 : Matrice des pertes distribuées selon la ligne d'activité et le type de risque

		<i>Type de risque (j)</i>						
		Fraude interne	Fraude externe	Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail	Clients, produits et pratiques commerciales	Dommmages aux actifs corporels	Dysfonctionnements de l'activité et des systèmes	Exécution, livraison et gestion des processus
Ligne d'activité (i)	Financement des entreprises	0,04 0,85	0,04 0,01	0,19 0,03	0,19 0,74	0,04 0,14	0,02 0,01	0,47 0,57
	Négociation des ventes	0,10 0,87	0,25 0,58	0,22 0,32	0,23 1,21	0,07 0,48	0,25 0,19	10,27 8,10
	Banque de détail	2,87 4,03	38,86 10,82	5,01 3,61	4,47 3,16	0,56 1,14	0,35 0,19	11,55 5,61
	Banque commercial	0,19 0,34	3,68 4,20	0,17 0,33	0,60 2,09	0,11 18,19	0,09 0,20	1,96 9,23
	Paievements et règlements	0,05 0,31	0,81 0,29	0,13 0,18	0,03 0,01	0,01 0,16	0,14 0,05	2,91 1,39
	Fonction d'agents	0,01 0,01	0,03 0,06	0,01 0,01	0,02 0,01	0,00 0,00	0,03 0,01	2,43 1,98
	Gestion d'actifs	0,07 0,07	0,09 0,07	0,10 0,17	0,20 1,09	0,01 0,03	0,01 0,02	1,65 1,19
	Courtage de détail	0,15 0,98	0,04 0,02	2,14 0,86	1,35 2,56	0,02 8,79	0,11 0,02	4,06 1,45

Source : Smail ARAOUR, « Risque opérationnel et détermination des fonds propres nécessaires pour sa couverture », DSEB Ecole Supérieure de banque, Alger, 2007

Section 3 : Réglementation prudentielle

1. Présentation de comité de Bâle :

Fondé en 1974 par les gouverneurs des banques centrales du G-10 (Allemagne, Belgique, Canada, Etats-Unis, France, Italie, Luxembourg, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède et Suisse). Le comité était initialement appelé le « Comité Cook », du nom de Peter Cook, directeur de la banque d'Angleterre.

Il s'est donné pour mission de proposer des recommandations ayant pour objectif de stabiliser et sécuriser le système financier. A travers l'établissement de standards minimaux en matière de contrôle prudentiel, la diffusion et la promotion des meilleures pratiques bancaires et de surveillance et la fixation des normes prudentielles.

Aujourd'hui le Comité de Bâle se compose de hauts représentants des autorités de contrôle et banques centrales des pays suivants : Afrique du Sud, Allemagne, Arabie saoudite, Argentine, Australie, Belgique, Brésil, Canada, Chine, Corée, Espagne, Etats-Unis, France, Hong-Kong RAS, Inde, Indonésie, Italie, Japon, Luxembourg, Mexique, Pays-Bas, Royaume-Uni, Russie, Singapour, Suède, Suisse et Turquie.

2. Evolution des accords de Bâle :

Dans l'activité bancaire, les institutions bancaires sont exposées et appelées à gérer une diversité d'aléas et risques, à cet effet et dans le but d'encourager les institutions bancaires à renforcer leurs assises financières et à définir des normes internationales permettant d'évaluer uniformément les risque bancaires.

2.1. Accord Bâle I :

Ce premier accord de Bâle est créé en 1988, visant à renforcer la stabilité du système bancaire et de réduire le risque systémique.

Connu sous le nom de Bale 1 ou Bis 88 on assiste à la création d'un ratio (dit ratio de Cook) qui mesure la solvabilité des banques actives sur le plan international. L'accord impose aux banques d'avoir un minimum de fonds propres 8% par rapport à l'ensemble des crédits accordé par les banques.

La formule de calcul du ratio de Cooke est la suivante :

Chapitre 01 : Généralité sur les risques opérationnels

$$\text{ratio de solvabilité Cooke} = \frac{\text{Fonds propres}}{\text{Risque de Crédit}} > 8\%$$

Bale I n'est pas adéquat pour faire face aux forces de la globalisation financière elle ne couvrait que le risque de crédit et ne proposait aucune mesure concernant les risques de marché et les risques opérationnels.

2.2. Accord de Bâle II:

Ce nouvel accord de Bâle mise en place en 2004 est le résultat d'un processus de révision des accords de 1988. Cette révision avait pour objectif principal de mettre en place un dispositif permettant de renforcer davantage la solidité et la stabilité financière du système bancaire international tout en évitant que les règles de l'adéquation des fonds propres deviennent un facteur d'inégalité concurrentielle entre les banques.

Les recommandations de Bâle II s'appuient sur trois piliers qui sont :

Pilier 1 : l'exigence minimale en fonds propres ;

Pilier 2 : la surveillance prudentielle ;

Pilier 3 : la discipline du marché.

Le premier pilier: les exigences minimales de fonds propres

Ce pilier est proche de celle de l'accord de Bâle I, concerne les exigences minimales de fonds propres cohérents avec les risques réellement portés par les institutions financières.

Aussi on passe d'un ratio Cooke destiné à remplacer le ratio McDonough ou les fonds propres de la banque permettre de couvrir les risques opérationnels (fraude et pannes de système...) et des risques de marché en complément du risque de crédit ou de contrepartie.

$$\frac{\text{fonds propres}}{\text{risques de crédit} + \text{risque de marché} + \text{risques opérationnels}} \geq 8\%$$

Chapitre 01 : Généralité sur les risques opérationnels

Le deuxième pilier: la surveillance prudentielle

Ce pilier est fondé sur l'examen des principes de base de la surveillance prudentielle et montre la nécessité d'une implication et d'une présence beaucoup plus importante des autorités de contrôle pour prévenir les défaillances des banques¹.

Il formule ainsi, des recommandations relatives à la gestion des risques, la transparence des méthodes et à la responsabilité des contrôles internes et externes à l'établissement².

Pour le risque opérationnel, il est explicitement exigé que les banques soient gérées aussi strictement que les autres risques. En fait, leur mauvaise gestion peut entraîner des pertes importantes pour l'entreprise. Aussi recommande-t-il de mettre en place des dispositifs de gestion spécifiques et adaptés du risque opérationnel.

Le troisième pilier : la discipline du marché

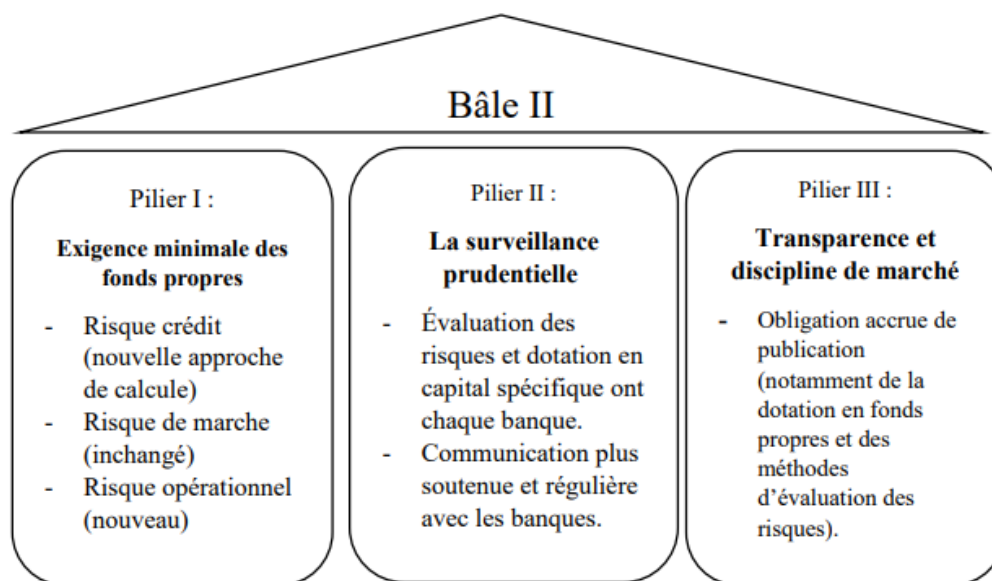
Le troisième pilier implique la transparence dans la communication et la rigueur sur le marché. Autrement dit, les banques sont tenues de publier des informations complètes sur la gestion des risques et les ratios d'adéquation des fonds propres. Il s'agit d'encourager l'application de pratiques bancaires saines et sûres.

Suite à la crise financière de 2007/2008 a mis en évidence le fait que les fonds propres des institutions financières étaient insuffisants et certains risques avaient été peu ou mal identifiés. Ceci a conduit la publication d'autres accords.

¹ SADRI(A), « Audit et contrôle interne bancaire », Op.Cit.P17

² CHAPELLE(A), HUBNER(G), PETERS (J-P), «le risqué opérationnel: implication de l'accord de bale pour le secteur financier», Op.cit.P13.

Figure n°3 : les spécificités de chaque pilier



Source : Crédit suisse, Économie & Policy consulting « Bâle II-étape importante de la réglementation bancaire »,2004

2.3. Accord Bâle III ¹ :

La crise financière de 2008 et à la faillite de plusieurs établissements financiers ont remis en cause la réglementation de « Bâle II », et particulièrement l'approche centrée sur les risques pondérés. Le comité de Bâle a décidé de mettre en place une nouvelle réglementation dénommée « Bâle III » qui vise à établir un système financier plus sûr et plus résistant face aux périodes de tensions. Bâle III révisé les normes internationales de fonds propres, il va :

- Améliorer la qualité des fonds propres des banques ;
- Relever fortement le niveau des fonds propres exigés pour les banques ;
- Réduire le risque systémique ;
- Prévoir un délai suffisant pour le passage au nouveau régime.

Et cela par :

- L'instauration d'un ratio de liquidité ;
- L'instauration d'un ratio de liquidité maximale ;
- La modification du calcul du ratio de solvabilité ;
- Le traitement du risque systémique.

¹OGIEN Dov, Comptabilité et audit bancaire, Edition Dunod, Paris 2008, P467-468

3. La gestion du risque opérationnel selon les principes fondamentaux du comité de Bâle

La gestion du risque opérationnel selon Bâle, est basée sur plusieurs principes fondamentaux qui visent à assurer une approche solide et cohérente de la gestion de ce type de risque¹.

- **Principe 4** – Les banques devraient identifier et évaluer le risque opérationnel inhérent à tous les produits, activités, processus et systèmes importants. Elles devraient aussi, avant de lancer ou d’exploiter des produits, activités, processus et systèmes nouveaux, soumettre à une procédure adéquate d’évaluation le risque opérationnel qui leur est inhérent.
- **Principe 5** – Les banques devraient mettre en œuvre un processus de suivi régulier des profils de risque opérationnel et des expositions importantes à des pertes. Les informations utiles à une gestion dynamique du risque opérationnel devraient être régulièrement communiquées à la direction générale et au conseil d’administration.
- **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 périodiquement leurs stratégies de limitation et de maîtrise du risque et ajuster leur profil de risque opérationnel en conséquence par l’utilisation de stratégies appropriées, compte tenu de leur appétit pour le risque et de leur profil de risque globaux.
- **Principe 7** – Les banques devraient mettre en place des plans de secours et de continuité d’exploitation pour garantir un fonctionnement sans interruption et limiter les pertes en cas de perturbation grave de l’activité.

Ce principe souligne.

Ces principes soulignent l’importance pour les banques de gérer de manière proactive le risque opérationnel. Les banques doivent identifier, évaluer et contrôler les risques inhérents à tous leurs produits, activités, processus et systèmes importants avant de lancer de nouveaux éléments. Elles doivent évaluer adéquatement le risque opérationnel associé. De plus, les banques doivent mettre en place un processus de suivi régulier des profils de risque opérationnel et des expositions significatives aux pertes, en communiquant ces informations clés à la direction générale et au conseil d’administration. Elles doivent également adopter des politiques, des processus et des procédures pour maîtriser et atténuer les sources importantes de risques opérationnel, en réexaminant périodiquement leurs stratégies de gestion

¹ Comité de Bâle sur le contrôle bancaire « Comité de Bâle sur le contrôle bancaire Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel », p4

Chapitre 01 : Généralité sur les risques opérationnels

des risques pour s'adapter à leur tolérance et à leur profil de risque global. Enfin ,les banques doivent mettre en place des plans de secours et de continuité d'exploitation pour assurer un fonctionnement ininterrompu et limiter les pertes en cas de perturbation grave de l'activité .ces principes visent à renforcer la résilience des banques et à prévenir les pertes significatives causées par les incidents opérationnels.

4. Réglementation prudentielle en Algérie :

Cette nouvelle réglementation entrera progressivement en vigueur entre 2013 et 2019.

La Banque d'Algérie (B.A) en tant que banque centrale, exerce des pouvoirs de surveillance dans cette situation, obligeant les banques et les établissements financiers à surveiller les risques auxquels ils sont confrontés.

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

4.1.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 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.

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 ;

Chapitre 01 : Généralité sur les risques opérationnels

- permettre d'évaluer les risques encourus par une activité au regard des orientations arrêtées par les organes exécutif et délibérant ;

- identifier les actions à prendre en vue de limiter les risques encourus au moyen d'actions visant à renforcer des dispositifs de contrôle interne et les systèmes de mesure et de surveillance des risques ;

- définir et affiner des plans de continuité de l'activité »

4.2. Les systèmes de surveillance et de maîtrise des risques

4.2.1. 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. »

4.2.2. 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.

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. »

Notons que la surveillance des risques et le contrôle interne dans le secteur bancaire ont été repris en 2010 par la loi sur la monnaie et le crédit :

Chapitre 01 : Généralité sur les risques opérationnels

Article 97 bis de l'ordonnance 10-04 : « 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. »

Conclusion

Le nouveau mandat des banques centrales est d'assurer la pérennité du système financier et la stabilité du système bancaire.

Le dispositif est très diversifié et étendu compte tenu des différents risques rencontrés, la gestion de ces derniers est à la fois sensibles et fragiles.

Dans ce chapitre, nous essayons d'abord de définir la banques et l'activité bancaire et préciser les différents risques bancaires doivent faire face dans leur gestion.

Ensuite, nous allons présenter tous qui concernent les risques opérationnels et les méthodes que les banques peuvent utiliser pour l'évaluation de leurs risques opérationnels.

Enfin, nous introduisons les accords de Bâle

L'accord principal était d'établir le ratio Cook et McDonough, ce dernier qui incluait le risque opérationnel dans de la ration de solvabilité

Dans le deuxième chapitre, nous allons présenter en détail la cartographie de risque opérationnel et leur méthode d'élaboration

Chapitre 02 : La cartographie des risques opérationnels et son domaine d'utilisation

Chapitre 02 : La cartographie des risques opérationnels et son domaine d'utilisation

Introduction

La gestion des risques opérationnels est une préoccupation majeure pour les banques et les institutions financière, elle constitue comme fonction essentielle pour prévenir les pertes financières, protéger la réputation de la banque et assurer la continuité des activités. Cette gestion nécessite une approche systématique et proactive pour identifier, évaluer, surveiller et contrôler les risques opérationnels dans l'ensemble de l'organisation.

La cartographie des risques est un élément essentiel du dispositif de gestion des risques. Elle permet aux banques de comprendre les risques qui les menacent et de mettre en place des mesures pour les gérer efficacement aussi elle permet de hiérarchiser les risques auxquels une banque est exposée et autour de laquelle s'organise tout le management y afférant.

Nous allons fournir une vue d'ensemble de la cartographie des risques, des principes méthodologiques qui sous-tendent son élaboration, ainsi les finalités d'une cartographie. A cette fin, ce chapitre sera divisé en trois sections distinctes à savoir :

Section1 : « généralité sur la cartographie des risques »

Section2 : « démarche d'élaboration de la cartographie du risque opérationnel »

Section3 : « Domaine d'utilisation de la cartographie des risques »

Section1 : généralité sur la cartographie des risques

Dans cette section, nous aborderons les éléments essentiels nécessaires pour mettre en place une cartographie des risques. Nous discuterons de notions générales telles que la définition et les caractéristiques de la cartographie des risques, ainsi que de ses objectifs et de son utilité. Nous étudierons également les différents acteurs impliqués dans le processus de cartographie des risques, ainsi que les différents types de cartographies des risques existants.

1. Définition de la cartographie des risques

Plusieurs définitions peuvent être cités, telle que :

« La cartographie est un mode de représentation et de hiérarchisation des risques d'une organisation ». ¹

« 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 » ².

« Une cartographie des risques est une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les risques les plus significatifs (probabilité et/ou impact les plus élevés et les moins significatifs (probabilité et/ou impact les plus faible) » ³.

La cartographie des risques est un outil qui permet d'identifier, d'évaluer les principaux risques d'une organisation et de les hiérarchiser de manière exhaustive. Le classement est basé sur les critères suivants :

- Impact potentiel ;
- Probabilité d'occurrence ;
- Niveau actuel de maîtrise des risques.

Donc c'est une composante essentielle du processus de gestion des risques.

¹ D.MARESHL, « La cartographie des risques », Editions Afnor, 2003, p15.

