

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique.

Ecole Supérieure de Commerce

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

En

Sciences Economiques, Gestion et commerciales

Option : Monnaie Finance et Banque

THEME :

**La Gestion des Risques Opérationnels
Dans les Activités Bancaires**

Cas : Trust Bank Algeria.

Elaboré par :

CHETOUI Mohammed Fath Eddine

Encadré par :

Mr. TARI Mohamed Larbi

Lieu du Stage : Trust Bank Algeria.

Période de Stage : Du 25 mars 2018 au 13 mai 2018

2017/2018

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique.

Ecole Supérieure de Commerce

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

En

Sciences Economiques, Gestion et commerciales

Option : Monnaie Finance et Banque

THEME :

**La Gestion des Risques Opérationnels
Dans les Activités Bancaires**

Cas : Trust Bank Algeria.

Elaboré par :

CHETOUI Mohammed Fath Eddine

Encadré par :

Mr. TARI Mohamed Larbi

Lieu du Stage : Trust Bank Algeria.

Période de Stage : Du 25 mars 2018 au 13 mai 2018

2017/2018

Dédicace

Avec beaucoup d'émotion, je dédie ce travail à :

Papa, il ne s'agit pas seulement du fait que sans toi je n'aurais jamais obtenu ce lieu de stage ni accomplie ce travail, il s'agit de tout ce que tu fais pour moi depuis toujours, ton soutien et affection démesurés et ta façon rarissime d'être un père font de moi ce que je suis désormais...

Maman, ma source de paix et de bonheur, celle qui plante en moi les bonnes choses et les belles valeurs,

Houda, ma sœur, petite joie ;

Ali, mon frère, merci pour tes délires ;

Lyes, mon beau-frère, merci ;

Mes amis précieux Salah, Baker, Mohammed, Mondher, Abbas et Nadir.

Nesrine, ma chère amie ;

♥ *Je dédie également ce travail à ma chère famille un par un, surtout les cousins.*

A vous tous, je prie Allah de vous préserver et de vous combler de santé et de bonheur et qu'on demeure unis.

Remerciements

En tout premier lieu, je remercie ALLAH de m'avoir donné la volonté et le courage pour la réalisation de ce travail.

En second lieu, mes profonds remerciements vont à mon encadreur à l'ESC Monsieur **TARI Mohammed Larbi** pour son aide précieuse, sa patience, et ses conseils pertinents qui ont permis l'achèvement de ce travail malgré les difficultés rencontrées.

Je remercie également mon promoteur Mme **BENMERADI Amina** pour son suivi durant la période de stage au sein des services de la **TRUST BANK ALGERIA**, département du Risque opérationnel.

A tous mes enseignants à l'ESC, merci pour votre excellente formation, certains m'ont vraiment marqué.

Mes remerciements vont aussi aux membres du jury qui accepteront de corriger ce travail et m'honoreront avec leurs remarques et suggestions.

Sommaire

Introduction Générale.....	A-F
Chapitre 01 : Présentation Globale Sur La Notion Des Risques De L'environnement Bancaire	
Section 01 : Présentation Du Secteur Bancaire Algérien	2
Section 02 : Les Différents Risques Bancaires	10
Section 03 : Présentation Des Accords De Bâle Et La Règlements Prudentielle.....	17
Chapitre 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels	
Section 01 : Généralités Sur La Notion Des Risques Opérationnels	26
Section 02 : Dispositif De La Gestion Des Risques Opérationnels.....	33
Section 03 : Couverture Des Risques Opérationnels.....	43
Chapitre 03 : Cas Pratique Au Niveau De La Trust Bank Algeria	
Section 01 : Présentation De La Structure D'accueil.....	55
Section 02 : La Gestion Des Risques Opérationnels Au Niveau De La Trust Bank Algeria.....	58
Section 03 : La Mise En Place D'une Cartographie Des Risque Pour Le Processus Crédit Documentaire Au Sein De Trust Bank Algeria.....	63
Conclusion Générale.....	108

Liste des Abréviations

- AMA:** The Advanced Measurement Approach
- BA :** La Banque d'Algérie
- BADR :** Banque de l'Agriculture et Développement Rural
- BDL :** La Banque de Développement local
- BEA :** La Banque Extérieure d'Algérie
- BIA :** Basic Indicators Approach
- BNA :** La Banque National d'Algérie
- BRI :** Banque Des Règlements Internationaux
- CAD :** La Caisse Algérienne de Développement
- CB :** La Commission Bancaire
- CCI :** Chambre de Commerce Internationale
- CMC :** Le conseil de Monnaie et de Crédit
- CNEP :** La Caisse National d'Épargne et de Prévoyance
- CPA :** Le Crédit populaire d'Algérie
- CRBF :** Le comité de la réglementation bancaire et financière
- DRO :** La Direction des Risques Opérationnels
- IFACI:** Institut Français d'Audit et de Contrôle
- ISO :** L'Organisation internationale de Normalisation
- KRI** Key Risk Indicators
- RCSA :** Risk Control self-Assessment
- RH** Ressource Humain
- RNC** Risque de la Non-conformité

RO Risque Opérationnel

RUU Règles et Usances Uniformes

SA The Standardised Approach

Liste des Tableaux

Numéro	Titre	Page
Tableau N° 1	Présentatifs des lignes métiers définis par Bâle II.	30
Tableau N° 2	Exemple d'association des risques à l'un des processus.	37
Tableau N° 3	Exemple de règle d'évaluation de l'impact.	38
Tableau N° 4	Critères d'appréciation du dispositif de maîtrise des risques.	39
Tableau N° 5	Exemples d'indicateurs de risques.	41
Tableau N° 6	Facteur Bêta par ligne d'activité-Approche standardisée.	44
Tableau N° 7	Table d'évaluation de la probabilité de survenance.	59
Tableau N° 8	Table d'évaluation de l'impact financier.	59
Tableau N° 9	Table d'évaluation de l'impact de non-conformité.	60
Tableau N° 10	Table de cotation des combinaisons fréquence/impact.	60
Tableau N° 11	Table d'évaluation des contrôles existants.	61
Tableau N° 12	Evolution du nombre d'Opérations Comex.	72
Tableau N° 13	Tableau des prévisions.	73
Tableau N° 14	Tableau Credoc.	73
Tableau N° 15	Tableau des garanties.	74
Tableau N° 16	Tableau Remdoc.	74
Tableau N° 17	Tableau transferts libre.	74
Tableau N° 18	Tableau de variation.	76
Tableau N° 19	Résultats d'identification des risques bruts pour le processus CREDOC.	77
Tableau N° 20	Résultats de l'évaluation qualitative des risques bruts.	80

Tableau N° 21	Evaluation qualitative des contrôles existants.	84
Tableau N° 22	Résultats de la confrontation des risques bruts avec les dispositifs de contrôles.	86
Tableau N° 23	Table d'évaluation de l'impact de non-conformité.	90
Tableau N° 24	Changement de notation des risques nets	91
Tableau N° 25	Quantification finale des risques liés au processus CREDOC.	92
Tableau N° 26	Taux de couverture des risques et de concentration pour les étapes de processus CREDOC	97
Tableau N° 27	Le choix des indicateurs (KRI : Key Risk Indicator)	105

Liste des Figures

Numéro	Titre	Page
Figure N° 1	Les trois piliers de Bâle II.	21
Figure N° 2	Schéma illustratif d'un processus.	36
Figure N° 3	Matrice de classification des risques nets.	62
Figure N° 4	Schéma explicatif des étapes de processus crédit documentaire (CREDOC)	65
Figure N° 5	Matrice de confrontation de l'impact et la fréquence du risque brut.	83
Figure N° 6	Matrice de quantification des couples impacts/fréquence.	91

Liste des Graphiques

Numéro	Titre	Page
Graphique N° 1	La représentation de la variation (nombre des opérations du processus CREDOC)	75
Graphique N° 2	Représentation schématique du taux de concentration des risques dans chaque étape de processus CREDOC.	98
Graphique N° 3	Représentation schématique du taux de couverture des risques dans chaque étape du processus CREDOC.	99
Graphique N° 4	Représentation graphique des risques associés à l'étape de de la domiciliation des opérations.	100
Graphique N° 5	Représentation graphique des risques associés à l'étape de l'ouverture CREDOC	101
Graphique N° 6	Représentation graphique des risques associés à l'étape de la réalisation et règlement CREDOC.	102
Graphique N° 7	Représentation graphique des risques associés à l'étape de l'annulation d'un CREDOC	103
Graphique N° 8	Représentation graphique des risques associés à l'étape de l'apurement de l'opération.	103

Résumé :

Dans le cadre des évolutions liées à Bale II, le régulateur a rendu obligatoire la gestion du risque opérationnel en demandant aux établissements financiers d'affecter un montant en fonds propres face à ce risque.

Si ce risque était géré implicitement par les banques, la nécessaire visibilité de cette gestion imposée par le régulateur va fortement influencer la gestion des risques de la banque, l'orientant dans un premier temps vers une vision quantitative et statique de cette gestion.

De nombreuses recherches se sont intéressées dans un premier temps à l'aspect quantitatif du risque dans une démarche positive, à la recherche du modèle et des données pertinentes afin d'avoir l'estimation la plus vraisemblable du risque opérationnel.

Or le risque opérationnel est par nature difficilement quantifiable ; il est diffus, multiforme, majeur et ne repose sur aucun encours connu.

Dans le présent mémoire Il nous a semblé alors intéressant d'adopter une vision interprétative du risque, c'est-à-dire de nous intéresser à comprendre et d'expliquer la classification, l'identification et l'évaluation des risques opérationnels ainsi que leurs impacts sur l'activité de la banque.

Les mots clés :

Le risque opérationnel, La cartographie des risques, La gestion des risques, L'identification des risques

Abstract:

The operational risk is inherently difficult to quantify; It is diffuse, multifaceted, major and does not rely on any known outstanding.

As part of the evolutions related to Bale II, the regulator has made operational risk management mandatory by requiring financial institutions to allocate a capital amount to this risk.

The crises and losses caused by these risks are testified to the seriousness impacts of them

This is how operational risk management and control have become a major issue for banks and financial institutions.

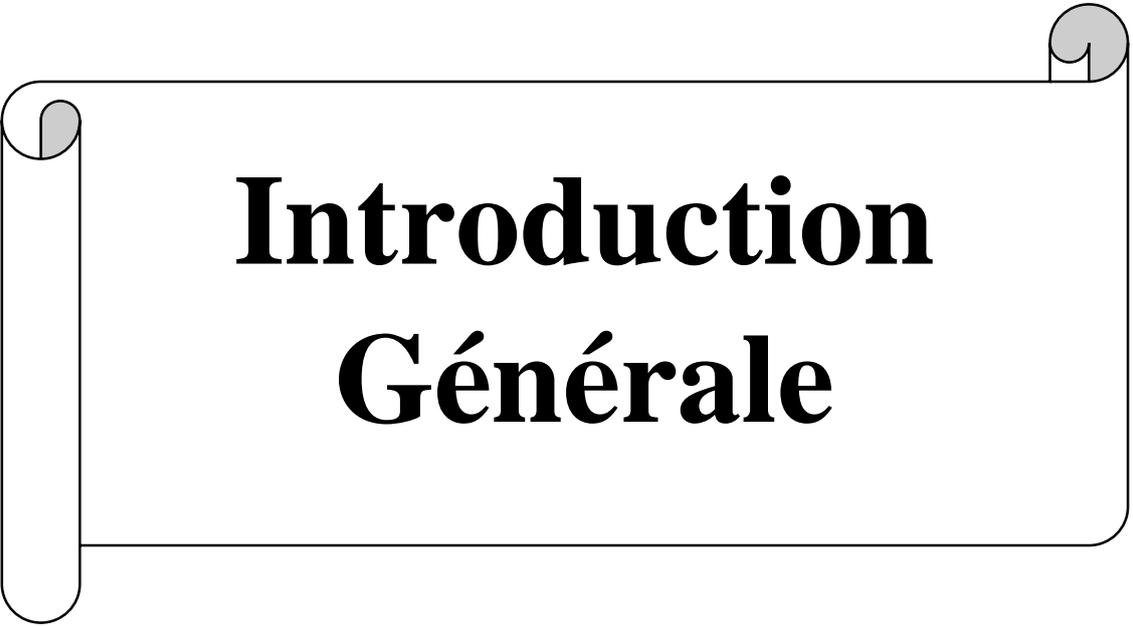
In this memorandum, it seemed interesting to, first, «Theoretically» adopt an interpretative vision of risk, that is, to be interested in understanding and explaining the classification, identification and assessment of risks and their impact on the activity of banks.

Second, more precisely "practically", explain the importance of the COMEX process in TRUST BANK ALGERIA using our research carried out on their head offices.

We found it practical and reliable to adapt a statistical approach to predict variations in some of the main elements of operational risk.

The keywords:

Operational risk, risk cartography, risk management, risk identification.



Introduction Générale

À partir des années 80, la plupart des systèmes bancaires, ont connu des vagues de déréglementation et de libéralisation financière. Ces refontes des cadres réglementaires semblent obéir à deux logiques imposées par les autorités monétaires : le renforcement de la sécurité du système bancaire et l'amélioration des conditions de fonctionnement des marchés financiers.

Quel est le point commun entre une gigantesque escroquerie pyramidale qui s'élève à 50 milliards d'unités monétaires, un piratage de données, une erreur de saisie, ou encore une fraude engageant des pertes souvent irrécupérables ?

Tous ces événements non exhaustifs font partie de ce que l'on appelle le risque opérationnel. La prise en compte du risque opérationnel est l'une des grandes nouveautés de la réglementation Bâle II. Ce risque vient des pertes directes et indirectes pouvant résulter de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, à des personnels, à des systèmes internes ou à des événements extérieurs.

Ce risque présente un caractère atypique dans la mesure où il concerne l'ensemble des activités de la banque. Il est par ailleurs souvent difficile de l'estimer indépendamment des autres risques qui caractérisent l'activité bancaire.

Les accords de Bâle II définissent le risque opérationnel comme suit : « le risque de pertes résultant de carences ou de défauts attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs ».

Cette définition inclut le risque juridique ; incluant donc entre autres, l'exposition à des amendes, pénalités et dommages pour faute résultant de l'exercice de surveillance prudentielle ainsi que de transactions privées, mais exclut les risques stratégiques et de réputation de l'établissement bancaire.

En d'autres termes, le risque opérationnel est considéré comme étant le premier risque auquel la banque peut-être exposée en exerçant ses opérations habituelles, des erreurs humaines, des dysfonctionnements dans le système, le manque de reporting ainsi que les risques externes, ce qui a incité les banques à placer la gestion de ces risques au premier rang de leurs préoccupations.

La réglementation Algérienne concernant la gestion des risques opérationnels, était caractérisée par un retard significatif, après 2011 cette réglementation a été renforcée par le règlement 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et les établissements financiers. Ensuite le nouveau règlement 14-01 du 16 février 2014 a incité les banques à intégrer ce risque dans le calcul des fonds propres réglementaires.

La mesure adaptée afin de couvrir le risque opérationnel est un défi important qui nécessite tout d'abord une collecte de données. Celles-ci sont souvent inexistantes, incomplètes, redondantes. De multiples erreurs et systèmes d'informations sont susceptibles d'occasionner des pertes. Il est très difficile de cerner le montant, la fréquence et les facteurs-clés à l'origine du risque. Les banques sont néanmoins en train de mettre en place des procédures de collectes de données et des approches formalisées en la matière. C'est ce que nous tenterons de décrypter.

Nous nous sommes intéressés plus particulièrement à ce sujet pour deux raisons principales :

1. Le risque opérationnel constitue un enjeu majeur qui devrait encore évoluer et se renforcer avec l'émergence récente de problématiques d'entreprises et banques nouvelles telles que la conformité, la gouvernance ou bien encore la gestion des risques.
2. Les banques sont particulièrement visées par ces nouvelles exigences puisqu'un décret datant de mars 2011 et entièrement dédié au contrôle interne est venu renforcer le cadre réglementaire de leurs activités

Problématique de la recherche :

Pour le développement de notre étude, nous jugeons utile de poser la problématique suivante :

« Face aux nouvelles exigences réglementaires prévues en matière de gestion des risques opérationnels, dans quelle optique s'inscrit-elle la démarche d'une gestion des risques opérationnels au niveau de Trust Bank Algeria, pour pouvoir gérer efficacement ces risques »

Pour atteindre cet objectif, les questions suivantes s'imposent d'elles-mêmes :

- Quels sont les types des risques existants au niveau des banques ? Et est-ce- qu'ils ont un lien avec les risques opérationnels ?
- Comment peut-on identifier, mesurer et évaluer les risques opérationnels ? Et quels sont les outils de couvertures qui regroupent la gestion de ces risques ?
- Quelle est la démarche de gestion des risques opérationnels utilisée au sein de Trust Bank Algeria ?

Les hypothèses principales de notre recherche :

H₁ : Dans un établissement bancaire, il existe divers types de risques dont le risque opérationnel, ce dernier qui inclut la plupart de ces risques.

H₂ : Les outils d'identifications des risques opérationnels proposés par le comité de Bâle sont les plus utilisés et consistent à l'exercice de l'auto-évaluation ainsi qu'à la cartographie des risques, aussi il a proposé trois (3) approches qui permettent de mesurer ces risques. En ce que concernent les outils de couverture, ils se font par le contrôle interne et le contrôle externe.

H₃ : Pour éviter les pertes qui peuvent être engendrées, Trust Bank Algeria a mis en place un dispositif de gestion des risques opérationnels conforme aux recommandations de Bâle qui permet d'améliorer la gestion et la maîtrise de ces risques.

Objectif de la recherche :

Lors de notre travail, nous envisageons d'apporter de la valeur ajoutée aux résultats obtenus des mémoires précédents, nous tenons à expliquer la démarche d'une gestion d'un risque qui est la source initiale de chaque perte financière au niveau des banques, en présentant la méthodologie à suivre pour assurer la bonne gestion des risques opérationnels imposée par le comité de Bâle II, passant par leurs identifications, mesures et enfin les outils de couvertures de ces derniers. Enfin nous avons adapté une approche statistique pour faire des prévisions afin de montrer l'importance du commerce extérieur ainsi que le rôle majeur du processus « crédit documentaire ».