² JEAN Le ray « Organiser une démarche de cartographie des risques », AFNOR, 2008, p08

³ IFACI et Price Water House Cooper, « Le Management Des Risques De L'entreprise : cadre de référence et techniques d'application », édition d'organisation, Paris, 2005, page 221

Chapitre 02 : La cartographie des risques opérationnels et son domaine d'utilisation

A partir de ces définitions nous pouvons dire que la cartographie des risques est à la fois : outil de gestion des risques, d'allocation optimale de ressources et de communication :

- **outil de gestion des risques :**

Elle vise à améliorer la qualité de contrôle existante et la mise en œuvre de nouveaux contrôles et de plans d'action susceptibles de lui permettre une maîtrise des risques inhérents à ses activités ;

- **outil d'allocation optimale de ressources :**

Elle permet d'éviter le gaspillage de ressources par une répartition optimale des ressources en fonction de la priorité des activités et de leur profil de risques ;

- **Outil de communication :**

Elle est à la fois un moyen de communication et d'information des responsables et de la direction général.

2. Les objectifs de la cartographie des risques :

L'identification de tous les événements à risque, associée à la mesure du niveau d'activité de l'entreprise, est un outil d'aide à la décision pour les gestionnaires de risques, dont les objectifs selon J.Renard « Théorie et pratique de l'audit interne : Primé par L'IFACI Ed.10 :2017 » sont :

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

La cartographie des risques est un outil important pour assurer la protection et la continuité des activités. Il pourrait impliquer différents gestionnaires pour augmenter le niveau de risque net pris par la banque.

3. Les acteurs du projet de cartographie des risques¹

Internes : direction des risques (Risk Manager), direction de l'audit interne

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

¹ ALTAIR Conseil, Maîtrise des risques élaborer la cartographie des risques (démarche méthode), Paris, 2008 p8

Chapitre 02 : La cartographie des risques opérationnels et son domaine d'utilisation

dans le quatrième chapitre la différence qui pourrait y avoir entre la cartographie élaborée par la direction des risques et celle de la direction de l'audit interne.

Externes : cabinets de consultants, experts thématiques.

L'organisation peut faire appel à des acteurs externes pour l'assistance ou la réalisation du projet, dans le but de fiabiliser et légitimer le processus ou dans le cadre d'une externalisation des processus ou activités. L'intervention d'un acteur externe tel qu'un cabinet d'audit pour la réalisation d'une cartographie des risques peut également être une obligation contractuelle notamment dans le cadre des fusions acquisition ou des privatisations.

4. Typologies et caractéristique de la cartographie :

Plusieurs types de cartographie des risques peuvent exister, et le choix du type dépend du type d'étude de risque menée. Pour cela, deux grandes options se présentent¹ :

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

4.1. Définition de la cartographie thématique :

« Elle s'attache à recenser et à hiérarchiser les risques liés à un thème précis. Son principal intérêt est de pouvoir réunir et comparer sur un même thème factuel :

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

L'exercice de la cartographie thématique peut constituer un premier pas vers la cartographie globale »²

4.2. Définition de la cartographie globale :

« Une cartographie globale des risques tend à recenser, quantifier et cartographier l'ensemble des risques d'une organisation, tous sujets confondus »³

4.3. Contraintes et Limites⁴

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

¹ Gilbert de Marechal, « la cartographie des risques », Ed AFNOR, 2003, p17

² IBID, p18

³ IBID

⁴ « La Cartographie Des Risques », OP.cit, p22

Chapitre 02 : La cartographie des risques opérationnels et son domaine d'utilisation

Cette contrainte pilotera, pour un thème donné, le choix du type d'axe et par conséquent, le choix du type d'information à collecter pour quantifier et cartographier ces risques. Parfois, elle résulte du refus de coopération des membres de l'entité, ces derniers peuvent refuser de fournir certaines informations ou des informations erronées craignant que leur mauvaise gestion soit dévoilée. En plus de cette contrainte, d'autres limites considérables peuvent influencer négativement une conception efficace et réussie de la cartographie des risques:

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

5. Les principaux facteurs de réussite d'une cartographie des risques

La réussite d'une cartographie des risques dépend de plusieurs facteurs clés .voici quelques-uns des principaux facteurs de réussite¹ :

- Un soutien motivé de la Direction Générale ;
- Des objectifs clairs et bien communiqués ;
- La désignation du responsable du projet ;
- Une équipe de travail de qualité ;
- la disponibilité des moyens.

En conclusion, la cartographie des risques opérationnels est un outil puissant pour aider les banques à anticiper et à gérer les risques opérationnels.

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

Chapitre 02 : La cartographie des risques opérationnels et son domaine d'utilisation

Section 2 : démarche d'élaboration de la cartographie du risque opérationnel

Il existe plusieurs démarches pour élaborer une cartographie des risques, qui varient en fonction des objectifs que l'organisation souhaite atteindre avec celle-ci. Après avoir effectué plusieurs lectures, il est possible de conclure que l'élaboration d'une cartographie des risques comprend quatre(06) phases distinctes :

Tableau n°1: les étapes d'élaboration de la cartographie

Phases	Etapes
Préparation	Répertorié de processus
Planification	Identification des risques Evaluation des risques Hiérarchisation les risques Appréciation du dispositif de maîtrise des risques Matrice des risques
Action	Définition et mise en place des plans d'actions
Reporting	Reporting sur les risques résiduels
Suivi	Vérification de l'efficacité des plans d'actions
Actualisation	Mise à jour de la cartographie des risques

1. Phase de préparation

La première chose c'est :

1.1.Répertorié de processus :

Le découpage en métier reste trop large pour arriver à appréhender les risques, alors un découpage par activité s'impose.

1.1.1. Définition du processus

« Un processus est un ensemble de ressources et d'activités liées qui transforment des éléments entrants en éléments sortants. Autrement dit, c'est une boîte noire qui a une finalité (les données de sortie) et qui, pour atteindre cette finalité, utilise des éléments extérieurs (les données d'entrée) et les transforme (en leur donnant une valeur ajoutée) par du travail et des outils (activités et ressources).»¹

¹Yvon MOUGIN, « la cartographie des processus, maîtrise les interfaces », édition d'organisation, 2004, P 37.

Chapitre 02 : La cartographie des risques opérationnels et son domaine d'utilisation

« Schématiquement, on peut définir un processus comme l'enchaînement ordonné d'un ensemble d'activité, produisant une valeur ajoutée croissante, permettant de délivrer au client (interne ou externe) le produit ou service correspondant à sa sollicitation initiale »¹

1.1.2. Les différents types de processus :

On distingue en général trois type de processus

Tableau n°2 : les différents types de processus.

Processus	Description
Les processus opérationnels (processus métier ou de réalisation)	Processus destiné à fournir divers produits et services aux clients externes de l'institution.
Les processus de pilotage (processus de Direction)	Processus dont le but est de fixer la direction, d'évaluer la situation et de décider des actions correctives nécessaires en fonction de l'examen des diverses informations disponibles, les principaux clients de ces processus sont des, organismes de gestion, de surveillance...etc.
Les processus de support (de soutien)	Processus dont le but est de gérer les ressources de l'entreprise pour tenir à jour leur situation et fournir des éléments aux participants aux processus opérationnels et de gestion.

Source : JIMENEZ, (Christian) et autres, « Risques Opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit », Op.cit, p 57

¹C.JIMENEZ, P.MERLIER, D.CHELLY, «Risques opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit », revue banque, 2008, p37

1.1.3. Le lien entre risques et processus¹ :

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

En effet le lien entre risques et processus s'exprime par la matrice « processus/risques » qui se présente comme suit : Les processus (en ligne) se croisent avec les risques (en colonne), et afin d'évaluer les associations, pour chaque croisement (processus associé aux risques), le lien doit être qualifié soit de:

-Lien primaire : « le processus joue un rôle direct dans le management des risques ».

-Lien secondaires : « le processus contribue à gérer le risque de manière indirecte ».

Il convient donc de décrire l'organisation et la nomenclature des risques pour découper l'organisation en processus, et simplifier la tâche d'identification des risques.

1. La phase de planification

2.1 Identification des risques opérationnels

L'objectif est de classer les risques opérationnels par ligne de métier en utilisant la même catégorisation que celle de Bâle. Pour chaque processus, tous les événements à risque qui pourraient perturber son bon déroulement sont identifiés. Certains événements, tels que les erreurs humaines ou les interruptions du système d'information, peuvent être communs à plusieurs processus et doivent donc être répertoriés. Plusieurs approches peuvent être utilisées pour effectuer ce recensement.

2.1.1 Les différentes approches d'Elaboration de Cartographie des risques :

D'un point de vue méthodologique, l'identification des risques opérationnels est possible par deux (4) grandes approches qui peuvent toutefois se compléter :

➤ L'approche Top-down « descendante » :

Le principe de l'approche top-down consiste à collecter au niveau de top manager, l'ensemble des grandes risques pouvant limiter ou empêcher l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation, ou menacer ses principaux actifs ².

Il s'agit donc d'une approche descendante ou l'identification des risques se fait de haut en bas de l'organisation.

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

² IFACI, « Cahier de la recherche, la cartographie des risques », 2013, p 46

Tableau n° 3: Etapes de l'approche Top-Down

1	Identification des risques majeurs
2	Evaluation des risques
3	Rapprochement des risques avec la nomenclature des risques de l'organisation.
4	Rapprochement des risques avec les processus clés de l'organisation
5	Etablissement d'une cartographie des risques
6	Validation des risques par les principaux dirigeants

Source : IFACI « Cahiers de la recherche, la cartographie des risques », 2013, page 46

➤ L'approche Bottom-up « Ascendante » :

L'identification des risques s'effectue par les personnes les plus proches de l'activité, généralement sous forme d'interviews destinés à faire monter l'information du terrain vers les responsables.¹

Il s'agit d'une approche flexible et ouverte qui peut soutenue par l'utilisation de grilles préétablies afin de garantir une couverture exhaustive de tous les types de risques potentiels lors des entretiens.

Tableau n°04 : Etapes de l'approche Bottom-Up

1	Identification des processus avec les opérationnels.
2	Identification et évaluation des risques inhérents à chaque processus.
3	Identification et cotation des éléments de maîtrise de risque existants.
4	Cotation du risque résiduel.
5	Pilotage et communication.

Source : IFACI « Cahiers de la recherche, la cartographie des risques», 2013, page 41

¹ IDEM

➤ **Identification combinée :**

La combinaison de l'approche Top-down et Bottom-up est considérée comme la plus efficace par rapport aux autres approches pour l'identification des risques. Selon cette méthode, la hiérarchie et les opérationnels travaillent en parallèle pour identifier les risques. Le processus d'évaluation des gravités est de type Top-down, tandis que celui d'évaluation des probabilités est de type Bottom-up.

➤ **Identification par le Benchmarking :¹**

Cette méthode consiste à rassembler les meilleures pratiques de maîtrise des risques, elle est basée sur le principe de collecter auprès des entreprises exerçant des métiers semblables et ayant les mêmes processus, les bonnes pratiques en matière d'identification des risques et des cartographie des risques bien élaborées. Cela permet d'avoir une idée générale des risques les plus significatifs et comprendre la meilleure façon de les prendre en compte.

2.1.2 Les outils d'identification des risques :

On peut distinguer

- **Le questionnaire :** est un outil de collecte de données. Il permet d'acquérir des informations liées à l'exécution des tâches, alors observez les défauts et l'identifiez qui ceux sont mal compris par les exécutants.²
- **L'interview :** C'est une technique qui se base sur une grille déterminée à l'avance pour s'assurer que tous les risques possible ont été évoqués au cours de l'interview. Elle est utilisée dans le cadre d'une démarche Botton-up.³

2.1.3 Les techniques d'identification des risques :

Il est possible d'utiliser les différentes techniques pour l'identifier de manière exhaustive tous les événements qui peuvent générer des risques opérationnels pour votre entreprise.

➤ **L'identification basée sur l'atteinte des objectifs**

Ce type de risque, s'il n'est pas identifié et mis sous contrôle, porte inévitablement atteinte à la réalisation des objectifs. Les entreprises qui ont des objectifs stratégiques doivent s'en prémunir sous peine d'annuler leurs plans de développement à long terme.¹

¹ Christian JIMENEZ, Patrick MERLIER, « Prévention et Gestion des risques opérationnels, Edition Revue Banque », Paris 2004, p103.

² MADERS Henri-Pierre & Jean-Luc MASSELIN, « contrôle interne des risques », édition d'organisation, 2009, p57.

³ G. De Marechal, op.cit, p16.

Chapitre 02 : La cartographie des risques opérationnels et son domaine d'utilisation

➤ **L'identification basée sur les check-lists :**

Il s'agit d'identifier les risques opérationnels à partir d'un répertoire de risques préétabli. Ces risques sont ensuite analysés pour être rattachés aux processus de l'entité. Cette technique connaît des limites, car cette liste relève beaucoup plus du général.²

➤ **L'identification basée sur l'analyse de l'environnement :**

En exerçant ses activités, une entreprise confrontée à son environnement interne. Cette situation peut rendre difficile l'identification des risques, car les risques liés à l'environnement externe peuvent prendre le pas sur ceux liés à l'environnement interne de l'entreprise

➤ **L'identification par analyse des activités :**

L'objectif est de fragmenter les processus en différentes activités afin de repérer les risques qui leurs sont liés. En d'autres termes, il s'agit de déterminer les impacts potentiels engendrés par une mauvaise exécution ou une absence d'exécution de ces activités.

➤ **L'identification par analyse historique :**

Cette méthode vise à faire l'inventaire des risques opérationnels qui se sont matérialisés antérieurement à l'établissement de la cartographie en cours d'élaboration. Cette méthode n'est pas conseillée, car les risques identifiés peuvent ne pas être d'actualité. En effet, ces risques peuvent avoir disparu soit par le fait qu'ils ont été traités, soit par la cessation de l'activité qui y a donné naissance.³

➤ **L'identification basée sur les scénarios :**

Elle consiste à avoir recours à des experts ou des bases de données externes pour identifier les risques.⁴

Il est important de souligner que l'entreprise doit définir ses objectifs de choisir la technique la plus adoptée pour identifier les risques opérationnels. Selon ses préférences, elle peut également utiliser plusieurs techniques de manière combinée.

Une fois les risques identifiés, il est essentiel d'évaluer et de classer chacun d'entre eux en fonction de leur notation

2.2 L'évaluation des risques :

On peut adopter cette méthode en utilisant des évaluations à la fois rétrospectives (pour l'évaluation passés) et prospectives (pour les événements potentiels), basées sur les déclarations d'experts et de collaborateurs.

¹ MADERS Henri-Pierre & Jean-Luc MASSELIN, « contrôle interne des risques », édition d'organisation, 2006, p47.

² Ibid., p50.

³ COSO II, « guide sur la surveillance permanente des systèmes de contrôle interne », 2009, P67

⁴ NICOLET Marie Agnès & al, « contrôle interne et des risques opérationnels », revue banque finance, 2005, p51.

Chapitre 02 : La cartographie des risques opérationnels et son domaine d'utilisation

L'évaluation des risques opérationnels au sein d'une banque, repose sur deux techniques distinctes : quantitatives et qualitatives

- **La méthode quantitative** : Cette méthode est utilisée lorsqu'il existe suffisamment d'information pour estimer la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque sur la base d'une évaluation par intervalle ou proportionnelle.
- **La méthode qualitative** : moins fiable que celles utilisées lorsque le risque ne peut être quantifié ou lorsque des données fiables suffisantes qui ne sont pas disponibles.

Suite à leur identification, l'exposition aux risques intrinsèques est évaluée à travers deux critères qui sont la fréquence et l'impact ¹

I. La fréquence :

Indique la probabilité d'un événement c'est -à-dire le nombre de fois ou le risque pourrait se produire sur une période donnée. Elle peut être mesurée grâce à :

- ✓ **Des critères qualitatifs** : une fréquence forte, moyenne ou faible ou sur une échelle de 1 à 4 par exemple.
- ✓ **Des critères quantitatifs** : une probabilité effective pour une période donnée (et compris entre 0 et 1) ou la fréquence (une fois par jour, par moi, par an...)

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

Tableau n°5: critère d'évaluation de la fréquence

Critères de fréquence d'occurrence	Très faible	Faible	Moyen	Fort
Nombre d'événement a risque par an	< 10	10<X<100	100<X< 1000	>1000

Source : Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER, « Prévention et Gestion des risques opérationnels », Edition Revue Banque, Paris 2004, P36

II. L'impact :

C'est la quantification de la perte engendrée dans le cas de réalisation du risque, l'impact aussi peut être mesuré par deux manières possibles :

¹ Gilbert de Marchal, 2003 op.cit, p9.

Chapitre 02 : La cartographie des risques opérationnels et son domaine d'utilisation

- ✓ Par des critères qualitatifs : Impact faible, moyen et fort ;
- ✓ Par critères quantitatifs : données de pertes financières ou d'exploitation.

Les critères d'évaluation de l'impact pourront être illustrés dans le tableau suivant :

Tableau n°6: critères d'évaluation de l'impact

Critère d'impact financier	Très faible	Faible	Moyen	Fort
Charge financière ou manque à gagner (En million de dinar par exemple)	< 20	20<X<200	200<X<1000	>1000
Impact sur tiers (client, public, partenaires, actionnaire, agence de notation...etc.)	Pas de conséquence induite	Pourrait entraîner des réclamations	Risques de perte d'image et de confiance	Risques de perte de clients ou partenaires

Source : Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER, « Prévention et Gestion des risques opérationnels », Edition Revue Banque, Paris 2004, P36

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

$$\text{Risque brut} = \text{fréquence} \times \text{Impact}$$

2.3 La hiérarchisation des risques :

Ce classement évalue la criticité de chaque risque brut en prenant en considération à la fois le seuil de tolérance aux risques de l'organisation et de son risque intrinsèque (le risque maximal potentiel). Il serait nécessaire de préciser la hiérarchie des risques initiaux en prenant en compte l'évaluation des mesures de contrôle interne déjà mises en place pour atténuer les conséquences de ces divers risques.

2.4 Appréciation du dispositif de maîtrise des risques :

Le risque net réel par la banque découle du risque brut, en considérant les mesures de contrôle des risques mises en place par la banque pour prévenir ou éliminer les événements à risque.

Une fois les risques inhérents au processus identifiés et évalués, il est important d'examiner les mesures existantes qui permettront de réduire l'impact en utilisant des critères jugés pertinents.¹

- Les dispositions organisationnelles (organisation claire et diffusée, séparation des tâches, procédures existantes...)
- Le dispositif de contrôle mis en place (double regard, hiérarchie, contrôles bloquants dans les systèmes...);
- Les outils de suivi de l'activité et de son bon déroulement (états d'alertes, Reporting, comité de suivi...)
- Les éléments de réduction ou de transfert de risque (assurance, garantie, clause contractuelle, etc.)

Les deux rubriques pour répertorier et valoriser les dispositifs de maîtrise des risques sont les suivantes :²

- Les DMR de prévention : il s'agit des dispositifs qui visent à prévenir l'apparition des risques ou à réduire leur probabilité d'occurrence. Ces dispositifs ont pour objectif de prévenir les risques ou les limiter avant qu'ils ne se produisent.
- Les DMR de protection : il s'agit des dispositifs qui visent à réduire l'impact des risques en cas de survenance. Par exemple

Il est possible d'utiliser une échelle de cotation pour évaluer l'efficacité d'un dispositif de maîtrise des risques. Cette échelle peut inclure des critères tels que la disponibilité des contrôles et leur degré de couverture des risques.

¹ JIMENEZ (Christian) et autres, « Risques Opérationnels : de la mise en place du dispositif à son audit », Op.cit, p 67

² Ibid , P238

Tableau N°7: Tableau d'appréciation du dispositif de maîtrise du risque.

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

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

Le dispositif de maîtrise des risques ayant été évalué, il convient de procéder à l'évaluation des risques nets (résiduels)

2.5 Evaluation du risque net :

Effectivement Les risques nets (ou résiduels) sont ceux qui résultent des risques bruts, en intégrant les dispositions de prévention et de contrôle mis en place.

Le risque net (résiduel) peut être évalué comme suit :

$$\text{Risque net} = \text{Risque brut} - \text{DMR}$$

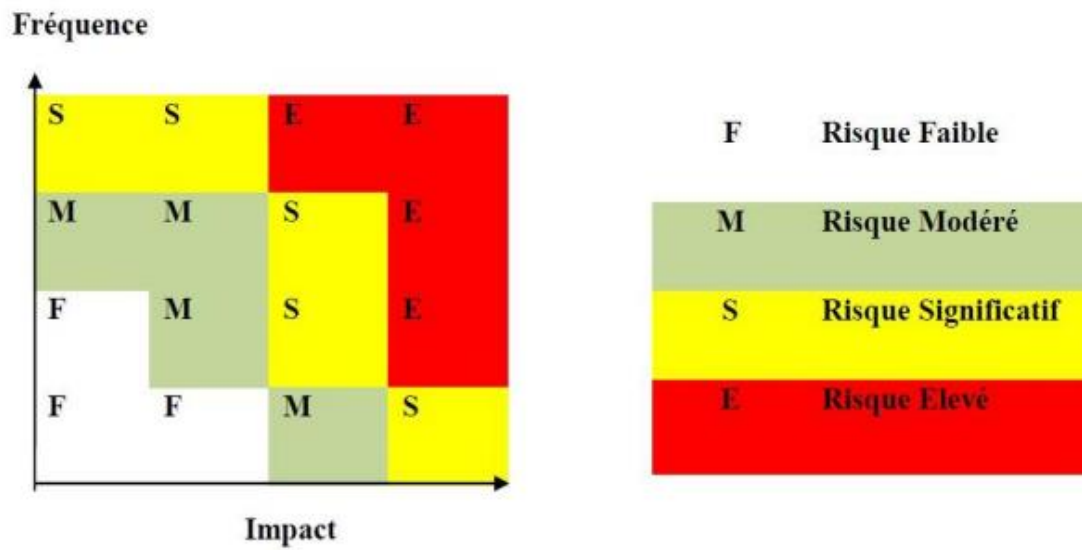
2.6 Matrice des risques :

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 :

A. 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 ». Cette représentation permet d'identifier les risques du plus significatif au moins significatif.

Figure n° 1: Représentation d'une cartographie des risques

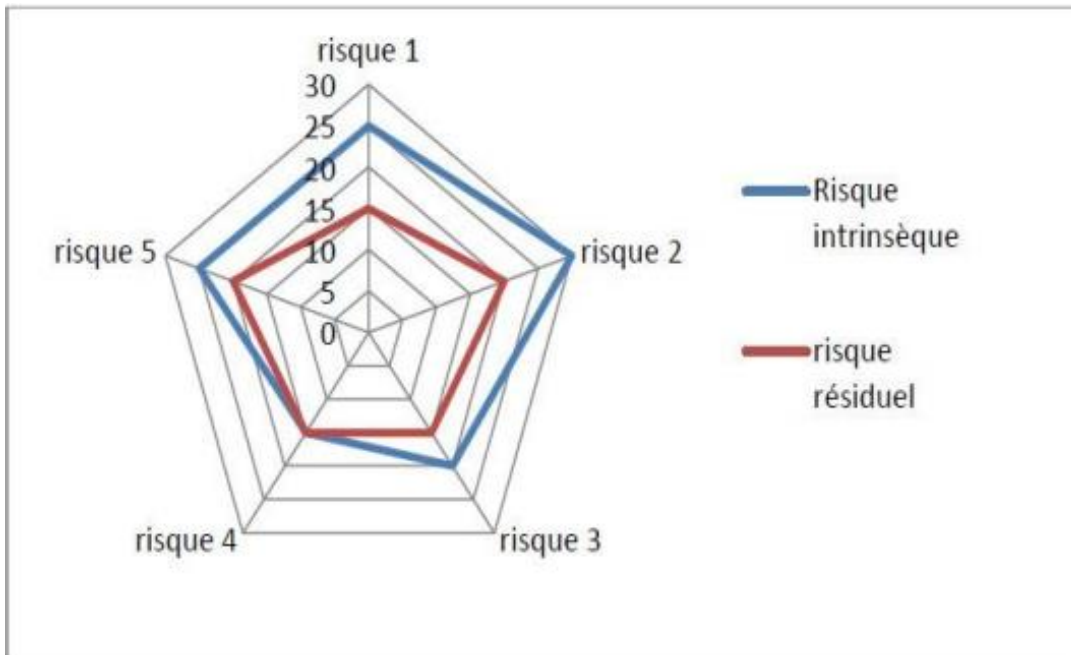


Source : C.JIMENEZ & P.MERLIER, Prévention et Gestion des risques opérationnels, Ed Revue Banque, 2004, P68.

B. La représentation en mode RADAR ou toile d'araignée :

L'objectif de ce type de représentation est de fournir une vision globale de l'exposition d'une organisation aux risques, en tenant compte de son appétence pour ceux –ci. Dans ce cas, l'échelle est utilisée pour évaluer la criticité d'un risque en combinant sa gravité avec sa probabilité d'occurrence. Il s'agit d'un diagramme à plusieurs axes ou chaque axe représente une catégorie de risque spécifique.

Figure n°2 : Diagramme radar des risques d'une organisation



Source : « cartographie des risques », IFACI, op.cit, p 39

Section 3 : Utilisations et actualisation de la cartographie des risques opérationnels

La cartographie des risques opérationnels bancaires est un utile essentiel et crucial pour les banques afin de gérer efficacement leurs risques opérationnels et de protéger leur activités, leur réputation et leurs clients. Elle permettra aux gestionnaires de l'utiliser car elle représente des outils précieux d'aide pour la décision et de la détermination des missions de contrôle.

Dans cette section, nous présenterons les différentes utilisations de la cartographie du risque opérationnel.

1. La phase d'action :

La cartographie n'est pas un objectif en soi, mais plutôt un moyen de fournir des outils visant à faciliter la prise de décision et surtout à stimuler les actions d'amélioration.

1.1.Elaboration d'un plan d'action

L'objectif du plan d'action est de minimiser les risques considérés comme majeurs pour la banque, afin d'obtenir un niveau de risque résiduel le plus bas possible. La mise en place de ces plans se divise généralement en deux grandes étapes. La première consiste à déterminer la meilleure approche pour traiter le risque en fonction de sa criticité nette. La seconde étape comprend la sélection et la planification d'un traitement approprié en fonction des ressources disponibles.

Habituellement, ces traitements se résument à quatre options.

- **Eviter le risque :**

Lorsque nous faisons face à une tâche ou une activité extrêmement risquée, il devient impératif de l'éliminer, même après avoir pris des mesures pour atténuer les risques. Une option envisageable est de renoncer à cette activité si le coût du traitement des risques dépasse largement les bénéfices qu'elle procure.

- **Transférer le risque :**

L'entreprise peut réduire la probabilité ou l'impact d'un risque en le déléguant ou en le partageant. Premièrement, elle peut opter pour transfert de risques tels que les incendies en souscrivant une assurance (achat de contrats d'assurance). Deuxièmement, elle peut externaliser les activités considérées comme très risquées ou peu rentables.

- **Accepter le risque :**

Cette approche consiste à ne rien entreprendre pour altérer la probabilité ou l'impact des risques (IFCI, 2005). Cela s'applique aux risques qui sont considérés comme relativement faibles ou acceptables (c'est -à-dire que le niveau de risque est inférieur à la tolérance de l'entreprise) et qui présentent des possibilités importantes)

- **Réduire le risque :**

La réduction des risques implique de prendre des mesures visant à diminuer leur fréquence (prévention), leur impact (protection) ou les deux à la fois. Ces mesures peuvent prendre différentes formes, telles que l'élimination des causes, la répartition des responsabilités ou la limitation des conséquences. Il est également possible d'accepter le risque tout en surveillant. Le choix des actions à entreprendre se fait en comparant les coûts des conséquences du risque, tout en tenant compte de leur probabilité d'occurrence.

2. Le suivi des risques :

Cette pratique régulière permet de surveiller l'évolution de la probabilité de survenue des risques (stabilité , augmentation , diminution) , de vérifier l'efficacité des mesures préventives mises en place et éventuellement d'apporter des ajustements aux dispositions prévues. De plus, de nouveaux facteurs de risque peuvent surgir et doivent être ajoutés à la liste initiale. Enfin, il est important de surveiller la survenance des événements redoutés et leurs conséquences réelles. Lorsque l'entreprise modifie certaines de ses activités, cela peut également nécessiter une mise à jour de la cartographie des risques.

3. Actualisation de la cartographie des risques :

La cartographie des risques est une représentation instantanée de la situation actuelle. Pour maintenir une vision appropriée, il est essentiel de la mettre à jour régulièrement et de l'adapter en fonction des évolutions.

L'actualisation de la cartographie des risques opérationnels est généralement effectuée avec l'aide des auditeurs internes, ce qui permet de déterminer l'exposition réelle des banques aux risques opérationnels. Il existe plusieurs facteurs qui influencent les bénéfices liés aux risques

- Les évolutions technologiques, réglementaires, et du marché
- Les nouveaux canaux de distribution ;
- Les modifications apportées en termes d'organisation et de système ;
- Les plans d'actions mis en place (actions correctives ponctuelles, procédures de contrôle récurrentes, transfert du risque...etc.).

Chapitre 02 : La cartographie des risques opérationnels et son domaine d'utilisation

Le processus de mise à jour doit être réalisé chaque fois que survient un changement ayant un impact sur un événement à risque. Il est important qu'à l'occasion de l'actualisation de la cartographie, les responsables opérationnels s'approprient la méthodologie d'évaluation. ¹

4. L'utilisation de la cartographie des risques

4.1. La cartographie comme un outil d'aide à la décision :

La cartographie, qui représente le profile de risque de l'entité, joue un rôle crucial en fournissant une référence essentielle pour la gestion des risques et la sélection des plans d'action. Elle permet donc de :

- déterminer les risques prioritaires et les processus jugés trop risqués ;
- Définir une nomenclature de la base d'incidents opérationnels pour le rattachement des risques avérés ;
- Définir les plans d'action pour le traitement préventif des risques en améliorant le contrôle permanent ;
- Recourir au transfert ou au financement du risque.

4.2. La cartographie des risques au service de l'audit interne

4.2.1. La définition de l'audit interne

En Mars 2000 que le conseil d'administration de l'IFACI approuva sa définition officielle de la fonction d'Audit Interne : « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorations, et contribue à créer de la valeur ajoutée. IL aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle, de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité. »

4.2.2. Les objectifs de l'audit interne :²

Les missions d'audit ont pour objectifs :

- Protection du patrimoine de l'entreprise ;
- Application des procédures et instructions de l'entreprise ;

¹ J. Christian & al, op.cit, p 229.

² Reda KHELASSI, « l'audit interne- audit opérationnel – technique, méthodologie, contrôle interne », 2^{ème} édition, 2007, p2

Chapitre 02 : La cartographie des risques opérationnels et son domaine d'utilisation

- Identifier et permettre la suppression des tâches et travaux redondants, ainsi que les erreurs de fonctionnements qui conduisent à des dépenses inutiles ;
- Veiller à ce que les principes de régularité en matière comptable et financière (intégrité, clarté, transparence) soient appliqués par les services ;
- Identifier les dépenses sans relation avec le résultat recherché et les budgets devenus inutiles afin qu'ils ne puissent être reconduits ;
- Vérifier le statut du personnel ainsi que la répartition des forces de travail entre les services ;
- Identifier les services et fonctions qui pourraient être accomplis à moindre frais l'entreprise.

4.2.2.1. La relation entre la cartographie des risques et l'audit interne

Une fois validée, la cartographie des risques permettra au processus au responsable de l'audit interne de créer son plan d'audit. Ce plan établira un lien entre les risques importants auxquels l'entreprise est confrontée et les processus à auditer. En outre, l'auditeur joue un rôle crucial en évaluant le contrôle interne existant et en proposant des solutions pour son amélioration. Par conséquent, la cartographie des risques devient un outil essentiel pour l'auditeur interne dans la planification de ses travaux, car elle met en évidence les faiblesses dans les différentes fonctions de la banque.

4.3. La cartographie des risques au service de contrôle interne

4.3.1. La définition de contrôle interne

Selon l'OECF « Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'une part, d'assurer la protection du patrimoine et la qualité de l'information, d'autre part, de garantir 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-ci». ¹

¹ Antoine MERCIER, Philippe MERLE, « audit et commissariat aux comptes, guide de l'auditeur et de l'audite », éditions Francis LEFERBVRE, 2010, P529

4.3.2. Les objectifs de contrôle interne¹ :

Les missions de contrôle interne ont pour objectifs :

4.3.2.1. Objectif général :

La Continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis :

Le Contrôle interne est le processus par lequel la direction générale et les différents niveaux de management, obtiennent une assurance raisonnable que leurs objectifs soient atteints

4.3.2.2. Objectifs permanents :

- Sécurité des actifs ;
- Respect des instructions de la direction ;
- Qualité des informations ;
- Optimisation des ressources.

4.3.3. Les différents niveaux de contrôle internes :²

Le contrôle interne s'exerce sur trois (3) niveaux :

a. Les contrôles de premier niveau :

La banque exige des contrôles immédiats, systématiques et permanents de la part de tous ses collaborateurs dans le cadre de leurs activités quotidiennes. Chaque fois qu'un service effectue une opération bancaire, une série de points de contrôle doit être effectuée. Une opération bancaire, une série de points de contrôle sont définis dans la procédure interne qui précise les modalités d'exécution de ces opérations.

Pour identifier ces points de contrôle, il est nécessaire de suivre la procédure interne :

- 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 ;
- L'existence d'un manuel des procédures ;

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

¹ Inspiré du cours de Monsieur KADOURI Rachid, « audit interne », ESC 2016, P11

² Eric LAMARQUE, « Management de la banque », Pearson Paris France, 2011, P87.

b. Les contrôles de deuxième niveau :

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

c. Les contrôles de troisième niveau :

Il s'agit des contrôles périodiques ponctuels ou inopinés exercés par la direction de l'audit interne et l'inspection générale. Ces dernières vérifient la régularité, la conformité des opérations et le respect des procédures. Elles procèdent aussi à l'examen de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne de premier et second niveau.

4.3.4. La relation entre la cartographie des risques et contrôle interne

Le lien entre le dispositif de contrôle interne et la cartographie des risques opérationnels est étroit et se manifeste de deux façons. Tout d'abord, la cartographie permet d'identifier les différents métiers de la banque ainsi que les processus qui en découlent, les risques qui y sont liés, les modalités de gestion de ces risques, ainsi que les incidents et les pertes par typologie de risque. A partir de cette analyse et de la lecture de la cartographie des risques, différents contrôles seront mis en place. En outre, lors de l'élaboration de la cartographie des risques, une évaluation de l'efficacité des procédures de contrôle existantes sera effectuée.

Ainsi, la relation entre la cartographie et le contrôle interne est bidirectionnelle.