Les études antérieures :

Avant le choix final de ce thème, et après une bonne lecture des travaux de recherche portant sur le risque opérationnel, établis par s'autres intéressés, on s'est inspiré de certains d'entre eux,

nous allons ajouter quelques aspects afin d'apporter une valeur ajoutée aux travaux précédents concernant ce thème, parmi eux :

1. La thèse de doctorat de M. Béatrice Bon Michel intitulée « identification du risque opérationnel et apprentissage organisationnel : cas de groupe société Générale », à l'École doctorale Arts et Métiers de Paris, en 2010,

Centre de Recherche en Comptabilité, il a posé comme problématique :

« Le dispositif peut-il contribuer à l'évolution organisationnelle dans une perspective comportementale de l'apprentissage ? Quels impacts peut-il avoir sur les routines organisationnelles, l'identification facilitant ainsi l'adaptation de l'organisation en rendant celle-ci réceptive aux messages de dysfonctionnement ? »

Ses résultats étaient les suivants :

Le premier enseignement tiré de la recherche est la nécessité de dépasser le contexte de la probabilisation du risque opérationnel

Deuxièmement, le processus d'identification du risque opérationnel, notamment avec l'outil de collecte des pertes, joue le rôle de stimulus en permettant la visualisation des erreurs issues de l'organisation.

2. La thèse de doctorat de « Hela Dahen » qui porte pour thème « **En quoi consistent la quantification du risque opérationnel et le développement d'une mesure de capital** », HEC Montréal. Avril 2007

Affiliée à l'Université de Montréal, il a posé comme problématique :

« En quoi consiste la quantification du risque opérationnel et le développement d'une mesure de capital »

Ses résultats étaient les suivants :

En effet, si nous disposons du capital risque opérationnel alloué à tous les types de risque incluant le type de risque perturbation des affaires et défaillances des systèmes, il sera possible de calculer le capital agrégé au niveau de la banque en utilisant la théorie des copules.

Nous pouvons, par conséquent, comparer le capital trouvé avec la méthode avancée par rapport au capital calculé avec la méthode standardisée ou de base

Obstacles de la recherche :

Au cours de nos recherches, nous avons rencontré beaucoup de difficultés... ce n'est pas du tout facile d'écrire un mémoire, un ouvrage de cent pages où toutes nos idées liées au sujet qu'on veut traiter doivent être rassemblées de manière cohérente et harmonieuse.

Le problème qui s'est imposé était de faire le choix des manuels et concernant les données de la partie pratique, leur collecte n'était pas évidente.

Méthodologie de travail :

Dans le souci de répondre aux multiples questions qui s'imposent et faire face à notre principale hypothèse, nous avons adopté une méthode de travail, qui a consisté dans un premier temps à fréquenter des bibliothèques qui nous étaient accessibles. Nous avons effectué des recherches sur des différents sites web avec une prudence particulière, vigilance ponctuelle pour prendre connaissance des travaux universitaires ayant abordé les thèmes liés au risque opérationnel d'une manière générale, et à sa gestion en particulier pour compléter notre savoir et faire une synthèse.

Dans une deuxième étape, nous avons effectué un stage pratique au sein d'une entreprise économique spécialisée dans le domaine des banques : TRUST BANK

Le stage nous a permis de vérifier comment se fait-elle la pratique de la gestion des risques.

Notre stage au sein de la banque TRUST nous a permis de vérifier sur le terrain les objectifs assignés au contrôle interne, l'organisation, les missions, l'approche et les outils retenus pour mener à bien la mission de la gestion des risques ainsi que les résultats obtenus.

Nous avons aussi opté pour 3 approches principales :

- **L'approche statistique** : pour mettre en exergue l'ampleur du processus commerce extérieur au niveau de l'agence de Trust Bank Algeria
- **L'approche descriptive** : elle est utilisée lors de la présentation du cadre théorique de l'étude, on s'est appuyée sur la consultation d'ouvrage, de revues, de mémoires et de thèses.
- **L'approche analytique** : c'est celle que nous allons utiliser dans l'analyse et la présentation de la méthode de gestion des risques opérationnels au sein de Trust Bank Algeria

Plan du travail :

Une première partie reprenant les aspects théoriques pour tenter de définir les différentes notions du risque, sa gestion, la démarche utilisée, les outils et les résultats attendus.

Dans cette partie, deux chapitres ont été retenus :

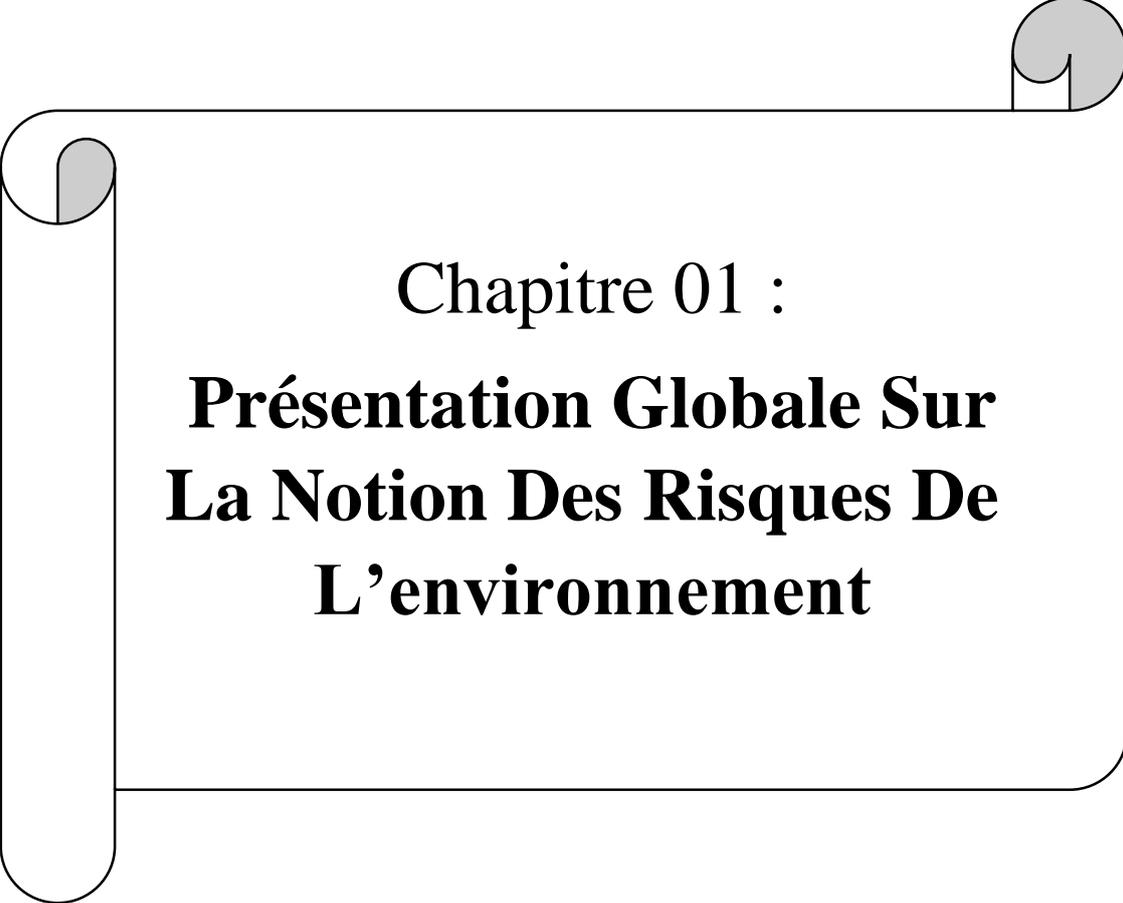
- Le premier chapitre intitulé « Présentation globale sur la notion des risques de l'environnement bancaire », nous essayerons de mettre en évidence l'environnement bancaire en sa globalité, ainsi les différents risques bancaires et la réglementation prudentielle.
- Le deuxième chapitre sera « la Gestion des risques opérationnels », dans ce chapitre nous traiterons la notion des risques opérationnels ainsi que les différents outils qui permettent une gestion pertinente de ces risques, il portera aussi sur les mesures des risques opérationnels.

La deuxième partie est consacrée aux enseignements tirés de notre stage au sein de TRUST BANK ALGÉRIA ;

Une présentation des options choisies en matière de gestion des risques, la nature des procédures mises en place, les outils utilisés pour apprécier et évaluer le dispositif de gestion retenu (les procédures et l'organisation).

Un seul chapitre constitue cette partie, il est en même temps le troisième chapitre de notre étude :

- Le troisième chapitre sera consacré à présenter une étude de cas au sein de la Banque Trust Bank Algeria.



Chapitre 01 :

**Présentation Globale Sur
La Notion Des Risques De
L'environnement**

INTRODUCTION DU CHAPITRE :

Vu le développement de l'économie mondiale et les changements intervenus sur les plans financiers, économiques et politiques, l'organisation de la profession bancaire est devenue une nécessité pour une nation moderne.

Les banques sont des entreprises ou établissements qui font profession habituelle de recevoir du public sous forme de dépôts ou autrement des fonds qu'ils emploient pour leur propre compte en opération d'escompte, en opération de crédit ou en opération financières

Son rôle consiste à collecter les capitaux disponibles pour son propre compte et les utiliser sous sa responsabilité à des opérations de crédit.

Elle contribue de façon majeure à l'activité économique

De ce fait, l'objet de ce chapitre sera donc de mettre en relief l'importance du système bancaire et la gestion des risques, pour cela notre chapitre sera divisé en trois sections structurées comme suit :

- Une première section intitulée : « **Présentation du secteur bancaire algérien** » qui permettra de comprendre le contexte dans lequel a évolué la banque,
- Une deuxième section intitulée : « **les différents risques bancaires** » permettant de définir les différents types des risques liés à l'activité bancaire,
- Une troisième section intitulée : « **Présentation des Accords de Bâle et la réglementation prudentielle** » où nous allons présenter la notion des accords de Bâle, afin de mieux comprendre les raisons du passage du ratio Cooke vers le ratio MC DONOUGH, avec présentation de la nouvelle réglementation prudentielle en Algérie.