La Conclusion

A travers le développement du présent chapitre, nous pouvons conclure que la cartographie des risques est un outil crucial pour repérer, mesurer et classer les risques. Toutefois, il est essentiel de le calibrer avec minutie, car les personnes qui effectuent l'évaluation peuvent avoir des perceptions différentes des risques. Ainsi, une calibration minutieuse garantit une évaluation exhaustive et pertinente, atteignant ainsi le plus haut niveau de précision possible.

L'importance de l'élaboration d'une cartographie des risques au niveau d'une organisation bancaire, la méthode à entreprendre dans son façonnement, ainsi que les différents outils et approches nécessaires à son accomplissement.

En outre, la cartographie des risques représente un élément moteur du management des risques, et se trouve à la base de contrôle interne depuis l'audit interne

Chapitre 02 : La cartographie des risques opérationnels et son domaine d'utilisation

La prochaine partie, qui constitue l'étude pratique de cette mémoire, est réservée à la mise en place d'une cartographie des risques opérationnels.

**Chapitre 3 : la mise en œuvre d'une cartographie des
risques opérationnels au sein de la CNEP-Banque**

Chapitre 03 : la mise en œuvre d'une cartographie des risques opérationnels au sein de la CNEP-Banque

Introduction

Au fil des chapitres précédents, nous avons abordé différents aspects des risques bancaires, en mettant l'accent sur le risque opérationnel, son cadre réglementaire et les étapes à suivre pour créer une cartographie des risques. Nous avons également exploré l'utilisation de cette cartographie dans diverses fonctions bancaires.

En raison des contraintes de temps auxquelles nous étions confrontés, nous avons dû restreindre notre étude à une cartographie thématique portant sur des activités bancaires complexes et rentables : ces activités présentent des risques associés aux personnes, aux procédures et aux systèmes utilisés par la banque, risques qui peuvent compromettre la réalisation des objectifs de la banque.

Pour cela, nous allons subdiviser ce chapitre en trois sections :

Section 1 : présentation de la CNEP-Banque : organisation et type de crédit

Section 2 : Présentation de la démarche d'analyse de processus

Section 3 : démarche d'analyse des risques

Chapitre 03 : la mise en œuvre d'une cartographie des risques opérationnels au sein de la CNEP-Banque

Section 1 : présentation de la CNEP-Banque : organisation et type de crédit

1. Evolution de la CNEP-banque

La CNEP-banque (caisse nationale d'épargne et de prévoyance) est un établissement financier créé par la loi n°64-227 du 10/08/1964 sur la base du réseau de la caisse de solidarité des départements et des communes d'Algérie(CSDCA) spécialisé dans la collecte de l'épargne des ménages et financement de l'habitat à travers ses crédits. son siège social est à Alger.

La CNEP est une société par action (SPA) au capital de 46milliards. Elle a connu plusieurs étapes dans son évolution, à savoir :

La période de 1964-1970 : durant cette période, l'activité de la CNEP se limitait à la collecte de l'épargne sur livret et l'octroi de crédits hypothécaires, qui seront suspendus en 1971

En1975 : furent vendus les premiers logements au profit des titulaires de livrets d'épargne.

La décennie 1980: la CNEP se lance dans une politique de diversification des crédits dans des secteurs hors habitat, démarche qui visait à proposer une nouvelle gamme de services jusque-là réservés aux banques commerciales.

En 1997: changement de statut : la CNEP (caisse d'Epargne) devient banque universelle : CNEP-Banque

1998 : lancement des crédits à la consommation

2008 : lancement de la bancassurance

En 2013 : Dématérialisation du livret d'épargne et lancement de la carte d'épargne.

En 2015 : Lancement du compte épargne non rémunéré (RASMALI)

En 2016 : Ouvertures de la première agence automatisée KHATABI (Alger centre)

En 2018 : Le capital social de la CNEP-Banque passe 14 à 46 milliards DA

2. Les missions de CNEP-banque :

- La collecte de l'épargne ;
- Le financement de l'habitat ;
- La promotion de l'immobilier.

3. Les missions de la direction de surveillance des risques opérationnels « D.S.R.O » :

- Surveiller les risques opérationnels encourus par la banque ;
- Mettre en place une cartographie des risques opérationnels et veiller, périodiquement, à sa mise à jour ;
- Mettre à jour la base des incidents historiques ;
- Définir les indicateurs de risques clés ;
- Contribuer au renforcement du dispositif du contrôle interne ;
- Recenser les incidents, les analyser et suivre leur évolution et leurs impacts financiers.

4. Organisation :

La D.S.R.O est composée des départements suivants :

- Le département Gestion des Incidents ;
- Le département Analyse des Risques Opérationnels

4.1.Missions du Département Gestion des Incidents :

- Mettre à jour la base des incidents historiques à travers notamment, les déclarations des correspondants Risques Opérationnels au niveau des structures de la banque et les rapports établis par les structures de contrôle ;
- Mettre en place et piloter le dispositif de surveillance des risques opérationnels
- Veiller au maintien en condition opérationnelle, du plan de continuité d'activité.
- Animer le réseau de Correspondants Risques Opérationnels servant de relais dans l'identification des risques et des incidents ;
- Définir les critères de qualification et de hiérarchisation des incidents, évaluer les pertes générées et les insuffisances du dispositif de surveillance mis en place.

4.2.Mission du Département Analyse Des Risques Opérationnels :

- Elaborer la cartographie des risques opérationnels, par type d'activité ou ligne métier et veiller à sa mise à jour sur la base des résultats d'analyse des processus et des incidents recensés ;
- Définir les lignes métier de Banque et leur découpage en processus, en concertation avec les structures compétentes ;
- Définir les nomenclatures des risques opérationnels auxquels la Banque est confrontée et procéder régulièrement, à sa mise à jour ;
- Mettre en place des outils d'identification, d'évaluation et de surveillance des risques opérationnels ;

Chapitre 03 : la mise en œuvre d'une cartographie des risques opérationnels au sein de la CNEP-Banque

- Identifier les risques opérationnels liés aux différents processus.

5. Les différents types de crédit :

5.1.Crédit à la consommation : c'est un crédit sur mesure destiné à l'acquisition de votre véhicule de tourisme neuf produit ou assemblé en Algérie.

5.2.Crédit immobiliers à usage d'habitation : Le crédit immobilier est un type de prêt accordé par une institution financière destiné à financer l'acquisition d'un bien immobilier pour une longue durée. Le prêt est sécurisé par une hypothèque sur la propriété.

5.3.Crédit immobiliers (bien à usage commercial et professionnel) :c'est un crédit destiné à acheter, à construire, à aménager, à procéder à l'extension ou la surélévation de votre local commercial ou professionnel et toute tranquillité.

5.4.Crédit IMMO jeune : c'est une formule destinée à financer un jeune de moins de 40 ans, pour achat d'un logement neuf fini...Etc.

5.5.Crédit IMMOBILIERS AUX TAUX BONIFFIES : il s'agit d'un avantage accordé par l'état, par le biais du trésor public, en visant à réduire le taux d'intérêt.

6. Les caractéristiques du crédit immobilier à usage d'habitation

- **Le montant du prêt :** il s'agit du montant total emprunté pour l'acquisition du bien immobilier. Ce montant dépendra de la valeur du bien immobilier, de l'apport personnel de l'emprunteur et des capacités de remboursement de ce dernier.
- **La durée du prêt :** il s'agit de la période pendant laquelle l'emprunteur devra rembourser son prêt.la durée peut varier de 5 à 30 ans en fonction des conditions proposées par la banque et de la capacité de remboursement de l'emprunteur.
- **Le taux d'intérêt :** il s'agit du cout du crédit immobilier, exprimé en pourcentage du montant du prêt.
- **Les modalités de remboursement :** il s'agit des modalités de remboursement du prêt immobilier. L'emprunteur peut choisir un remboursement mensuel, trimestriel ou annuel en fonction de ses capacités financières.
- **Les garanties demandées :** les banques peuvent demander différentes garanties pour sécuriser le remboursement du prêt, comme une hypothèque ou une caution
- **L'assurance :** les assurances requises dans le cadre des crédits immobiliers aux particuliers sont :
 - ☞ Assurance décès/invalidité;
 - ☞ Assurance catastrophes naturelles pour les biens immobiliers construit (finis) ;

☞ Assurance SGCI pour les crédits bonifiés par l'Etat.

7. Les types du crédit immobilier à usage d'habitation :

- Achat d'un logement neuf auprès d'un promoteur immobilier (logement promotionnel Libre, Public, Aidé, Social Participatif) ;
- Achat d'un logement entre particulier(CBEP) ;
- Achat d'un terrain à bâtir ;
- Construction individuel d'une habitation ;
- Extension ou surélévation d'une habitation existante ;
- Aménagement d'une habitation ;
- Achat d'un local commercial en vente sur plan.

8. La définition d'achat d'un logement entre particulier : c'est la situation où un individu achète une propriété directement à un autre particulier, en utilisant un crédit hypothécaire pour financer l'achat.

Chapitre 03 : la mise en œuvre d'une cartographie des risques opérationnels au sein de la CNEP-Banque

Section 2 : Présentation de la démarche d'analyse de processus

Afin d'analyser l'ensemble des activités de la banque, la démarche d'analyse des risques opérationnels adoptés consiste à déterminer en premier lieu, les lignes métiers et les processus, avant d'entamer en deuxième lieu, la phase d'analyse des risques liés à chaque processus.

A ce titre, un découpage global des activités de la banque en lignes métiers et en processus a été effectué par la DSRO en se basant sur les textes régissant l'organisation générale de la Banque et ses structures.

1. Lignes métiers de la CNEP-Banque

Les lignes métiers de la CNEP-Banque sont identifiées en se référant aux saines pratiques du comité de Bâle qui propose huit(08) lignes métiers regroupant les principales activités bancaires à savoir :

1. financement d'entreprises ;
2. activité de marché ;
3. banque de détail ;
4. banque commerciale
5. paiement et règlement ;
6. fonction d'argent ;
7. gestion d'actifs ;
8. courtage de détail.

Du point de vue macro processus, les activités de la Banque sont réparties en trois catégories selon leurs natures à savoir :

- ➔ Processus de management
- ➔ Processus de production
- ➔ Processus de support

Chapitre 03 : la mise en œuvre d'une cartographie des risques opérationnels au sein de la CNEP-Banque

Chaque ligne métier est décomposée en processus opérationnels. la détermination de ces derniers, passe par les principales phases suivantes :

Figure n°01 : les principales phases de détermination d'un processus



Source : document interne de la CNEP-Banque

Notre étude est basée sur l'octroi d'un crédit immobilier à usage d'habitation (Achat d'un logement entre particulier(CBEP))

2. Processus d'octroi d'un crédit immobilier aux particuliers

Etape1 : la demande

- Le demandeur de crédit soumet un dossier de demande de crédit en fournissant des informations personnelles et financières telles que le montant demandé, le but du crédit, le revenu, l'emploi et l'historique de crédit. L'agence ne doit accepter que les dossiers complets. Pour ce faire, elle doit procéder à la vérification des pièces constitutives du dossier de crédit, le numéro d'immatriculation de l'employé et de l'employeur.
- Tout dossier incomplet doit faire l'objet d'un rejet immédiat.
- Tout dossier déclaré recevable doit faire l'objet :
 - ✓ Signature par le client de l'autorisation de prélèvement des frais d'études au moment du dépôt de son dossier ;
 - ✓ Alimenté le compte chèque, au minimum par montant des frais d'études relatif à l'étude du dossier crédit hypothécaire sollicité ;
 - ✓ Prélèvement des frais de dossier, ces derniers ne sont pas restitués au client quel que soit le sort réservé à la demande de crédit hypothécaire du client (accord ou rejet) ;
 - ✓ D'inscription dans un registre ouvert à cet effet
 - ✓ Remise d'un titre de dépôt au client
 - ✓ Enregistrement de la demande sur le registre
 - ✓ Transmettre le dossier au back office

Chapitre 03 : la mise en œuvre d'une cartographie des risques opérationnels au sein de la CNEP-Banque

Etape2 : analyse du dossier

Contrôle et analyse des informations contenues dans les pièces constitutives du dossier (dossier juridique, technique, et financier)

→ Consultation :

Du Fichier Clientèle crédit aux particuliers (Consultation WEB)

De la Centrale des Risques Entreprises et Ménages (CREM) pour vérifier si le postulant, le codébiteur, la caution et le cédant d'intérêts sont bénéficiaires ou non de crédits épargnant ou non épargnant

S'assurer que le Numéro d'Identification National Unique (N.I.N) a été intégré dans la Centrale des Risques Entreprises et Ménages (CREM),

Présentation du dossier au comité de crédit (Agence, Réseau, Siège, Central) Une fois les réponses de la Banque d'Algérie, de la CNAS et Impôt reçues.

Après examen du dossier par le comité de crédit (Agence, Réseau, Siège ou Central) ce dernier se prononce sur l'acceptation ou le refus de la demande de prêt.

Authentification de client en cas de rejet

Etape3 : Mise en place de financement

- Notifie la décision de crédit au client, par une lettre d'offre de crédit,

L'offre reste valable pendant quinze (15) jours à compter de la date de l'acceptation.

Recueille l'acceptation du client sur l'offre de crédit, en portant à la main et lisiblement à gauche et en bas de page : « lu et approuvé » accompagné de sa signature.

- Après acceptation par le client des conditions de l'offre de crédit de la CNEP Banque,
- Les services crédit de l'agence procéderont à l'établissement de la convention de crédit suivant le modèle en vigueur et au recueil de la signature du client.
- La mobilisation du crédit
- Remise du chèque au notaire désigné avec obligation du recueil de la garantie au profil de la banque

Etape3 : recouvrement

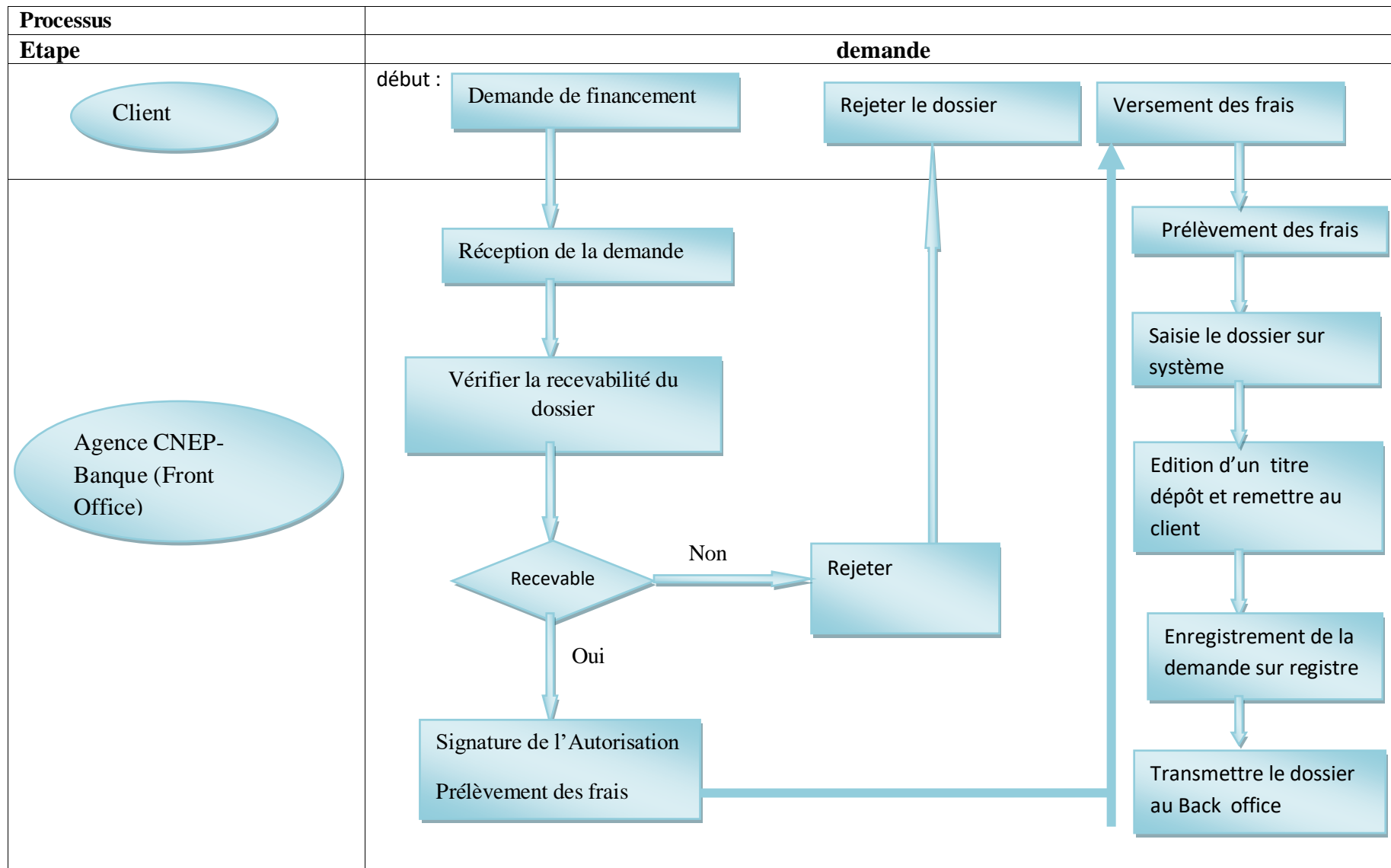
- Etablir les échéances
- Le paiement de 13 primes d'assurance
- Suivi de situation du recouvrement

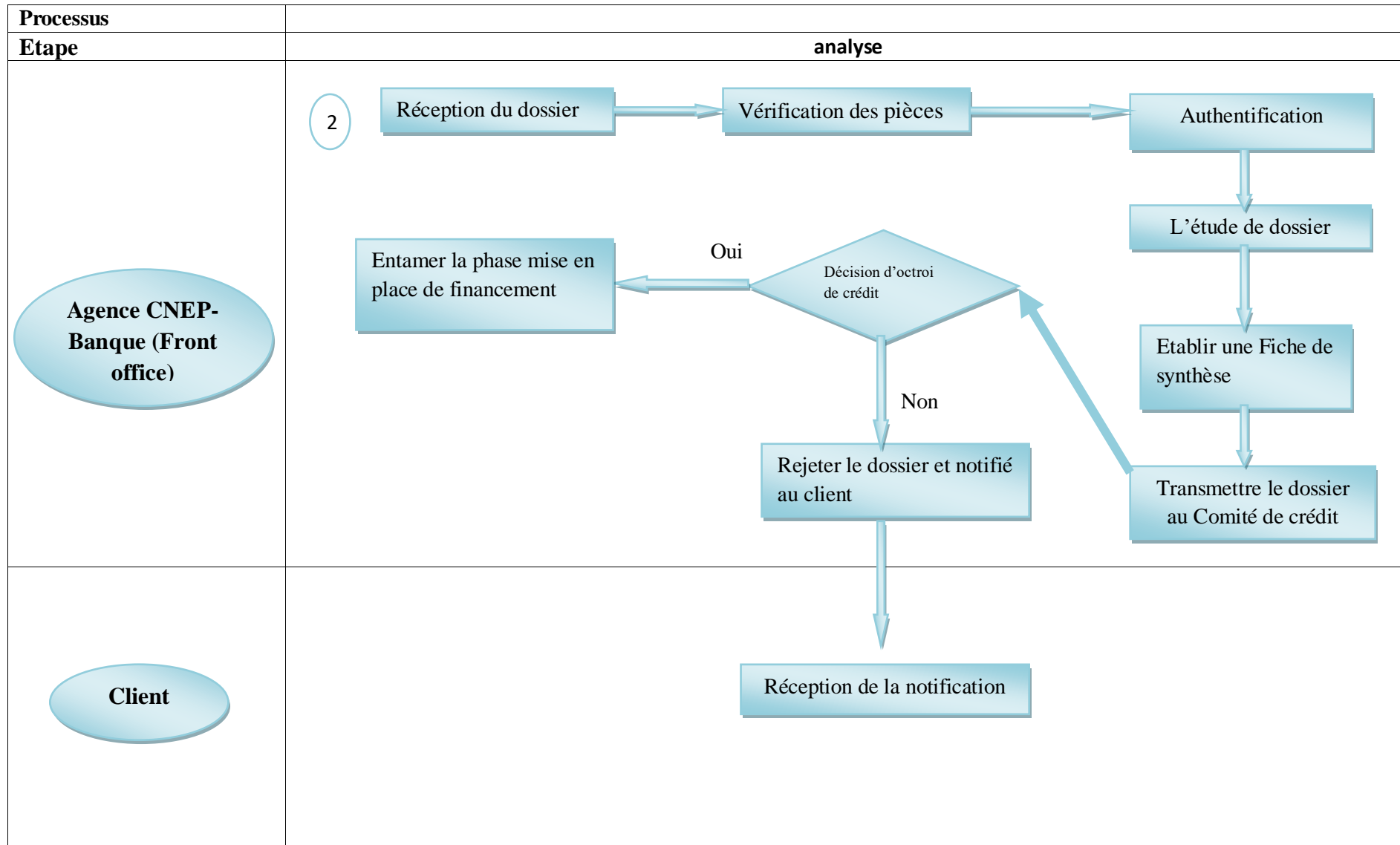
Chapitre 03 : la mise en œuvre d'une cartographie des risques opérationnels au sein de la CNEP-Banque

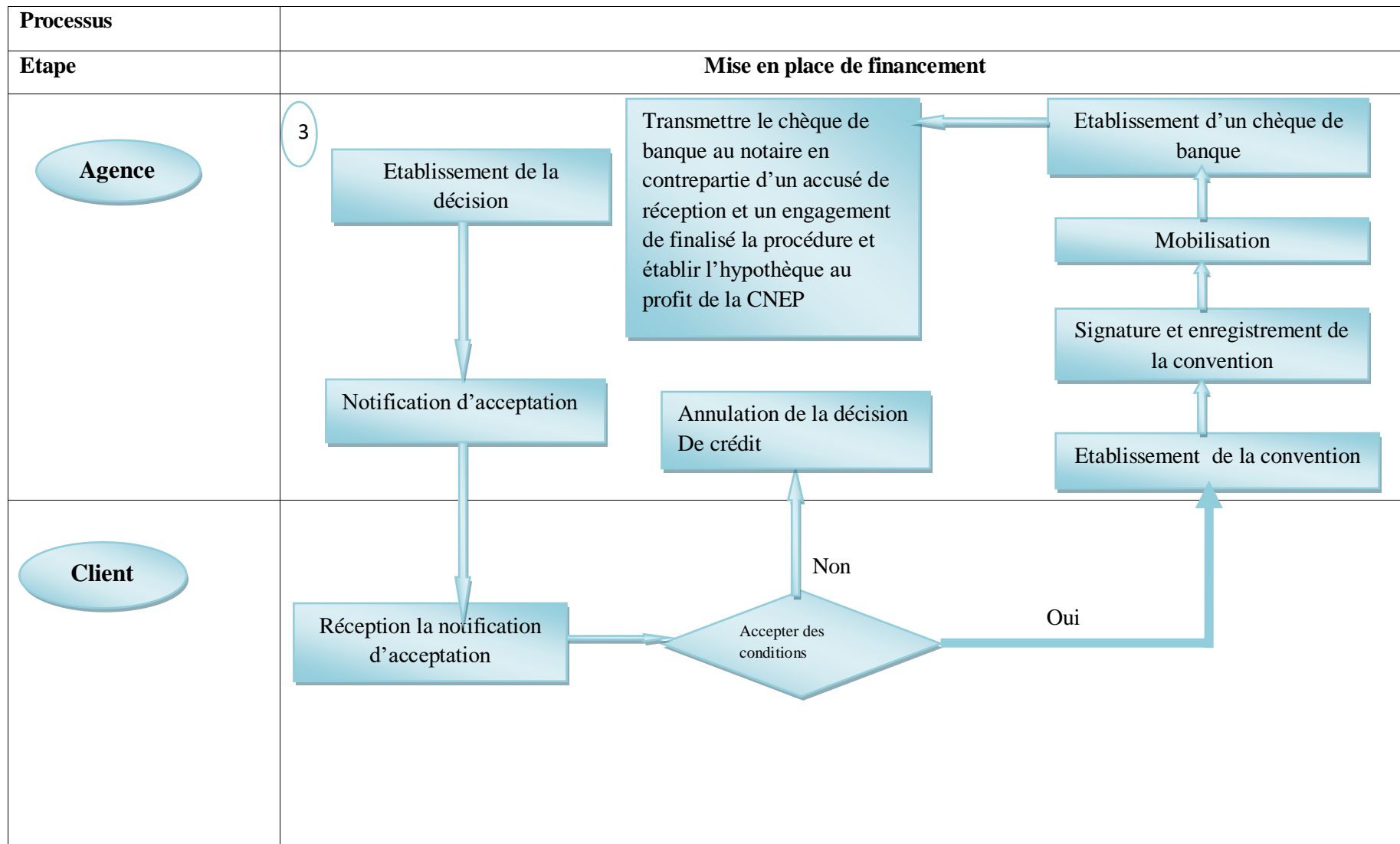
- Suivi et gestion des impayés
- Le paiement des échéances

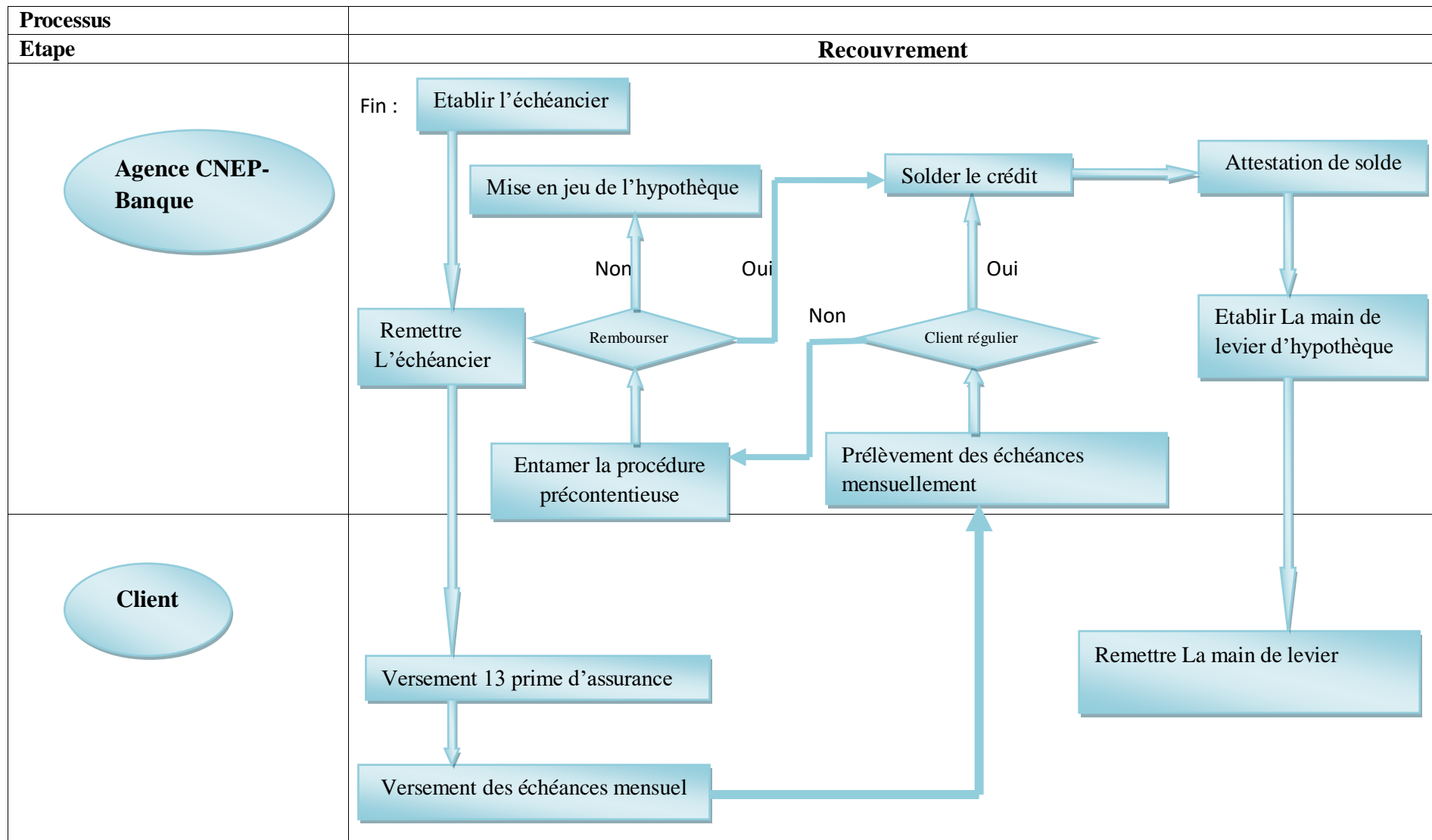
On va schématiser ce processus dans le tableau suivant :

Tableau n°1 : le schéma de processus « crédit hypothécaire »









Source : élaborer par nos soins

Chapitre 03 : la mise en œuvre d'une cartographie des risques opérationnels au sein de la CNEP-Banque

Section 3 : démarche d'analyse des risques

Les processus déterminés font l'objet d'analyse afin d'identifier les risques qui leurs sont rattachés.

La démarche adoptée pour l'analyse des risques est inspirée de celle proposée par la norme ISO 31000, laquelle est dédiée au management des risques qui définit notamment les principaux étapes d'appréciation des risques à savoir

- L'identification des risques bruts;
- L'évaluation des risques bruts;
- L'évaluation du dispositif de maîtrise des risques;
- L'établissement des plans d'actions visant la maîtrise des risques.

L'application de cette méthode pour l'ensemble des processus, permet d'hiérarchiser les risques en fonction de leur criticité, d'élaborer la cartographie des risques opérationnels par ligne métier, par macro processus, et consolider la cartographie globale de la banque.

1. Identification des risques bruts :

Les risques bruts (sans prise en compte des dispositifs de contrôle), sont identifiés lors de l'analyse des processus à travers :

- Les entretiens menés avec les propriétaires des processus et les intervenants concernés ;
- L'exploitation des textes réglementaires encadrant le processus ;
- L'observation de la façon d'exécution des processus ;
- L'exploitation des données de la base des incidents afin de détecter de nouveaux

1.1.Catégories des risques :

Les catégories auxquelles les risques sont affectés, sont celles proposées par le comité de bale, à savoir :

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

Chapitre 03 : la mise en œuvre d'une cartographie des risques opérationnels au sein de la CNEP-Banque

- Fraude interne.

NB : pour l'identification et l'évaluation des risques opérationnels et celle des niveaux des dispositifs de maîtrise de risque, nous avons procédé à l'autoévaluation ainsi que les propositions de risque à l'issue d'entretiens avec les responsables et les gestionnaires. Cela nous a semblé la plus faisable vu que nous n'avons pas eu accès à la base de données de la banque.

Le tableau ci-dessous présente l'identification des risques de chaque opération du processus d'un crédit hypothécaire :

Tableau n°2 : identification des risques des processus « crédit hypothécaire »

Etape du processus	Sous-étapes	Evènement	Code de risque	Catégorie d'évènement
La demande	-Demande de financement	Client mal conseillé	R1	Clients produits et pratiques commerciales
	-Réception et vérification de la recevabilité du dossier	Documents falsifiés	R2	Fraude externe
	-Signature de l'autorisation de prélevement des frais	Perte de documents	R3	Exécution, livraison et gestion des processus
	-Versement des frais - prélevements des frais	La demande de financement n'est pas portée sur le registre	R4	Exécution, livraison et gestion des processus
	-Saisie le dossier sur système	Autorisation de prélevement des frais d'études n'est pas signée par le client	R5	Exécution, livraison et gestion des processus
	-Edition d'un titre dépôt et remettre au client	Acceptation d'un dossier incomplet.	R6	Exécution, livraison et gestion des processus
	-Enregistrement de la demande su registre	Non versement des frais d'études	R7	Clients produits et pratiques commerciales
	-Transmettre le dossier au Back Office	Non prélevement des	R8	Dysfonctionnement du

Chapitre 03 : la mise en œuvre d'une cartographie des risques opérationnels au sein de la CNEP-Banque

		frais		système informatique
		Titre dépôts non remis au client	R9	Exécution, livraison et gestion des processus
		Erreur de saisie	R10	Exécution, livraison et gestion des processus
		Pas de transmission des fichiers au Bo	R11	Fraude interne
Analyse	<ul style="list-style-type: none"> -Réception du dossier -Vérification des pièces -Authentification -L'étude de dossier -Etablir une fiche de synthèse -Transmettre le dossier au comité de crédit -Notifié le client 	Non réception des dossiers en provenance du FO	R12	Interruptions d'activité et dysfonctionnements des systèmes
		Non –respect les délais de vérification	R13	Exécution, livraison et gestion des processus
		Non respect la procédure (ne pas vérifier les pièces)	R14	Exécution, livraison et gestion des processus
		Erreur de saisie sur la consultation	R15	Exécution, livraison et gestion des processus
		Ne fait pas une consultation	R16	Exécution, livraison et gestion des processus
		Le client n'est pas répertorié	R17	Fraude interne
		Pas transmission au comité de crédit	R18	Exécution, livraison et gestion des processus

Chapitre 03 : la mise en œuvre d'une cartographie des risques opérationnels au sein de la CNEP-Banque