SECTION 01 : PRÉSENTATION DU SECTEUR BANCAIRE ALGÉRIEN

Le système bancaire constitue un pilier important qui contribue activement au financement de l'économie mondiale et à sa croissance. En effet, il est considéré comme étant la première source de financement pour les entreprises ainsi que les ménages éprouvant un besoin de financement.

1. Définition de la banque qu'est-ce qu'une banque ? :

Avant d'aborder la notion de secteur bancaire, nous avons jugé utile de définir la notion « Banque ». Il existe plusieurs définitions de la banque, nous allons citer quelque'une, à savoir :

Selon le dictionnaire de Française Larousse le mot banque désigne :

« la Banque est un établissement financier qui, recevant des fonds du public, les emploie pour effectuer des opérations de crédit et des opérations financières, et est chargée de l'offre et de la gestion des moyens de paiement¹»

Les banques sont des personnes morales qui effectuent à titre de profession habituelle et principalement les opérations décrites aux articles 110 à 113 de la loi N° 90-10 de l'avril relative à la monnaie et au crédit².

Une banque est une entreprise au sens juridique, c'est une institution financière qui dépend du code monétaire et financier³.

Selon Antoine SARDI : « 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 ».

La mise en œuvre des activités économiques donne lieu à des recettes et des dépenses dans les comptes des différents agents, certains se trouvent excédentaires tandis que d'autres se trouvent déficitaires, ce déséquilibre explique la raison d'existence du système financier.

¹ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/banque/7863>

² JORA, règlement 90-10 du 14 avril 1990

³Sylvie de COUSSERGUES, Gautier BORDEAUX, Thomas PERAN « Gestion de la banque : Du diagnostic à la stratégie », 6^e Édition : DUNOD, paris 2010, P25

Les agents à capacité de financement cherchent un emploi pour l'excédent de leur revenu sur leur dépense et les agents à besoin de financement désirent au cours d'une période dépenser plus qu'ils ne gagnent et pour cela l'intermédiation financière répond à la satisfaction conjointe de ces besoins via une intermédiation bancaire⁴.

2. Le rôle des banques :

La banque est souvent définie par son activité de collecte des dépôts et de distribution de crédit, c'est l'activité bancaire classique dite « intermédiaire » par laquelle la banque achète les dépôts et les vend sous forme de crédits, mais elle ne se limite pas à ses activités traditionnelles, elle élargit de plus en plus ses activités pour diversifier ses sources de revenus et ainsi de renforcer sa situation financière.⁵

Ainsi, les banques ont un grand rôle dans la sélection des projets en fonction de leur perspective économique⁶.

3. Les différents types des banques :

On distingue trois (3) types des banques :

3.1. Les banques commerciales⁷ :

Les banques commerciales sont celles dont l'activité principale consiste à la collecte/réception de fonds de public sous forme de dépôts à vue et à terme, et l'octroi de crédit au profit de leur clientèle particulière et/ou professionnelle.

3.2. Les banques d'investissement⁸ :

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 des activités d'investissement.

⁴ LAURENCE SCIALOM : « Économie bancaire », Édition : la découverte et Syros, paris 2004, p8

⁵ Antoine SARDI, « audit et contrôle interne bancaire », Edition AFGES, paris2002, P23

⁶ CAUDAMINE (Guy) et MONTIER, « Banque et Marché financiers », Édition ECONOMICA, Paris 1998, P123

⁷ Toumi (aicha Nesrine), « l'utilité de la cartographie des risques opérationnels dans un établissement de crédit » mémoire Master, ESC, 2016 p 5

⁸ IDEM

3.3. Les banques spécialisées⁹ :

Ce sont les banques qui se spécialisent dans le financement d'un secteur bien déterminé. On peut citer exemple en Algérie : La « BADR » Banque de l'Agriculture et Développement Rural ; la « CNEP » spécialisée dans le financement de l'habitat ; la « BEA » Banque Extérieur d'Algérie spécialisée dans le financement de commerce extérieur.

4. Les activités de la banque :

La banque exerce à titre de profession principale cinq (5) types d'opérations :

- Escompte de crédit, d'échange et de trésorerie ; (toutes les opérations financières),
- Négociation et/ou émission des prêts,
- Participation à la collecte de l'épargne,
- Réception des fonds en compte courant,
- Effectuer des prêts.

5. L'évaluation du secteur bancaire algérien :

Vu l'importance du secteur bancaire algérien, dans ce qui suit nous allons développer quelques principaux points concernant son historique. L'analyse couvre une grande période qui débute de 1962 jusqu'à ce jour.

Cela va nous permettre de mieux connaître le fonctionnement du système bancaire algérien et son évolution.

L'évolution du système bancaire algérien se subdivise en deux étapes principales, la première évoquera la mise en place d'un système bancaire national, et la seconde consiste à sa libéralisation vers le secteur privé.

La première étape couvre la période allant de 1962 à la réforme de 1988¹⁰.

5.1. Période 1 : De l'indépendance à 1970

Dès le lendemain de l'indépendance, l'Algérie a récupéré sa souveraineté monétaire, et a créé l'organisme « Trésor public » le 29 /08/1962, qui sera chargé des activités traditionnelles de la fonction de trésorier et une fonction exceptionnelle du « crédit à l'économie ».

⁹ IDEM

¹⁰ La réforme de 1988 est axée essentiellement sur l'autonomie des entreprises publiques.

À travers cela, l'Etat crée son propre institut d'émission et son « droit régalién d'émettre de la monnaie ». Cet institut d'émission a été créé par la loi du 13/12/1962 est appelé « Banque Centrale d'Algérie ». À noter qu'à partir du 02 janvier 1963, l'institut devient Banque de l'Algérie.¹¹

La banque centrale d'Algérie exerce les fonctions d'émission de la monnaie fiduciaire, de direction et de la surveillance du crédit. Ainsi, que la gestion des réserves de change, afin de créer les conditions favorables à un développement ordonné de l'économie nationale.¹²

En 1963, des mesures sont prises en vue de bâtir un système bancaire national, dans ce cas-là, l'étape consiste à la nationalisation des banques privées étrangère. De ce fait, la CAD¹³ vit le jour le 07/05/1963 par la loi n°63-165 du 07 mai 1963, ainsi que la CNEP¹⁴ par la loi n°64-227 du 10/08/1964. Cette dernière avait pour rôle la collecte de l'épargne destinée à la construction du logement et par la suite aux collectivités locales.

Après la création des deux intermédiaires financiers non bancaire (CAD/CNEP), la banque d'Algérie été contrainte d'agir directement dans le financement de l'économie, car les banques étrangères ne voulant pas s'impliquer dans le financement du développement, qui sont plus versé dans les opérations du commerce extérieur étant donné leur rentabilité immédiate. La nationalisation des banques étrangères continue, avec la naissance de trois banques commerciales dénommées : Banque Nationale Algérie *BNA*, Crédit Populaire Algérien *CPA*, Banque Extérieur Algérie *BEA*.

En 1966, suite à l'ordonnance n°66-178 du 13/06/1966 la BNA fut créée, et connue pour être la première banque commerciale nationale, elle exerçait toutes les activités d'une banque universelle et était chargée en outre du financement de l'agriculture et de l'industrie¹⁵.

Durant la même année (1966), le CPA a été créé par l'ordonnance n°66-366 du 29/11/1966, pour le financement de l'artisanat, de l'hôtellerie, les professions libérales et d'autre activité (financement de crédit à la consommation ...). Et la création de la BEA par l'ordonnance n°67-

¹¹ La Banque d'Algérie a été créée par la loi du 4 août 1851 et a exercé le privilège d'émission jusqu'au 30 juin 1962.

¹² Dov OGIEN, « Comptabilité et audit bancaire », P7

¹³ Caisse algérienne de développement qui est devenu la Banque algérienne de Développement en 1972.

¹⁴ La Caisse National d'Épargne et de Prévoyance

¹⁵ Le site de la BNA : <http://www.bna.dz/index.php/fr/a-propos-de-la-bna/presentation-de-la-bna.html> . Consulter le 22/03/2018, à 9h.

204 du 1^{er} octobre 1967 avec une mission particulière dans le domaine du développement des relations financières.

Au début de l'année 1970, le secteur bancaire devient public et spécialisé par branche d'activité. Cette spécialisation fut introduite par la loi de financement de 1970 qui impose aux sociétés nationales et aux établissements publics de concentrer leurs opérations bancaires et leurs comptes bancaires auprès d'une seule et même banque.

5.2. Période 2 : De 1971-1985

Dans le cadre de réforme de 1971, de nouveaux changements ont été apportés au système bancaire algérien qui consiste à :

- La centralisation des décisions d'investissement,
- La spécialisation sectorielle des banques.

En mai 1972, la CAD¹⁶ est devenue la BAD¹⁷ qui sera chargée du financement des investissements productifs nécessaire à la réalisation des objectifs de développement économique de l'Algérie. C'est alors que le Trésor est chargé de la centralisation, de la transformation, et de la répartition de l'épargne nationale.

En 1978, le trésor public remplace le système bancaire algérien dans le financement des investissements planifiés du secteur public.

Suite à la loi n°82-106 du 13 mars 1982, la BADR¹⁸ a été créée sous forme de société nationale, née de la restructuration de la BNA¹⁹ pour financer l'ensemble du secteur agricole et de l'agro-industrie.

En 1985, la BDL²⁰ a été créée par la loi n° 85-85 du 30 avril 1985 à partir de la restructuration du CPA²¹, pour financer les collectifs publics et les entreprises économiques locaux. D'où son rôle de financement des unités locales.

¹⁶ Caisse algérienne de Développement

¹⁷ La Banque algérienne de Développement.

¹⁸ La Banque pour l'Agriculture et le Développement Rural.

¹⁹ La Banque National d'Algérie

²⁰ La Banque de Développement local

²¹ IBID

5.3. Période 3 : De 1986 à 2010

Cette période a été marquée par plusieurs modifications et aménagements destinés à moderniser la profession bancaire et élargir les fonctionnalités, notamment :

✓ **La loi n° 86-12 du 19 août 1986 relative au régime des banques et du crédit :**

Cette loi a pour but de définir le régime des banques et du crédit pour encadrer l'activité bancaire et financière.

Le système bancaire algérien est gouverné par cette loi de 1986, dont le principal objectif est d'apporter des aménagements au mode de financement global de l'économie qui n'a pas été modifié depuis les premières années de l'indépendance²².

La loi de 1986 portant régimes des banques et du crédit, marque l'amorce de la refonte du système bancaire algérien, elle est élaborée dans le contexte caractérisé par la gestion de l'économie et la crise financière et économique aiguë dont, elle prévoit une participation plus active du système bancaire dans le processus du financement de l'économie.

✓ **La loi du 12 janvier 1988 modifiant et complétant la loi bancaire du 19/08/1986 :**

Cette loi apporte plusieurs modifications concernant notamment les activités de la banque centrale de filiales et de société financières.

Les autorités algériennes ont entamé plusieurs réformes dont la première d'entre elles est axée sur « l'autonomie de gestion de l'entreprise publique », afin de la rendre plus rentable et de la transformer en un centre de production et de création de richesse. Ce qui crée des transformations au niveau des fonctions de l'État²³.

Les textes de cette loi séparent le droit de propriété du droit de gestion, où ; l'État délègue ses prérogatives en tant que propriétaire des entreprises publiques aux fonds de participation érigés en société par actions. Donc, l'État n'aura plus le droit ni d'administrer ni de gérer les entreprises publiques.

²² SALIMA REKIBA « le système bancaire algérien : État des lieux, degré de libéralisation et problème d'inadaptation avec les règles de l'agence », université d'Oran 2. 21/06/2015, P.124

²³ IDEM

Selon cette loi, les banques commerciales sont considérées comme des entreprises publiques économiques, où la banque est définie comme étant une personne morale commerciale, dotée d'un capital et soumise au principe de l'autonomie financière et de l'équilibre comptable²⁴.

✓ **La loi sur la monnaie et le crédit du 14 avril 1990 :**

Cette loi relative à la monnaie et au crédit a été remplacée par la loi bancaire du 1986 relative au régime des banques et du crédit, qui n'a jamais été mise en application.

L'application de cette loi aurait certainement introduit une plus grande discipline dans le financement de l'économie et constitue une phase nécessaire dans la mise en mort de l'économie dite « sociale » et la transition vers de l'économie de marché. Depuis ces jours, il s'appelle la « Banque d'Algérie », mettent fin à l'ancienne dénomination « banque centrale d'Algérie », en vigueur depuis décembre 1962²⁵.

Cette loi apporte des aménagements importants dans l'organisation et le fonctionnement de système bancaire parmi eux y'a²⁶:

- L'indépendance de la banque centrale par rapport au pouvoir exécutif, dont cette indépendance se manifeste principalement par la création d'un nouvel organe, qui joue à la fois le rôle de l'autorité monétaire et de conseil d'administration de la banque centrale,
- Elle fixe également des nouvelles règles qui concernent la création des banques, l'organisation et la gestion de l'intermédiaire financier bancaire,
- Elle pose les principes devant permettre l'instauration des règles prudentielle, de gestion de l'intermédiation financière et aux établissements financiers.

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

Ces aménagements ont été introduits par l'ordonnance N°01-01 du 27/02/2001 modifiants et complétant la loi 90-10 du 14/04/1990, sans toucher à l'autonomie de la banque d'Algérie.

L'objet principal de ces aménagements est de diviser le conseil de la monnaie et du crédit en deux organes :

²⁴ KPMG : « Guide des banques et établissements financiers en Algérie », 2015, P10. Disponible sur le site : <https://www.kpmg.com/DZ/fr>. Consulter le 27/02/2017 à 10h.

²⁵ SALIMA REKIBA, op.cit. P126.

²⁶ IDEM

- Le premier organe est constitué du conseil d'administration chargé, de la direction et l'administration de la Banque d'Algérie
- Le deuxième organe est constitué par le Conseil de la Monnaie et le Crédit *CMC*, qui joue le rôle d'autorité monétaire.²⁷

✓ **L'ordonnance N° 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit :**

L'activité bancaire a connu une amélioration après la promulgation de la loi 1990. En 2003, cette ordonnance a pour objet de consolider le système et abroger la loi sur la monnaie et le crédit en 1990. La promulgation de cette ordonnance a permis de clarifier certaines dispositions insuffisamment explicitées par la loi sur la monnaie et le crédit, et elle offre un nouveau cadre juridique pour l'exercice de l'opération de la banque. L'objectif de l'ordonnance est de « renforcer la sécurité financière, améliorer nettement le système de paiement et la qualité du marché »²⁸.

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

Cette ordonnance a mis en place en disposition du système un ensemble de mesures notamment²⁹ :

- Que les participations étrangères ne peuvent excéder qu'à une participation de 49% de l'actionnariat tandis que l'actionnariat national résident représente 51%,
- Que l'État dispose d'une droite préemption sur toute cession d'action ou des titres assimilés à d'une banque et d'un établissement financier, cette cession doit être autorisée au préalable par le gouverneur de la BA dans la mesure des conditions prises par la *CMC*,
- Que la BA a pour mission de veiller à la stabilité des prix, d'élaborer une balance de paiement et de présenter la position financière extérieure de l'Algérie,
- Que l'obligation de disposition des banques d'un dispositif de contrôle interne et contrôle de conformité, la BA organise et gère une centrale des risques des entreprises, une centrale des risques de ménages et une centrale des impayés.

²⁷ SALIMA REKIBA, op.cit. P127.

²⁸ IBID

²⁹ KPMG, « Guide des banques et des établissements financiers en Algérie », P12.

SECTION 02 : LES DIFFÉRENTS RISQUES BNACAIRES

1. Étymologie du Risque :

Selon le dictionnaire de français Larousse, le mot risque désigne³⁰ :

- Une possibilité, probabilité d'un fait, d'un événement considéré comme un mal ou un dommage
- Un danger, inconvénient plus ou moins probable auquel on est exposé
- Du fait de s'engager dans une action qui pourrait apporter un avantage, mais qui comporte l'éventualité d'un danger.

Selon la norme ISO 3100 : 2009, le risque est un « effet d'incertitude sur l'atteinte des objectifs »³¹

Le COSO définit le risque comme étant « la possibilité qu'un événement se produise et affecte la réalisation des objectifs »

Un risque est une situation (ensemble d'événements simultanés ou consécutifs) dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entreprise qui le subit³².

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 probabilité³³.

Un risque représente la possibilité qu'un événement survienne et nuise à l'atteinte d'objectifs³⁴.

À partir de ces définitions, on peut définir le risque par :

Un évènement dont la réalisation est probable et les conséquences affectent négativement l'atteinte des objectifs.

³⁰ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/risque/69557>

³¹ IFACI « cahier de la recherche, cartographie des risques », 2eme édition, paris, septembre 2013

³² BARTHÉLEMY Bernard, Gestion des risques méthode d'optimisation globale, édition l'organisation, 2001, p13.

³³ L'Organisation internationale de Normalisation (ISO)

³⁴ IFACI, Price Waterhouse Coopers et Landwell, le management des risques de l'entreprise, Cadre de Référence, techniques d'application, Éditions d'Organisation, Paris, 2005, p 23.

2. La notion du risque bancaire :

Les banques sont de plus en plus menacées par une diversité de risque nuisant à leur activité.

« Le risque est lié à la survenance d'un évènement non prévisible qui peut avoir des conséquences importantes sur le bilan ou le compte de résultat de la banque. Par exemple, une fraude peut conduire à une perte importante, affectant le résultat net de la banque »³⁵.

La mesure du risque apparaît comme l'un des défis actuels des dirigeants, car il faut le définir et le gérer pour améliorer la performance de la banque. C'est pourquoi les actionnaires et dirigeants doivent prendre connaissance de l'ensemble des risques inhérents à l'activité bancaire, ainsi que les dispositifs de maîtrise de ces risques.

JACOB et SARDI ont défini les principaux risques qui menacent l'activité bancaire :

« Les risques majeurs peuvent être regroupés sous quatre catégories : le risque de crédit, le risque de marché, le risque opérationnel et les autres risques »³⁶.

Les régulateurs et les superviseurs de la banque jouent un rôle décisif dans la mise en place d'une meilleure gestion des risques en renforçant le cadre dans lequel se fait cette gestion en créant un environnement approprié.

Une bonne connaissance des risques encourus permet à la banque de³⁷

- Connaître sa vulnérabilité et mieux agir en conséquence ;
- Entreprendre des actions nécessaires à la réduction de cette vulnérabilité.