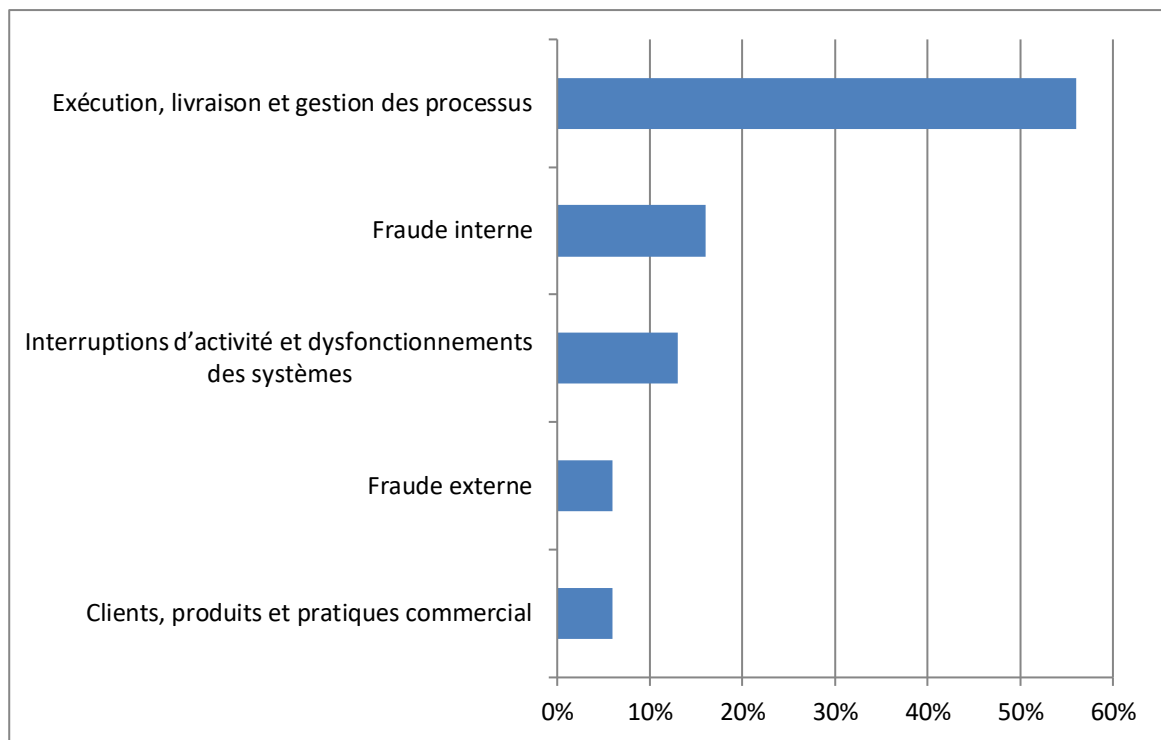
		Ne pas respecter les délais pour donner une décision	R19	Exécution, livraison et gestion des processus
		Surestimation des biens	R20	Fraude externe
Mise en place de financement	<ul style="list-style-type: none"> -Etablissement de la décision -Notification d'acceptation -Réception la notification d'acceptation -Etablissement de la convention -Signature et enregistrement de la convention -Mobilisation -Etablissement d'un chèque de banque Transmettre le chèque de banque au notaire en contrepartie d'un accusé de réception et un engagement de finalisé la procédure et établir l'hypothèque au profit de la CNEP 	Ne pas notifié le client	R21	Interruptions d'activité et dysfonctionnements des systèmes
		mauvaise exécution par le chargé de crédit	R22	Exécution, livraison et gestion des processus
		Erreur de saisie du compte	R23	Exécution, livraison et gestion des processus
		Détournement des fonds	R24	Fraude interne
		Non respect la procédure	R25	Exécutions, livraison et gestion des processus
		Non constitution de provision	R26	Fraude interne
		Non réception d'un accusé de réception et l'engagement	R27	Exécutions, livraison et gestion des processus
recouvrement	<ul style="list-style-type: none"> -Etablir l'échéancier -Remettre L'échéancier 	Corruption (n'est pas solder)	R28	Fraude interne

Chapitre 03 : la mise en œuvre d'une cartographie des risques opérationnels au sein de la CNEP-Banque

<ul style="list-style-type: none"> -Versement 13 prime d'assurance -Versement des échéances mensuel -Prélèvement des échéances mensuellement -Solder le crédit -Mise en jeu de l'hypothèque -Attestation de solde -Etablir La main de levier d'hypothèque -Remettre La main de levier 	Non respect la procédure	R29	Exécutions, livraison et gestion des processus
	Non respect les délais	R30	Exécutions, livraison et gestion des processus
	Etablir l'échéancier (faux)	R31	Fraude interne
	Etablir l'échéancier (faux)	R32	Interruptions d'activité et dysfonctionnements des systèmes

Source: élaborer par nos soins

Figure n°2: Représentation graphique du risque Brut par catégories.



Source : élaborer par nos soins

Ce graphe présente le classement des différentes catégories en fonction de l'évaluation consolidée des événements qu'elles regroupent.

Il est évident que la catégorie présentant le niveau de risque le plus élevé est celle liée aux « exécution, livraison et gestion des processus ».

De plus, nous observons une exposition importante à la catégorie des « fraude interne ». Ensuite, la catégorie de « interruptions d'activité et dysfonctionnements des systèmes » présente un niveau de risque moins élevé, tandis que la catégorie de « la fraude externe » et des risques liés aux « clients, produits et pratiques commercial »

2. Evaluation des risques opérationnels bruts

Une fois que nous avons identifié les risques liés aux opérations du processus « crédit aux particuliers », nous allons maintenant évaluer ces risques.

L'évaluation s'effectue en utilisant des tables de cotation mis en place à cet effet, à travers lesquels des notes sont attribuées aux critères d'évaluation des risques à savoir, la fréquence et l'impact.

Dans la CNEP-Banque on a trouvé que l'impact divisé en quatre : impact financier, impact juridique, impact sur l'image de marque et impact sur l'organisation.

Les échelles de cotation se présentent comme suit :

Chapitre 03 : la mise en œuvre d'une cartographie des risques opérationnels au sein de la CNEP-Banque

Tableau n°3 :l'échelle de cotation de la probabilité de fréquence

	Echelle	Cotation	Description
Fréquence	1	Rare	Au moins une fois par an
	2	Occasionnel	quelque fois par an
	3	Probable	Quelque fois par mois
	4	Fréquent	plusieurs fois par mois

Source: élaborer par non soins

Tableau n°4 :L'échelle de cotation des impacts financier

	Echelle	Cotation	Description
Impact Financier(DZD)	1	Faible	$I < 100000$
	2	Moyen	$100000 < I < 1000000$
	3	Fort	$1000000 < I < 10000000$
	4	Tres fort	$I > 10000000$

Source : élaborer par nos soins

Tableau n°5: L'échelle de cotation de l'impact juridique

Impact Juridique	Echelle	Cotation	Description
	1	Faible	Aucun impacte juridique
	2	Moyen	Avertissement des autorités de tutelle
	3	Fort	Mise en cause devant une juridiction pénale
	4	Très Fort	Sanction des autorités de tutelle/condamnation pénal

Source : élaborer par nos soins

Chapitre 03 : la mise en œuvre d'une cartographie des risques opérationnels au sein de la CNEP-Banque

Tableau n°6 : L'échelle de cotation de l'impact sur l'image de marque

	Echelle	Cotation	Description
Impact sur l'image de marque	1	Faible	Très faible nuisance sur le Front office
	2	Moyen	Faible nuisance sur le Front office
	3	Fort	Nuisance significative sur le front office et dégradation de l'image interne
	4	Très Fort	Nuisance grave sur le Front office et dégradation auprès des tiers (fournisseurs, autre parties prenantes)

Source : élaborer par nos soins

Tableau n°7 : L'échelle de cotation de l'impact sur l'organisation de la banque

	Echelle	Cotation	Description
Impact sur l'organisation de la banque	1	Faible	Impact non significatif sur l'organisation interne d'un service
	2	Moyen	Faible désorganisation interne à un service
	3	Fort	Désorganisation significative limitée à un ou plusieurs services
	4	Très Fort	Désorganisation durable pour l'entreprise : détérioration du climat social

Source : élaborer par nos soins

Pour trouver l'impact global on a calculé la pondération de l'impact comme suite :

$$\text{Pondération de l'impact} = (IF + IJ + IIM + ISO) / 4$$

Tableau n°8 : grille d'évaluation du processus « crédit hypothécaire »

Code de Risque	Impact financier		Impact juridique		Impact image de marque		Impact sur l'organisation		Pondération de l'impact		Fréquence	
R1	Faible	1	Faible	1	Fort	3	Faible	1	Moyen	1.5	Occasionnel	2
R2	Fort	3	Fort	3	Moyen	2	Fort	3	Fort	2.75	Rare	1
R3	Faible	1	Moyen	2	Fort	4	Moyen	2	Fort	2.25	Rare	1
R4	Moyen	1	Faible	1	Faible	1	Faible	1	faible	1	Rare	1
R5	Faible	1	Faible	1	Faible	1	Faible	1	Faible	1	Occasionnel	2
R6	Faible	1	Faible	1	Moyen	2	Faible	1	Faible	1.25	Occasionnel	2
R7	Moyen	2	Faible	1	Faible	1	Faible	1	Faible	1.25	Rare	1
R8	Moyen	1	Faible	1	Moyen	2	Faible	1	Faible	1.25	Rare	1
R9	Faible	1	Moyen	2	Très Fort	4	Fort	3	Fort	2.5	Rare	1
R10	Faible	1	Faible	1	Moyen	2	Faible	1	Faible	1.25	Fréquent	4
R11	Moyen	2	Moyen	2	Fort	3	Fort	3	Fort	2.5	Occasionnel	2
R12	Moyen	1	Faible	1	Faible	1	Moyen	2	Faible	1.25	Rare	1
R13	Faible	1	Faible	1	Moyen	2	Faible	1	Faible	1.25	Probable	3
R14	Moyen	2	Moyen	2	Moyen	2	Moyen	2	Moyen	2	Occasionnel	2
R15	Moyen	2	Moyen	2	Moyen	2	Faible	1	Moyen	1.75	Probable	3
R16	Faible	1	Moyen	2	Faible	1	Moyen	2	Moyen	1.5	Rare	1
R17	Fort	3	Faible	1	Moyen	2	Faible	1	Moyen	1.75	Rare	1

Chapitre 03 : la mise en œuvre d'une cartographie des risques opérationnels au sein de la CNEP-Banque

R18	Faible	1	Faible	1	Fort	3	Moyen	2	Moyen	1.75	Occasionnel	2
R19	Faible	1	Faible	1	Fort	3	Moyen	2	Moyen	1.75	Fréquent	4
R20	Moyen	2	Moyen	2	Faible	1	Faible	1	Moyen	1.5	Rare	1
R21	Faible	1	Faible	1	Moyen	3	Faible	1	Moyen	1.5	Occasionnel	2
R22	Faible	1	Moyen	2	Fort	3	Moyen	2	Moyen	2	Probable	3
R23	Moyen	2	Faible	1	Moyen	2	Faible	1	Moyen	1.5	Fréquent	4
R24	Fort	3	Fort	3	Fort	3	Moyen	2	Fort	2.75	Rare	1
R25	Faible	1	Faible	1	Faible	1	Faible	1	Faible	1	Probable	3
R26	Moyen	2	Fort	3	Fort	3	Moyen	2	Fort	2.5	Rare	1
R27	Moyen	2	Fort	3	Moyen	2	Faible	1	Moyen	2	Rare	1
R28	Fort	3	Moyen	2	Fort	3	Fort	3	Fort	2.75	Rare	1
R29	Faible	1	Faible	1	Moyen	2	Faible	1	Faible	1.25	Probable	3
R30	Faible	1	Faible	1	Moyen	2	Faible	1	Faible	1.25	Fréquent	4
R31	Fort	3	Moyen	2	Moyen	2	Faible	1	Moyen	2	Occasionnel	2
R32	Fort	3	Faible	1	Faible	1	Faible	1	Moyen	1.5	Occasionnel	2

Source : élaborer par nos soins

3. Détermination de la criticité du risque brut

Criticité du risque brut = Fréquence brute X Impact brut

Tableau n°09 : L'échelle de cotation de des risques bruts

Risque Brut	Echelle	Cotation	Description
	1	Faible] 1-1.5 [
	2	Moyen	[1.5 -4]
	3	Fort] 4 -8]
	4	Très fort	[8-16]

Source : élaborer par nos soins

Tableau n°10: Evaluation des risques bruts liés au processus «crédit hypothécaire»

Code de Risque	Pondération de l'impact			Fréquence		Risque brut	
R1	Moyen	1.5	2	Occasionnel	2	Moyen	3
R2	Fort	2.75	3	Rare	1	Moyen	2.75
R3	Fort	2.25	2	Rare	1	Moyen	2.25
R4	faible	1	1	Rare	1	Faible	1
R5	Faible	1	1	Occasionnel	2	Moyen	2
R6	Faible	1.25	1	Occasionnel	2	Moyen	2.5
R7	Faible	1.25	1	Rare	1	Faible	1.25
R8	Faible	1.25	1	Rare	1	Faible	1.25
R9	Fort	2.5	3	Rare	1	Moyen	2.5
R10	Faible	1.25	1	Fréquent	4	Fort	5
R11	Fort	2.5	3	Occasionnel	2	Fort	5
R12	Faible	1.25	1	Rare	1	Faible	1.25

Chapitre 03 : la mise en œuvre d'une cartographie des risques opérationnels au sein de la CNEP-Banque

R13	Faible	1.25	1	Probable	3	Fort	3.75
R14	Moyen	2	2	Occasionnel	2	Fort	4
R15	Moyen	1.75	2	Probable	3	Fort	5.25
R16	Moyen	1.5	2	Rare	1	Moyen	1.5
R17	Moyen	1.75	2	Rare	1	Moyen	1.75
R18	Moyen	1.75	2	Occasionnel	2	Moyen	3.5
R19	Moyen	1.75	2	Fréquent	4	Fort	7
R20	Moyen	1.5	2	Rare	1	Moyen	1.5
R21	Moyen	1.5	2	Occasionnel	2	Moyen	3
R22	Moyen	2	2	Probable	3	Fort	6
R23	Moyen	1.5	2	Fréquent	4	Fort	6
R24	Fort	2.75	3	Rare	1	Moyen	2.75
R25	Faible	1	1	Probable	3	Moyen	3
R26	Fort	2.5	3	Rare	1	Moyen	2.5
R27	Moyen	2	2	Rare	1	Moyen	2
R28	Fort	2.75	3	Rare	1	Moyen	2.75
R29	Faible	1.25	1	Probable	3	Moyen	3.75
R30	Faible	1.25	1	Fréquent	4	Fort	5
R31	Moyen	2	2	Occasionnel	2	Moyen	4
R32	Moyen	1.5	2	Occasionnel	2	Moyen	3

Source : élaborer par nos soins

4. Appréciation du dispositif de maîtrise des risques

Après évaluation des risques bruts, une appréciation des dispositifs de contrôle et de maîtrise des risques est effectuée, afin de déterminer les valeurs résiduelles de la fréquence et de l'impact en intégrant les dispositifs en question conformément à l'échelle citée supra.

Le dispositif de contrôle intervient dans les processus sous plusieurs formes et actions notamment :

La conception de la procédure, l'organisation et l'ordre d'exécution des différentes tâches du processus ;

La formation du personnel ;

Chapitre 03 : la mise en œuvre d'une cartographie des risques opérationnels au sein de la CNEP-Banque

Contrôle hiérarchique ;

Moyens de contrôle mis en place afin d'assurer le bon déroulement du processus (autorisation, constitution des dossiers, suivi...);

Outils mis en place pour suivi des activités ;

Verrous et restrictions d'accès à l'information (gestion des habilitations)

- Le dispositif de maîtrise de risque peut agir sur la fréquence, l'impact ou les deux.
- Le dispositif de maîtrise de risque, même s'il est prévu dans un processus, il n'est pas pris en considération lors de la détermination du risque net, si ce dernier n'est pas appliqué.

Tableau n°11: échelles d'évaluation de la conception du dispositif de maîtrise de risque(DMR)

Note	Qualification de la conception du DMR	Taux de réduction des risques
1	Faible	[0%-10%]
2	Assez bon] 10% -50%]
3	bon] 50% -70%]
4	Efficace] 70%-100%]

Source : élaborer par nos soins

5. Evaluation des risques opérationnels nets :

Risque net = Risque brut – Note attribuée à la qualité du contrôle

A présent, nous allons présenter les résultats de calcul des risques nets de notre processus :

Chapitre 03 : la mise en œuvre d'une cartographie des risques opérationnels au sein de la CNEP-Banque

Tableau n°12 : Evaluation des risques opérationnels nets

Code de risque	RISQUE BRUTT			DMR		RISQUE NET		
	Nature	Valeur	ARD	Nature		Nature	Valeur	ARD
R1	Moyen	3	3	Moyen	2	Faible	1	1
R2	Moyen	2.75	3	Fort	3	Faible	1	1
R3	Moyen	2.25	2	Faible	1	Moyen	1.25	1
R4	Faible	1	1	Moyen	2	Moyen	1	1
R5	Moyen	2	2	Faible	1	Faible	1	1
R6	Moyen	2.5	3	Moyen	2	Faible	1	1
R7	Faible	1.25	1	Fort	3	Faible	1	1
R8	Faible	1.25	1	Moyen	2	Moyen	1	1
R9	Moyen	2.5	3	Fort	3	Faible	1	1
R10	Fort	5	5	Fort	2	Fort	3	3
R11	Fort	5	5	Fort	2	Fort	3	3
R12	Faible	1.25	1	Moyen	2	Moyen	1	1
R13	Fort	3.75	4	Faible	1	Fort	2.75	3
R14	Fort	4	4	Moyen	2	Moyen	2	2
R15	Fort	5.25	5	Fort	3	Fort	2.25	2
R16	Moyen	1.5	2	Très Fort	3	Faible	1	1
R17	Moyen	1.75	2	Faible	1	Faible	1	1
R18	Moyen	3.5	4	Fort	3	Faible	1	1
R19	Fort	7	7	Fort	3	Très Fort	4	4
R20	Moyen	1.5	2	Moyen	2	Faible	1	1
R21	Moyen	3	3	Faible	1	Moyen	2	2
R22	Fort	6	6	Fort	2	Très Fort	4	4
R23	Fort	6	6	Fort	2	Très Fort	4	4
R24	Moyen	2.75	3	Très Fort	4	Faible	1	1
R25	Moyen	3	3	Moyen	1	Faible	2	1
R26	Moyen	2.5	3	Fort	3	Faible	1	1
R27	Moyen	2	2	Faible	1	Faible	1	1
R28	Moyen	2.75	3	Très Fort	4	Faible	1	1

Chapitre 03 : la mise en œuvre d'une cartographie des risques opérationnels au sein de la CNEP-Banque

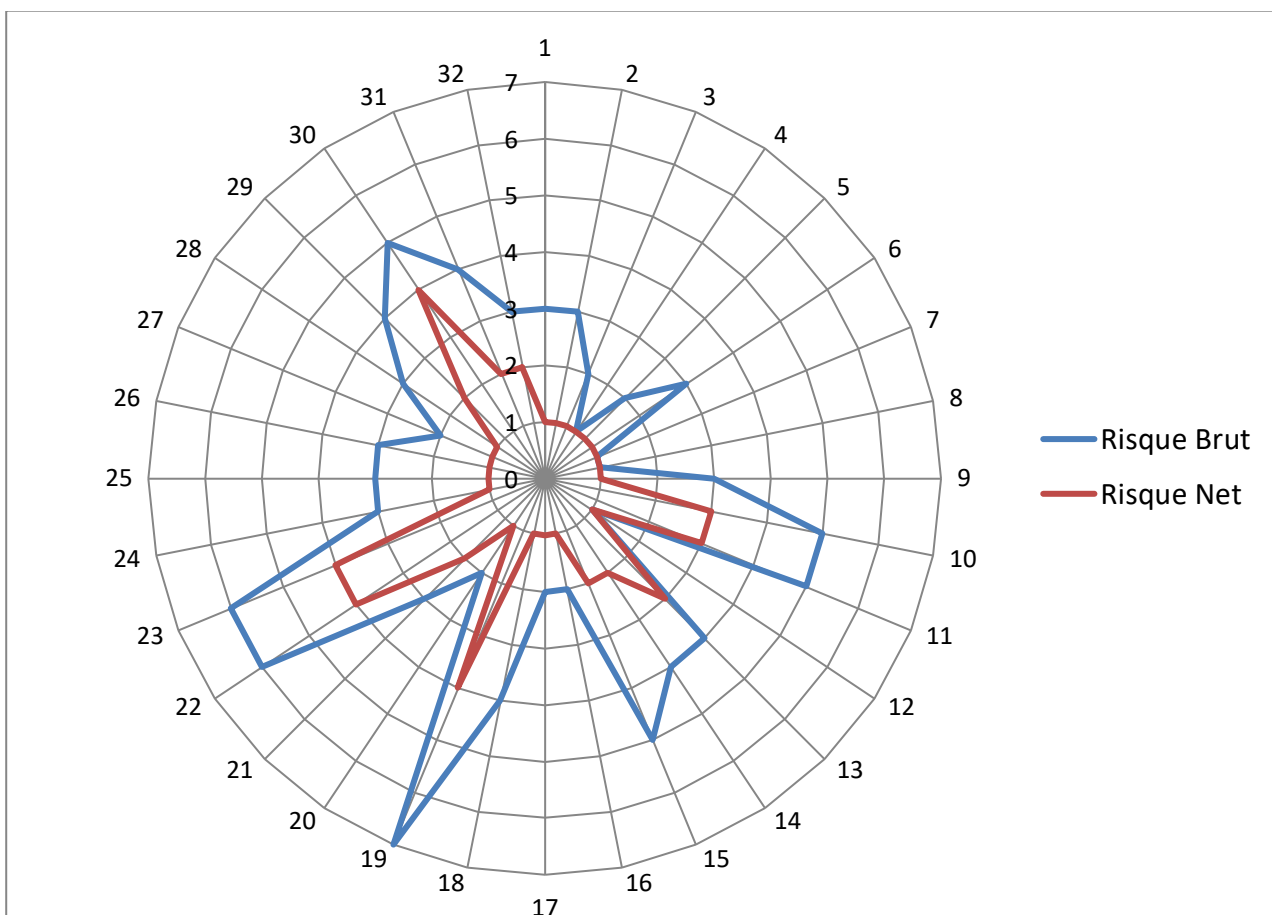
R29	Moyen	3.75	4	Moyen	2	Moyen	1.75	2
R30	Fort	5	5	Faible	1	Très Fort	4	4
R31	Moyen	4	4	Moyen	2	Moyen	2	2
R32	Moyen	3	3	Faible	1	Moyen	2	2

Source : élaborer par nos soins

NB : Nous avons dû arrondie les données car nous avons rencontré des difficultés à les représenter graphiquement sans recourir à l'arrondissement.

Le tableau précédent nous a permis d'obtenir une notation des risques nets. A ce niveau, il est nécessaire de focaliser notre attention sur les risques nets notés « Fort », pour pouvoir par la suite proposer des plans de réduction du risque.

Figure n°3 : Représentation en radar du risque net et risque brut



Source : réaliser par nos soins

Chapitre 03 : la mise en œuvre d'une cartographie des risques opérationnels au sein de la CNEP-Banque

6. Hiérarchisation des risques opérationnels :

La hiérarchisation des risques selon la fréquence et la gravité est faite de manière décroissante dans le tableau suivant.

Tableau n°13 : la hiérarchisation des risques opérationnels

Risque	Fréquence		Risque	Impact	
	Nature	Valeur		Nature	valeur
R10	Fréquent	4	R2	Fort	2.75
R19	Fréquent	4	R24	Fort	2.75
R23	Fréquent	4	R28	Fort	2.75
R30	Fréquent	4	R9	Fort	2.5
R13	Probable	3	R11	Fort	2.5
R15	Probable	3	R26	Fort	2.5
R22	Probable	3	R3	Moyen	2.25
R25	Probable	3	R14	Moyen	2
R29	Probable	3	R22	Moyen	2
R1	Occasionnel	2	R27	Moyen	2
R5	Occasionnel	2	R31	Moyen	2
R6	Occasionnel	2	R15	Moyen	1.75
R11	Occasionnel	2	R17	Moyen	1.75
R14	Occasionnel	2	R18	Moyen	1.75
R18	Occasionnel	2	R19	Moyen	1.75
R21	Occasionnel	2	R1	Moyen	1.5
R31	Occasionnel	2	R16	Moyen	1.5
R32	Occasionnel	2	R20	Moyen	1.5
R2	Rare	1	R21	Moyen	1.5
R3	Rare	1	R23	Moyen	1.5
R4	Rare	1	R32	Moyen	1.5
R7	Rare	1	R6	Faible	1.25
R8	Rare	1	R7	Faible	1.25
R9	Rare	1	R8	Faible	1.25

Chapitre 03 : la mise en œuvre d'une cartographie des risques opérationnels au sein de la CNEP-Banque

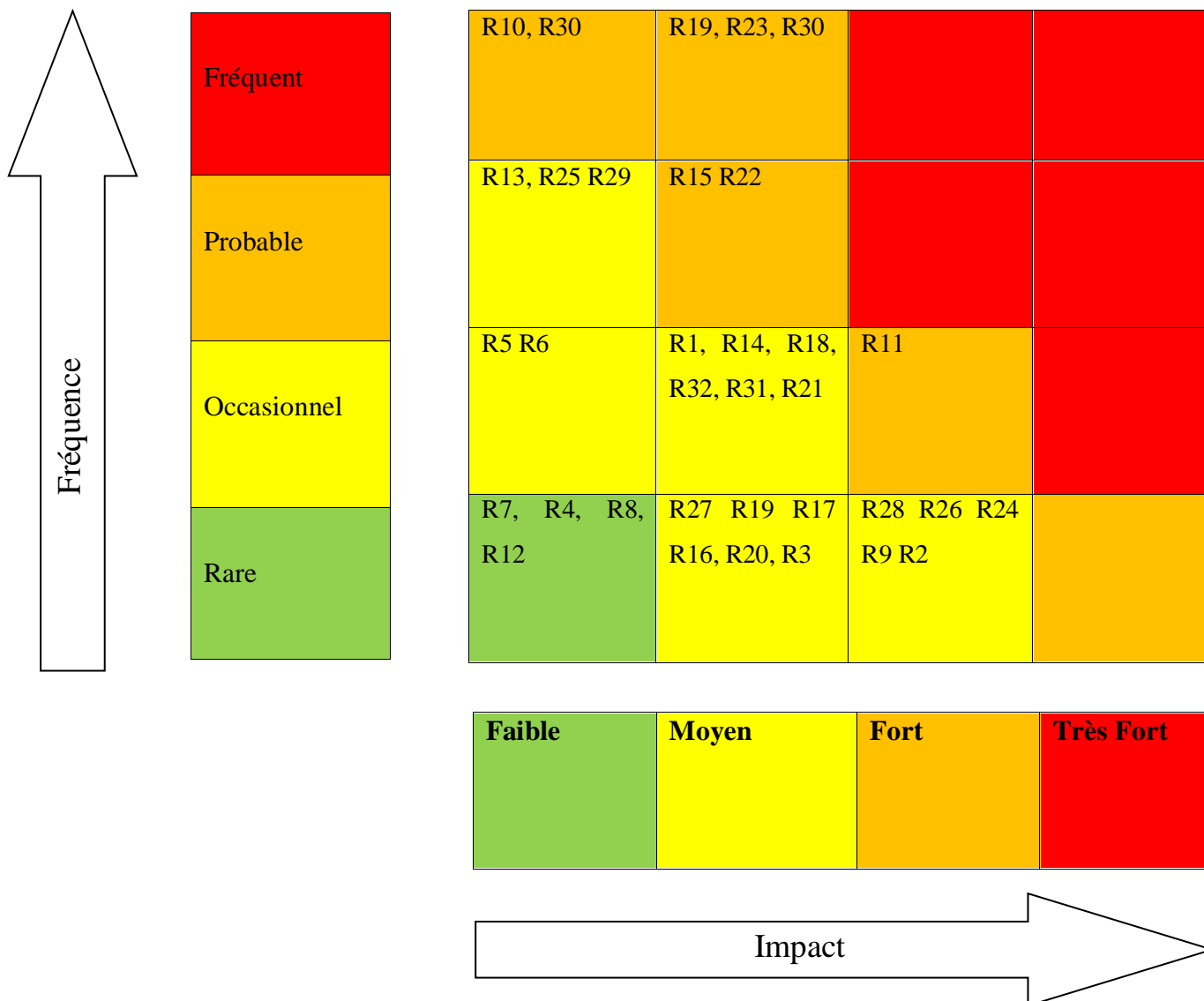
R12	Rare	1	R10	Faible	1.25
R16	Rare	1	R12	Faible	1.25
R17	Rare	1	R13	Faible	1.25
R20	Rare	1	R29	Faible	1.25
R24	Rare	1	R30	Faible	1.25
R26	Rare	1	R4	Faible	1
R27	Rare	1	R5	Faible	1
R28	Rare	1	R25	Faible	1

Source: élaborer par nos soins

7. La matrice des risques

La matrice des risques permet de représenter graphiquement tous les risques identifiés en fonction de leur évaluation de l'impact (sur l'axe horizontal) et de fréquence (sur l'axe vertical).

Figure n°2: la matrice des risques



Source : réalisé par nous-mêmes

Les risques opérationnels associés à la gestion des opérations de crédit hypothécaire sont classés en quatre zones distinctes en fonction de leur fréquence et de leur gravité. Les analyses dérivées de cette matrice peuvent être résumées de la manière suivante :

Chapitre 03 : la mise en œuvre d'une cartographie des risques opérationnels au sein de la CNEP-Banque

Dans La première zone : représentée par des risques de couleur rouge, la fréquence et l'impact sont fort.ces risques sont d'une importance capitale et exigent des mesures de contrôle ou de renforcement de la gestion.

La deuxième zone : représentée par des risques de couleur orange, la fréquence et l'impact sont fort .ces risques se produisent en raison de défaillances dans le système de contrôle.il est essentiel de les réduire en prenant des mesures appropriées pour corriger ces défaillances.

La troisième zone : représentée par des risques de couleur jaune, la fréquence et l'impact sont moyen.ces risques nécessitent un suivi régulier afin de garantir la mise en œuvre effective des procédures.

En ce qui concerne la quatrième zone représentée par des risques de couleur vert, la fréquence et l'impact sont faible, bien qu'ils ne soient pas alarmants, il est important de les évaluer attentivement en cas d'évènements majeur rares.

8. Plan d'action

Après avoir analysé la situation de la banque face aux risques liés à l'activité de crédit hypothécaire, nous proposons la mise en place des plans d'actions suivants :

- Renforcement du dispositif de contrôle des documents.
- Elaborer un plan de continuité des activités pour faire face aux incidents opérationnels majeurs.
- Effectuer des tests réguliers du plan d'urgence pour s'assurer de sa fonctionnalité et de sa mise à jour.
- Sensibiliser les employés à l'importance de la déclaration des incidents opérationnels et encourager une culture de transparence et de responsabilité
- Faire plusieurs contrôles rigoureux des écritures
- Mettre en place un contrôle des garanties avant la mobilisation du crédit
- Mettre en place un contrôle des garanties avant la mobilisation du crédit
- Fournir une formation régulière aux employés sue la gestion des risques opérationnels et les mesures de contrôle.
- Améliorer les contrôles électroniques et la maintenance du système

Chapitre 03 : la mise en œuvre d'une cartographie des risques opérationnels au sein de la CNEP-Banque

Insuffisances et recommandations

Insuffisances :

Nous allons citer ces insuffisances

- Retards dans la circulation de l'information entre les différentes structures de la banque ;
- Absence de certains manuels de procédures détaillant les tâches des processus ;
- Absence de contrôles informatiques performant et sécurisé permettant la détection d'anomalies des logiciels utilisées ;
- les opérationnels ne disposent pas toujours d'une vision globale du processus du quel ils font partie à cause de la surcharge de leurs tâches quotidiennes ;
- Déficit de formation du personnel en ce qui concerne les activités liées au crédit hypothécaire.

Les Recommandations

Après cette analyse nous allons tenter de présenter quelques recommandations qui visent à améliorer et renforcer l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels au sein de CNEP Banque :

- **Etablir une nomenclature des risques opérationnels spécifiques :**

Définir une nomenclature des risques opérationnels plus adaptées à son environnement et ses services, et ne pas se contenter de la nomenclature proposée par le comité de Bâle.

- **Formation des Personnels sur le Risque Opérationnel :**

Il est nécessaire que la formation soit l'une des responsabilités de la Direction et du comité des risques opérationnels. Cela implique la nécessité de diffuser et de sensibiliser les employés à la culture des risques opérationnels, mais actuellement cela n'est mise en œuvre que dans certaines agences, ce qui justifie la demande de généralisation de cette pratique.

Des journées sur les risques opérationnels sont organisées pour les personnes chargées de ce risque, ou les enjeux sont exposés et les résultats sont communiqués en présence du Directeur Général (DG) et du Directeur des risques opérationnels.

- **Séparation des Tâches :**

Chapitre 03 : la mise en œuvre d'une cartographie des risques opérationnels au sein de la CNEP-Banque

Pour garantir une organisation efficace des fonctions et tâches de tous les membres du personnel, il est essentiel de respecter le principe de séparation des tâches. La banque doit mettre en pratique ce principe en assignant des responsabilités aux employés en fonction de leur profil (formation et compétence).

➤ **Sensibilisation de l'effectif Contre les Risques de Retard :**

La banque doit faire face au risque de retard, qu'il soit dû à des négligences de la part du personnel opérationnel ou à des dysfonctionnements du système, afin d'éviter les pertes de temps et les manques à gagner qui peuvent résulter de ce type de risque.

Afin de prévenir ces risques, elle doit prendre les mesures suivantes.

- Sensibilisation le personnel à l'importance de la discipline dans leur travail. Pour cela, nous proposons de mettre à jour les procédures existantes afin qu'elles couvrent tous les processus globaux de toutes les opérations bancaires.
- Mettre en place une infrastructure informatique solide qui permet sécuriser et de tracer les opérations

Conclusion :

Au cours des années récentes, la CNEP s'est engagé dans d'importants efforts visant à améliorer sa gestion du risque opérationnel. L'objectif était de transformer ce risque imprévisible et impossible à mesurer en une entité identifiable et quantifiable, pouvant même contribuer à l'amélioration des performances.

Dans ce chapitre, Nous avons cherché à créer un outil essentiel pour une gestion efficace des risques opérationnels. Cet outil est la cartographie des risques opérationnels, qui vise à refléter fidèlement les aspects théoriques présentés dans les trois premiers chapitres de notre travail.

La cartographie joue un rôle essentiel dans la gestion efficace des risques en fournissant une vue globale des risques à un moment donné. Elle permet d'identifier les zones présentant des risques potentiels, d'évaluer les événements susceptibles de perturber l'activité de la banque, et de mesurer l'efficacité des dispositifs de gestion des risques mis en place.