3. Classification des Principaux risques bancaires :

Compte tenu de la nature des opérations effectuées par les banques, ces derniers se trouvent désormais exposés à une variété des risques. Ces derniers ont été classés par famille par les différents accords de Bâle. Les risques sont regroupés dans quatre (4) catégories à savoir :

³⁵ Thierry RONCALLI «la gestion des risques financiers Édition Economica », paris 2004, p18

³⁶ Henri JACOB et Antoine SARDI, « Management des risques bancaire », Édition AFGES, Paris 2001, P.19

³⁷ Dans CHELL et Stéphane SEBELOUE, « les métiers des risques et du contrôle dans les banques ». Banque.fr, mars 2014. P.18. Disponible sur : www.observatoiremetiers.com

- ✓ Le risque de crédit ;
- ✓ Le risque de marché ;
- ✓ Le risque opérationnel ;
- ✓ Les autres risques.

3.1. Le risque de crédit :

Le risque de crédit est le principal risque peut être confronté une banque, il a été au cours de crises financières (crise de subprime/ crise de zone d'euro), et fait l'objet depuis une dizaine d'années d'une intense activité réglementaire quant à son suivi et calcul d'exigence en fonds propre.

Le risque encouru en cas de défaillance d'une contrepartie ou de contreparties considérées comme un même bénéficiaire au sens de l'article 2 du règlement n°91-09 du 14 août 1991, modifié et complété, fixant les règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers³⁸.

Le risque de crédit fait l'objet depuis 1988, par l'introduction d'un ratio international de solvabilité -dit aussi « Ratio Cooke »³⁹ qui a été placé par l'accord de Bâle dans son dispositif, destiné à maintenir un niveau minimum de fonds propres compatibles avec le niveau des engagements.

Dans ce contexte le comité de Bâle le définit comme étant : « la perte économique, qui se mesure en prenant en compte tous les facteurs concernés, notamment les effets d'escompte et les coûts directs et indirects liés à la collecte des fonds relatifs à l'exposition ».⁴⁰

3.2. Le risque de marché :

Appelé aussi risque de prix ; c'est le risque de perte qui peut résulter des fluctuations des prix des instruments financiers, le risque peut porter sur les taux d'intérêt, les taux de change, les cours des actions et de matières premières, c'est-à-dire la position.

Dans l'article 2 du règlement 11-08, le CMC définit, à la suite du Comité de Bâle, les risques de marché comme étant :

³⁸ Art.2 Règlement de la Banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, p1.

³⁹ Ratio introduit par le comité de Bâle

⁴⁰ Le comité de Bâle sur le contrôle bancaire : « Nouvel Accord de Bâle sur le fonds propre » (document soumis à la consultation), avril 2003, point 422, P72

Les risques de pertes sur des positions de bilan et de hors bilan à la suite de variations des prix du marché [ils] recouvrent notamment :

- Les risques relatifs aux instruments liés aux taux d'intérêt et titres de propriété du portefeuille de négociation,
- Le risque de change.

Ainsi, le CMC exige la détention de fonds propres pour couvrir le risque sur le portefeuille de négociation et le risque de change uniquement.

Donc le risque de marché est le risque pour une banque de subir une perte par suite de variations défavorables des cours sur le marché.

Cette variation peut être appliquée sur le taux d'intérêt et le taux de change, où les risques de marché englobent trois types des risques :

3.2.1. Le risque de taux d'intérêt :

Le risque de taux d'intérêt est le risque que fait courir au porteur d'une créance ou d'une dette à taux fixe ou variable l'évolution des taux entre la date d'engagement et la date de règlement.

Pour un établissement bancaire il peut s'analyser comme le risque de transformation, le risque de marge, ou le risque de placement.

3.2.2. Le risque de taux de change :

La naissance de ce type de risque est étroitement liée à des pertes et emprunts à plus d'un an en monnaie étrangère, la banque supporte ce risque dès qu'il y a une évolution défavorable au taux de change. D'une autre manière ; le taux de change se traduit par une modification de la valeur d'un actif ou d'un flux monétaire suite au changement de taux de change.

3.2.3. Le risque de position sur action et produit de base :

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

3.3. Le risque opérationnel :

La notion de risque opérationnel est vaste, elle englobe tous les risques pouvant engendrer un dommage, une perte, un coût lors de la réalisation de différentes tâches de l'organisation.

Le Comité de Bâle définit le risque opérationnel comme étant :

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

À quelques nuances près, le CMC définit ce risque comme étant :

« ... le risque de pertes résultant de carences de défaillances inhérentes aux procédures, personnels et systèmes des banques ou établissements financiers, ou à des événements extérieurs ».

S'agissant du principal sujet de ce document, le risque opérationnel sera présenté et abordé en détail au chapitre 2.

3.4. Les Autres Risques :

3.4.1. Risque de liquidité :

Le risque de ne pas pouvoir faire face à ses engagements, ou de ne pas pouvoir dénouer ou compenser une position, en raison de la situation du marché, dans un délai déterminé et à un coût raisonnable⁴¹.

3.4.2. Le risque stratégique :

Les risques stratégiques sont les risques liés aux prises de décisions des établissements de crédit et qui peuvent générer une perte économique imprévue. Ces risques visent l'ensemble des événements susceptibles de remettre en cause l'atteinte des objectifs stratégiques⁴².

⁴¹ Art 02 Règlements de la Banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, p2

⁴² Antoine SARDI, « Audit et contrôle interne bancaire », op.cit., p44

3.4.3. Le risque juridique :

Le risque de tout litige avec une contrepartie résultant de toute imprécision, lacune ou insuffisance d'une quelconque nature susceptible d'être imputable à la banque ou à l'établissement financier au titre de ses opérations.

3.4.4. Risque de non-conformité :

Le risque de non-conformité est défini par le comité de Bâle comme un risque de sanction juridique, administrative ou disciplinaire, de perte financière, d'atteinte à la réputation, du fait de l'absence de respect des dispositions législatives et réglementaires, des normes et usages professionnels et déontologiques, propres aux activités des banques⁴³.

Le risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, et le risque de perte financière significative ou d'atteinte à la réputation, qui naît du non-respect des dispositions propres aux activités des banques et établissements financiers, qu'elles soient législatives, réglementaires ou qu'il s'agisse de normes professionnelles et déontologiques, ou d'instructions de l'organe exécutif prises notamment en application des orientations de l'organe délibérant⁴⁴.

3.4.5. Le risque de transformation :

Dans le système bancaire, les particuliers déposent leurs revenus sur un compte courant, et peuvent les retirer sans préavis. De leur côté, les banques transforment ces dépôts en prêts à court, moyen et long terme.

Le risque de transformation apparaît en cas de distorsion trop forte entre les différentes maturités des créances et des dettes. Ce risque de transformation inclut le risque d'il liquidité :

- Les clients peuvent retirer plus de fonds que prévu,
- La banque ne dispose pas de suffisamment de flux à court terme pour y faire face.

⁴³ Journal officiel de la République algérienne N°47, « Règlements N°11-08 relatifs au contrôle interne des banques et établissements financiers », P.20

⁴⁴ Inspirée de l'Article « Contrôle interne des banques et établissements financiers » Règlement de la Banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011 disponible sur www.droit-algerie.com

Le risque de transformation inclut aussi le risque de taux d'intérêt, puisque les prêts sont consentis à des taux différents⁴⁵.

⁴⁵ Inspire et reformulé du site <https://www.boursedescredits.com/lexique-definition-risque-transformation-4166.php> consulte le 03/04/2018 à 20h

SECTION 03 : PRESENTATION DES ACCORDS DE BALE ET LA RÉGLEMENTATION PRUDENTIELLE

Afin de bien organiser et énumérer les pratiques bancaires internationales, les gouverneurs des banques centrales « groupe de dix » ont créé un comité appelé « comité de Bâle » (relatif à la ville où se tiennent les réunions) ayant pour objectif de renforcer la sécurité et la fiabilité du système bancaire financier.

1. Présentation du comité de Bâle :

Le comité de Bâle est une institution en 1974 par les gouverneurs des banques centrales du « groupe des dix » (actuellement G20) au sien de la banque des Règlements internationaux à Bâle. La création du comité suivait de quelque mois un incident survenu suite à la liquidation d'une société allemande, incident qui avait vu cette faillite avoir un effet domino sur certaines banques.⁴⁶

Le comité était initialement appelé le « Comité Cooke », du nom Peter Cooke, le directeur de la banque d'Angleterre qui avait été un des premiers à proposer sa création et fut son 1^{er} président.

Le comité se réunit 4 fois par an et se compose actuellement de représentants des banques centrales et des autorités prudentielles des 27 pays suivant : Afrique du Sud, Allemagne, Arabie saoudite, Australie, Belgique, Canada, Brésil, Chine, Corée du Sud, Espagne, États-Unis, France, Inde, Indonésie, Italie, Japon, Luxembourg, Mexique, Royaume-Uni, Russie, Singapour, Suède, Suisse et Turquie.

2. Les missions du comité de Bale :

Afin d'assurer la stabilité du système financier mondiale et d'en promouvoir la régulation, le comité de Bâle est amené à exercer différentes fonctions.

Les missions du comité de Bâle sont⁴⁷ :

- Le renforcement de la sécurité et de la fiabilité du système financier ;
- L'établissement de standards minimaux en matière de contrôle prudentiel ;
- La diffusion et la promotion des pratiques bancaires et de surveillance ;
- La promotion de la coopération internationale en matière de contrôle prudentiel.

⁴⁶ Antoine SARDI « Bâle II », Édition AFGES, Paris 2004 p13

⁴⁷ <http://www.banque-credit.org/comite-de-bale.html> consulte le 11/04/2018 à 23h

Enfin, le comité joue le rôle de forum informel pour l'échange d'information sur l'évolution de la réglementation et des pratiques de surveillance à l'échelon national ainsi que sur les événements actuels dans le domaine financier.