A la fin, nous avons suggéré des mesures pour améliorer la pratique actuelle afin que la banque puisse mieux gérer les risques opérationnels. Ces mesures comprennent l'extension de la

Chapitre 03 : la mise en œuvre d'une cartographie des risques opérationnels au sein de la CNEP-Banque

cartographie à toutes les activités de la mise à jour annuelle de la cartographie pour détecter de nouveaux risques potentiels.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Afin d'atteindre l'objectif de la recherche, la problématique suivante a été le socle de cette étude :
« Quelle est la démarche la plus appropriée pour développer une cartographie des risques opérationnels au sein de la CNEP-banque ? »

Résultat de la recherche et vérification des hypothèses

Après avoir effectué une analyse minutieuse, nous sommes en mesure de confirmer ou infirmer les hypothèses préalablement établies, en prenant en compte le risque opérationnel de manière optimale.

Le secteur bancaire et financier propose une large gamme de produits et de services pour répondre aux besoins de ses clients, qu'ils soient particuliers ou entreprises. Cette diversité rend l'activité bancaire plus complexe et plus exposée à divers risques notamment le risque opérationnel qui ont été intégrés en 2006 au dispositif de Bâle II avec les quatre méthodes d'identification. La première hypothèse est confirmée

La cartographie des risques est considérée comme l'outil le plus adéquat pour identifier, évaluer et classer les risques auxquels les métiers de la banque sont exposés. Elle facilite ainsi la mise en place de mesures correctives visant à réduire l'impact ou la probabilité de survenue à chaque étape de processus. De plus la cartographie des risques est largement préconisée par les régulateurs dans les dispositions réglementaires en vigueur, ainsi que par les structures d'audit pour définir leurs plans de mission. Donc la deuxième hypothèse elle est aussi confirmée.

La CNEP Banque utilise la cartographie comme un outil pour gérer et maîtriser ces risques, elle dispose aussi d'une base d'incidents et des entretiens. CNEP a mis en œuvre un système de gestion des risques opérationnels en conformité avec les recommandations de Bâle. Cela a élaboré une cartographie des risques vers l'amélioration de ses contrôles internes existants et la mise en place de nouveaux contrôles, afin de maîtriser des risques inhérents à ses activités donc la troisième hypothèse est également confirmée.

Les suggestions

Nous avons axé nos recommandations sur trois volets essentiels (Volet système d'information, Volet organisationnel, Volet ressources humaines) pour assurer la pérennité et l'atteinte des objectifs de la banque :

- Automatiser la réalisation des différents processus de la banque sur système pour les sécuriser et assurer une traçabilité des opérations réalisées.
 - Intégrer des contrôles informatiques pour la validation des décisions importantes
 - Identifier les risques attachés ;
 - Classer les risques par famille selon une nomenclature adaptée à l'environnement et à l'activité de la banque
 - Organiser les ateliers de formation pour le personnel
-

CONCLUSION GENERALE

Autocritique et horizon de la recherche

Dans notre étude, la contrainte de temps et La difficulté de recueillir ou même comprendre les données nécessaires par les collaborateurs lorsqu'il s'agit de qualifier les risques opérationnels recensés. Pour notre cas pratique, ainsi que l'impossibilité d'accès à certaines informations jugées confidentielles nous ont empêchées d'élargir notre travail.

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

1. Les outils qui permettront à CNEP Banque pour assurer une bonne gestion des risques opérationnels.
 2. Etude de l'apport de l'audit interne en matière de maîtrise des risques opérationnels.
-

BIBLIOGRAPHIE

Les ouvrages

- **CAUDAMINE Guy et MONTIER Jean**, « Banque et Marché financiers » édition ECONOMICA, Paris 1998.
 - **CHAPELLE Ariane, HUBNER Georges, PETERS Jean-Philippe**, « le risque opérationnel, implications de l'Accord de Bâle pour le secteur financier », Larcier, Bruxelles, 2005.
 - **DELEUZE Gilles et IPPERTI Patrick** « L'analyse des risques concepts, outils, gestion, maîtrise », Editions Ems MANAGEMENT et SOCIETE.
 - **DESMICHT François**, « pratique de l'activité bancaire », dunod, paris. 2004.
 - **DEMARECHAL Gilbert**, « la cartographie des risques », Ed AFNOR, France, 2003.
 - **JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick et CHELLY Dan**, « Risque Opérationnel : de la mise en place du dispositif à son audit », Revue Banque, Paris, 2008.
 - **JIMENEZ Christian, MERLIER Patrick**, « Prévention et Gestion des risques. opérationnels, Edition Revue Banque », Paris 2004.
 - **KHELASSI Reda**, « l'audit interne-audit opérationnel –technique, méthodologie, contrôle interne », 2^{ème} édition, 2007.
 - **LAMARQUE Eric**, « Management de la banque », Pearson Paris France, 2011.
 - **LEMARQUE Eric**, « management de la banque :risque , relation client , organisation » , 2^{eme} édition , ED PEARSON ,France Paris , 2008 .
 - **MADERS Henri-Pierre & MASSELIN Jean-Luc**, « contrôle interne des risques », édition d'organisation, 2009.
 - **MERCIER Antoine, MERLE Philippe**, « audit et commissariat aux comptes, guide de l'auditeur et de l'audite », éditions Francis LEFERBVRE, 2010, P529.
 - **MOUGIN Yvon**, « la cartographie des processus, maîtrise les interfaces », édition d'organisation, 2004
 - **OGIEN Dov**, Comptabilité et audit bancaire, Edition Dunod, Paris 2008.
 - **SADRI Antoine**, « audit et contrôle interne bancaires » Edition : AFGES Paris 20.
 - **Van Greuning Henni SONJA** « Analyse et gestion du risque bancaire un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier », Première Edition.
 - **VERBOOMEN Alain et DEBEL louis**, «Bâle II et le risque de crédit », édition Larcier, 2011.
-

TEXTES REGLEMENTAIRES

- Règlement n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers
- Règlement n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers

Article ET AUTRES DOCUMENTS

- BCBS 2004.
- COSO II, « guide sur la surveillance permanente des systèmes de contrôle interne », 2009.
- Crédit suisse, économie et Policy consulting «Bâle II-étape importante de la réglementation bancaire »,2004 .
- Document de comité de bale : « convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres », juin 2004.
- Document de comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel ».
- IFACI, « Cahier de la recherche, la cartographie des risques », 2013.
- Mechtoub Salem et Oughlissi Mohand Akli« Une cartographie du risque opérationnel dans les compagnies d'assurance ».

SITE

- <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/276/9/3/98092>
- <https://www.cnepbanque.dz/>.
- <https://www.amrae.asso.fr/lesrencontres/toulouse-2001>.
- <https://www.bank-of-algeria.dz/>.
- <https://www.bis.org/>.

Travaux universitaires :

- **Smail ARAOUR**, « Risque opérationnel et détermination des fonds propres nécessaires pour sa couverture », DSEB Ecole Supérieure de banque.
 - **Cours de Monsieur KADOURI Rachid**, « audit interne », ESC 2016.
-

Annexes

Annexe 01 :

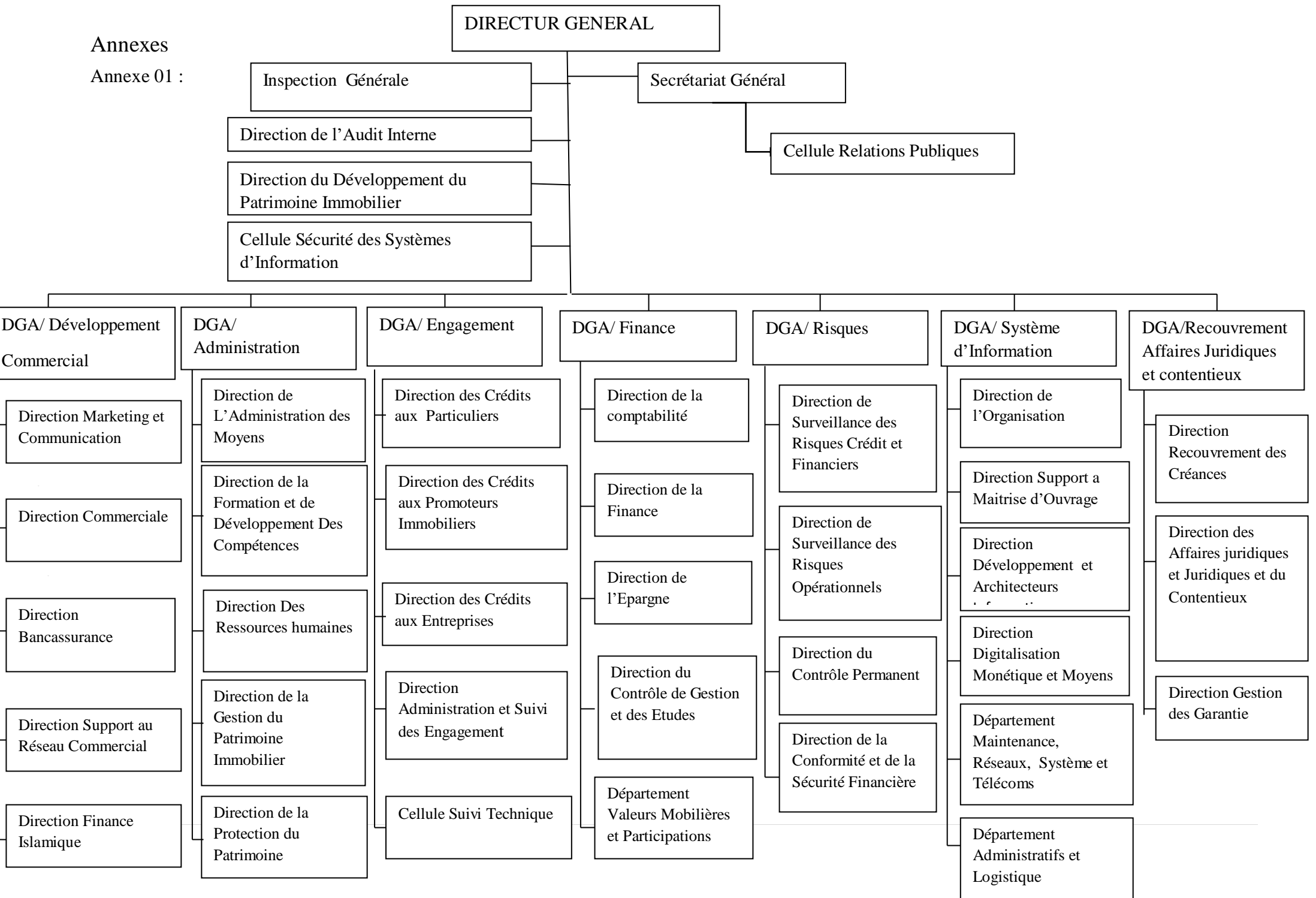


Table des matières

Sommaire

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des annexes

Liste des abréviations

Liste des annexes

Résumé et mots clés

الملخص والكلمات المفتاحية

INTRODUCTION GENERALE....

Chapitre 1: Généralité sur les risques opérationnels

INTRODUCTION DU CHAPITRE.....1

Section1 : généralités sur la banque et les risques bancaires.....2

1. Banque et activité bancaire.....	2
1.1. Définition de la Banque	2
1.2. Les différents types des banques.....	3
1.2.1. Les banques commerciales.....	3
1.2.2. Les banques d'investissement	3
1.2.3. Les banques spécialisées.....	3
1.3. Le rôle et l'importance de la Banque	3
1.4. Les activités Bancaires	4
2. La notion de risque bancaire.....	6
3. Typologie des risques bancaires.....	6
3.1. le risque de crédit.....	6
3.2. le risque de marché.....	7
3.2.1. Le risque de taux d'intérêt	7
3.2.2. Le risque de change	7
3.2.3. Le risque sur les matières premières	7
3.2.4. Le risque sur action	7
3.3. Le risque de liquidité.....	8
3.4. Le risque opérationnel.....	8

Section2 : Risque opérationnel dans l'activité bancaire.....9

1. Définition du risque opérationnel.....	9
1.1.La définition de Bâle II.....	9

Table des matières

1.2.La définition de La banque d'Alger	9
1.3.La définition du CRBF.....	9
1. Composantes du risque opérationnel.....	9
1.1. Le risque lié au système d'information.....	9
1.2. Le risque lié aux processus.....	9
1.3. Le risque lié aux personnes.....	9
1.4. Le risque lié aux événements extérieurs.....	10
2. Les classifications des risques opérationnels selon Bâle II.....	10
2.1. Classification par type d'évènement.....	10
2.2. Les lignes métier de Bâle	11
3. Risque spécifiques	12
4. Identification et évaluation du risque opérationnel.....	13
5. Les méthodes d'évaluation des risques opérationnel.....	14
5.1. La méthode de base (« basic Indicator Approach »)	15
5.2. La méthode standard (« standard Approach »)	16
5.3. La méthode avancée (« Advanced Measurment Approach »), AMA.....	17
Section 3 : Réglementation prudentielle international et national.....	18
1. Présentation de comité de Bâle	18
2. Evolution des accords de Bâle	19
2.1. Accord Bâle I.....	19
2.2. Accord de Bâle II.....	19
2.3. Accord Bâle III.....	21
3. La gestion du risque opérationnel selon les principes fondamentaux du comité de Bâle....	22
4. Réglementation prudentielle en Algérie	23
CONCLUSION DU CHAPITRE.....	25
Chapitre2: la cartographie des risques opérationnels et son domaine D'utilisation.	
INTRODUCTION DU CHAPITRE.....	27
Section1 : Généralité sur la cartographie des risques	28
1. Définition de la cartographie des risques	28
2. Les Objectifs de la cartographie des risques.....	29
3. Les acteurs du projet de la cartographie des risques.....	29

Table des matières

4. typologies et caractéristique de la cartographie.....	30
4.1. Définition de la cartographie thématique.....	30
4.2. Définition de la cartographie globale.....	30
4.3. Contraintes et limites.....	30
5. Les principaux Facteurs de réussite de la cartographie des risques.....	31
Section 2 : Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques.....	32
1. Phase de préparation.....	32
1.1. Répertoire de processus	32
1.1.1. Définition du processus	32
1.1.2. Les différents types de processus.....	33
1.1.3. Le lien entre risques et processus.....	33
2. La phase de planification	34
2.1 Identification des risques opérationnels.....	34
2.1.1 Les différentes approches d'Elaboration de Cartographie des risques....	34
2.1.2 Les outils d'identification des risques	36
2.1.3 Les techniques d'identification des risques	36
2.2 L'évaluation des risques.....	37
2.3 La hiérarchisation des risques	39
2.4 Appréciation du dispositif de maîtrise des risques.....	39
2.5 Evaluation du risque net	41
2.6 Matrice des risques	41
Section 3 : Utilisation et suivi de la cartographie des risques opérationnels.....	44
1. La phase d'action	44
1.1. Elaboration d'un plan d'action.....	44
2. Le suivi des risques	45
3. Actualisation de la cartographie des risques.....	45
4. L'utilisation de la cartographie des risques	46
4.1. La cartographie comme un outil d'aide à la décision.....	46
4.2. La cartographie des risques au service de l'audit interne	46
4.2.2. La définition de l'audit interne.....	46
4.2.2. Les objectifs de l'audit interne.....	46
4.2.1. La relation entre la cartographie des risques et l'audit interne...	47
4.3. La cartographie des risques au service de contrôle interne.....	47

Table des matières

4.3.1.	La définition de contrôle interne	47
4.3.2.	Les objectifs de contrôle interne.....	47
4.3.2.1.	Objectif général.....	48
4.3.2.2.	Objectifs permanents.....	48
4.3.3.	Les différents niveaux de contrôle internes.....	48
4.3.4.	La relation entre la cartographie des risques et contrôle interne.....	49
CONCLUSION DU CHAPITRE.....		49
 Chapitre 3 : la mise en œuvre d'une cartographie des risques opérationnels au sein de la CNEP-Banque		
INTRODUCTION DU CHAPITRE.....		51
Section1 : présentation de la CNEP-Banque : organisation et type de crédit.....		52
1.	Evolution de la CNEP-banque.....	52
2.	Les missions de CNEP-banque.....	52
3.	Les missions de la direction de surveillance des risques opérationnels « D.S.R.O »....	53
4.	Organisation	53
4.1.	Missions du Départements Gestion des Incidents	53
4.2.	Mission du Département Analyse Des Risques Opérationnels	53
5.	Les différents types de crédit.....	54
5.1	Crédit à la consommation	54
5.2	Crédit immobiliers à usage d'habitation	54
5.3	Crédit immobiliers (bien à usage commercial et professionnel)	54
5.4	Crédit IMMO jeune	54
5.5	Crédit IMMOBILIERS AUX TAUX BONIFIÉS	54
6.	Les caractéristiques du crédit immobilier à usage d'habitation.....	54
7.	Les types du crédit immobilier à usage d'habitation	55
8.	La définition d'achat d'un logement entre particulier	55
Section 2 : présentation de la démarche d'analyse de processus.....		56
1.	Lignes métiers de la CNEP-Banque	56
2.	Processus d'octroi d'un crédit immobilier aux particuliers.....	57

Table des matières

Section 3 : démarche d'analyse des risques	65
1. Identification des risques bruts.....	65
2. Evaluation des risques opérationnels bruts.....	70
3. Détermination de la criticité du risque brut.....	75
4. Appréciation du dispositif de maîtrise des risques.....	74
5. Evaluation des risques opérationnels nets.....	77
6. Hiérarchisation des risques opérationnel.....	79
7. La matrice des risques.....	81
8. Plan d'action.....	82
9. Insuffisance et recommandation.....	83
CONCLUSION DU CHAPITRE.....	84

CONCLUSION GENERALE

Bibliographie

Annexes