3. Réglementation prudentielle bâloise :

3.1. Les accords de Bâle I :

Suite à la crise de 1987, une dégradation du niveau de solvabilité des principales banques internationale accompagnée d'une forte augmentation du risque de crédit, à pousser le comité a vivement ressentirai le besoin d'un accord multinational, pour renforce la solidité et la stabilité du système bancaire international et atténuer les inégalités concurrentielles entre les banques.

3.1.1. Ratio Cooke :

L'accord de 1988 est centré sur le risque de crédit. Il impose aux banques internationales du G10 un capital réglementaire égal au minimum à 8% du volume des actifs pondérés par leur risque.

Le capital réglementaire comprend les fonds propres de base incluant le capital social, les réserves et le résultat non distribué « tier1 », et les fonds propres complémentaires qui comprend en particulier les produits de dette hybrides assimilables à des quasi-fonds propres « tier2 ».

Les actifs pondérés comprennent les actifs au bilan et au hors bilan. La pondération des actifs risqués du bilan dépend de la nature juridique du débiteur.

Les actifs hors bilan doivent être convertis en « équivalent crédit », puis insérés dans la catégorie de risque adéquate.

Le ratio de solvabilité, appelé ratio Cooke repose sur la définition d'une norme, selon une logique de calcul simple : le niveau d'exigence en fonds propres doit être égale au moins à 8% des encours risqués pondérés.

$$\text{Ratio Cooke} = \frac{\text{fonds propres réglementaires}}{\text{risqués pondérés}} \geq 8\%$$

3.1.2. Les insuffisances de Bâle I :

L'accord de 1988 a été critiqué par divers anglets. Le ratio Cooke a été accusé de rigidité, et cela pour les raisons suivantes :

- Le manque de fondement économique au choix du niveau de 8%.
- Une définition de catégories de risques jugée arbitraire et sans rapport direct avec le niveau de risque réel.
- Une différenciation trop lâche des risques, limités à quatre catégories de risque.
- Des mesures trop statiques qui ne sont pas directement reliées à la mesure d'insolvabilité de la banque.
- Une absence de segmentation des risques de crédit ; l'exigence en fonds propres est la même pour tous types de crédits sans prendre en considération leur risque réel et la diversification sectorielle des différentes contreparties, ni leur qualité de signature.
- Une absence de prise en compte de la corrélation ainsi que l'effet positif de la diversification des actifs au sein des portefeuilles.

Des travaux ont été menés pour corriger ces imperfections, ils ont abouti à de nouvelles recommandations connues sous le nom d'accords de Bâle II.

3.2. Les Accords de Bâle II :

Le Comité de Bâle, sous la nouvelle présidence de William J. Mc Donough, a commencé à élaborer cette réforme en 1998. Révisée en avril 2003 et publiée officiellement le 26 Juin 2004 puis actualisée en novembre 2005. Il est entré en vigueur au 31 décembre 2006⁴⁸.

Ce nouveau dispositif repose sur trois (3) piliers nécessaires pour contrôler la santé financière globale du système bancaire, et celle de chaque établissement : des exigences minimales en Fonds propres, un processus de surveillance prudentielle, et l'utilisation effective de la discipline de marché.

⁴⁸ <https://acpr.banque-france.fr/international/les-grands-enjeux/les-accords-de-bale/bale-ii.html.consulté> le 02/04/2018 à 19h

➤ **Pilier 1 : les exigences minimales des fonds propres⁴⁹ :**

C'est le pilier central du dispositif qui vise à introduire un nouveau ratio de solvabilité qui a été élaborée pour donner naissance au « ratio Mc DONOUGH » du nom du président du comité de 1998 à 2003, M. William J McDonough préside du fédéral réserve Bank of New York. McDonough a intégré un nouveau risque est le risque opérationnel en complément du risque de crédit (de contrepartie) et des risques de marché et exige que les fonds propres de la banque s'élèvent au minimum à 8% du total des risques pondérés. Seul le démonteur de la ration est l'impact par la révision :

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

➤ **Pilier 2 : la surveillance prudentielle :**

Il repose sur une implication et une présence plus efficace des autorités de contrôle pour prévenir les défaillances des banques. Ce dispositif a pour objet de renforcer la surveillance prudentielle et de mettre en œuvre des meilleures techniques de gestion de risque par les superviseurs nationaux⁵⁰.

Il précise aussi que les banques devraient gérer les risques opérationnels avec la même rigueur que les autres risques. Le but serait de mettre en place un dispositif de gestion spécifique et approprié aux risques opérationnels.

➤ **Pilier 3 : Transparence et discipline de marché⁵¹ :**

Il met l'accent sur l'amélioration de la communication financière dans une perspective de renforcer la discipline de marché. C'est-à-dire, l'obligation pour les banques de publier des informations complètes sur la gestion des risques et l'adéquation des fonds propres.

Les objectifs de troisièmes piliers sont :

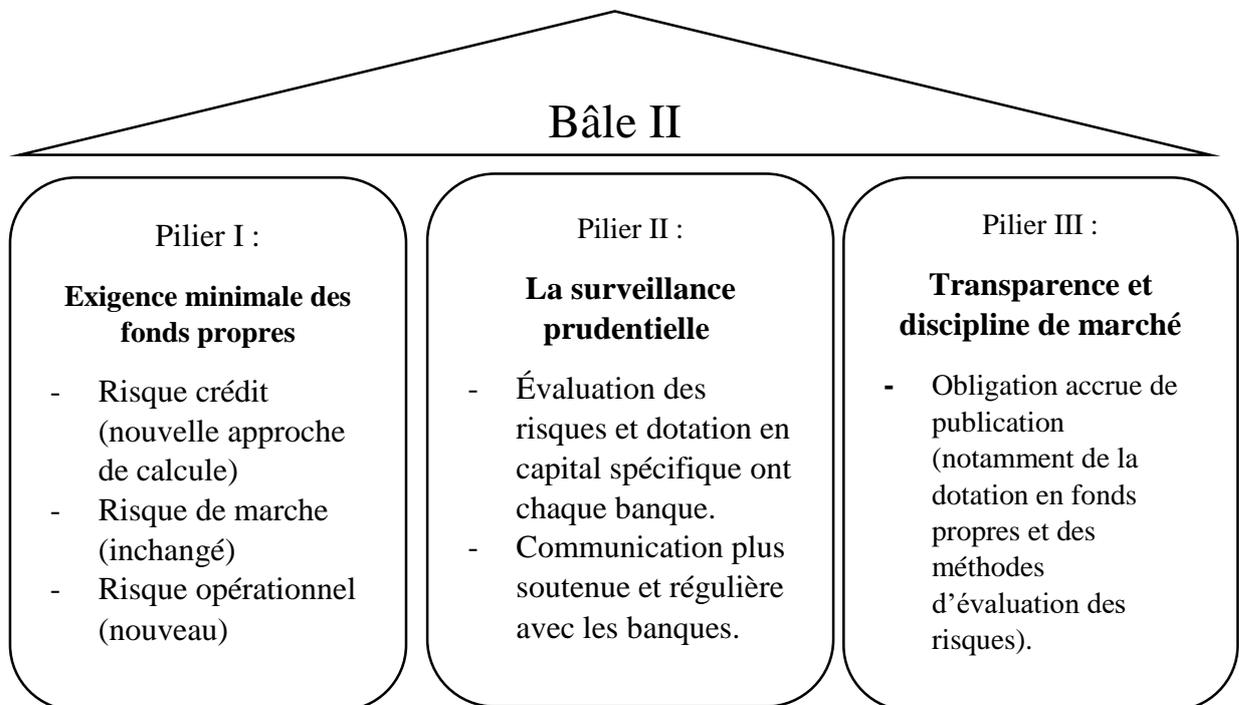
⁴⁹ Christian JIMENEZ, Patrick MERLIER, et Dan CHELLY, « Risque opérationnel de la mise en place du dispositif et son audit », Édition Banque Édition, Paris 2008, P23

⁵⁰ Christian JIMENEZ, Patrick MERLIER, et Dan CHELLY, « Risque opérationnel de la mise en place du dispositif et son audit », Édition Banque Édition, Paris 2008, P24.

⁵¹ Comité de Bâle sur le contrôle bancaire : « Exigence de communication financier au titre du troisième Pilier-dispositif consolidé et renforcé » p7 disponible sur le site : https://www.bis.org/bcbs/publ/d400_fr.pdf consulter le 03/04/2018 à 01h

- Améliorer la transparence et la communication financières des banques,
- Permetts aux investisseurs de connaître les profils de risque des banques ainsi que leur gestion et couverture.

Figure N° 1 : Les trois piliers de Bâle II.



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

3.3. L'accord de Bâle III :

La crise de subprime qui a commencé en 2007 a été lourde vu que, de plus que les banques disposent des volants de liquidités insuffisantes, dans nombreux pays, le secteur bancaire a été développé un effet de levier excessif au bilan et hors bilan en laissant la qualité des fonds propres en toute dégradation⁵². Ainsi cette crise a fait apparaître les insuffisances des recommandations qu'a apportées Bâle II. Ce qui a amené les autorités en charge de la régulation bancaire à en formuler de nouvelles recommandations, en visant la liquidité et non pas la

⁵²Comité de Bâle et contrôle bancaire, « Bâle III : Dispositif réglementaire mondial visant à renforcer la résilience des établissements et système bancaire, traduit par : Banque des règlements internationale, 2010, P1 (N°82-9197-2347). Disponible sur : http://www.bis.org/publ/bcbs189_fr.pdf

solvabilité, en introduisant de nombreux changements concernant les pondérations des risques, la composition des fonds propres.

Dans ce cadre, une révision de dispositif de l'accord de Bâle II a été réalisée dans un premier temps en juillet 2009, sur le périmètre de la titrisation et des activités des marchés, pour aboutir en décembre 2010 à un nouveau cadre prudentiel avec la signature des accords de Bâle III⁵³

En effet, les accords de Bâle III sont venus dans l'optique de renforcer les recommandations des précédents et d'établir des mesures prudentielles supplémentaires qui permettraient aux banques d'assurer leur survie en temps de crise.

Cette nouvelle réglementation prudentielle comporte cinq objectifs⁵⁴ :

- Améliorer la qualité, l'homogénéité et la transparence des fonds propres
- Étendre la couverture des risques
- Compléter l'exigence de fonds propres fondée sur le risque par un ratio de Levier
- Réduire la pro cyclicité et favoriser la constitution de volants contra cycliques
- Gérer le risque systémique et l'interdépendance des établissements

4. La Réglementation prudentielle en Algérie :

La croissance économique et la stabilité de l'économie peuvent être entièrement influencées par le fonctionnement du système financier, car, ce dernier peut jouer à court et à long terme.

Le démantèlement de ce type de contrôle (déréglementation) a laissé place à une supervision prudentielle dont le but est d'orienter les comportements des institutions financières vers plus de prudence.

Le but des lois actuelles est de consolider les systèmes financiers afin d'éviter les risques systémiques et pour cela, les banques d'Algérie sont amenées à contribuer dans un rôle majeur.

⁵³ Inspiré de l'article de : « Bâle III, quel impact sur le métier de la banque », EUROGROUP CONSULTING, avril 2011. Disponible sur le site : http://www.eurogrouppconsulting.fr/IMG/pdf/B3_M2_20110422_VF-2-2.pdf consulter le 18/03/2017 à 9h30.

⁵⁴ 30 BRI, Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, Bâle III : dispositif réglementaire mondial visant à renforcer la résilience des établissements et systèmes bancaires, décembre 2010

La nouvelle réglementation prudentielle en Algérie, et dans le cadre de l'exercice de l'autorité de régulation, l'effort soutenu de CMC⁵⁵ et du CB⁵⁶ et de la BA⁵⁷ en métiers de réglementation de contrôle et de supervision des activités bancaires s'inscrit dans l'objectif premier de prémunir l'établissement bancaire contre tous les risques, qui ont mis en place une réglementation bancaire applicable aux banques et aux établissements financiers.

4.1. Disposition du règlement N° 11-08 du 28 novembre 2011⁵⁸ :

Un nouveau règlement relatif au contrôle a été adopté, il s'agit du règlement 11-08 du 8/11/2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers est destiné à sensibiliser les BEF sur la nécessité de mettre en place un contrôle interne efficace, qui leur permettra de s'aligner aux normes internationales et de se prémunir contre les risques de toute nature. Ce nouveau règlement abroge et remplace le règlement 02-03 portant sur le même objet.

Ce dernier donne plus de précision sur le risque opérationnel en le définissant comme étant :

« Le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures personnelles et systèmes internes ou des événements extérieurs. Il inclut les risques de fraude interne et externe ».

Les articles 37, 38, 58, 59 et 60 décrivent plus profondément le dispositif de contrôle interne efficace que doivent mettre en place les BEF pour mieux appréhender ses risques. La réglementation algérienne vient inciter les BEF à se doter de dispositif de gestion, elle fait référence la cartographie des risques opérationnels qui un outil d'appui au management de tout type de risques, elle devient la solution la plus appréciée à laquelle les BEF algériens doivent se mettre.

4.2. Disposition du règlement N°14/01 du 16 février 2014⁵⁹ :

Il s'agit du règlement N° 14/01 du 16 février 2014 portant coefficient de solvabilités applicables aux banques et établissements financiers. Ce règlement a été édicté par la banque d'Algérie à

⁵⁵ Conseil de la Monnaie et de Crédit.

⁵⁶ La Commission bancaire.

⁵⁷ La Banque d'Algérie

⁵⁸ Règlement N° 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers

⁵⁹ Règlement N°14/01 du 16 février 2014 portant coefficient de solvabilités applicables aux banques et établissements financiers

partir de 1 octobre 2014, il prend son origine des accords de Bâle II et Bâle III, dans la mesure où il intègre la notion de risque opérationnel et de coussin de sécurité dans le calcul des coefficients de solvabilité des banques et des établissements financiers.

Ce règlement impose au BEF de respecter un coefficient minimum de solvabilité de 9.5%, d'où :

$$\frac{\Sigma \text{Les fonds propres réglementaires}}{\Sigma (\text{risques de crédit, risque de marché et risques opérationnels})} \geq 9.5\%$$

Ainsi, à partir du 1^{er} octobre 2014 les banques algériennes seront tenues de constituer des provisions au titre du risque opérationnel et d'y intégrer un coussin de sécurité à hauteur de 2.5% de leur risque pondéré. Selon article n°4 la nécessité pour les banques et les établissements financiers constitués en sus de la couverture prévue par l'article 2 un coussin dit de sécurité, composée de fonds propres de base et couvrant 2.5% de leur risque pondéré.

Le coussin de sécurité :

$$\frac{\Sigma \text{Les fonds propres de base}}{\Sigma (RC, RO \text{ et } RM)} \geq 2.5\%$$

L'article 20 et 21 traite du risque opérationnel. Le premier donne une définition bien précise aux risques opérationnels, cette définition sera présentée dans le chapitre suivant.

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

CONCLUSION DU CHAPITRE :

La banque centrale a pour émergente mission de veiller à la pérennité du système financier et la stabilité du système bancaire

Ce système est très divers et large vu les différents risques rencontrés, donc la gestion de ce dernier est aussi sensible que délicate.

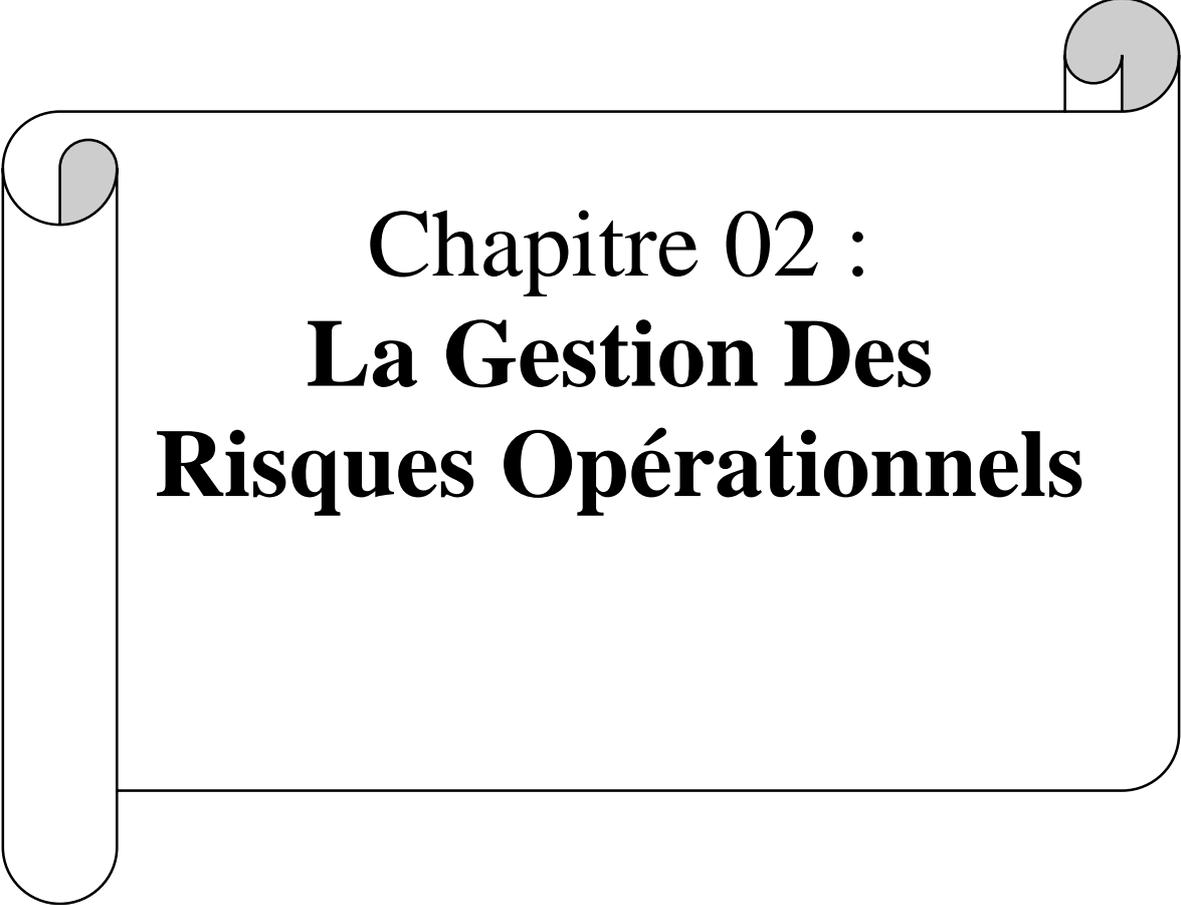
Dans ce chapitre, nous avons essayé de développer en premier lieu l'évolution du système bancaire algérien de l'indépendance jusqu'à nos jours.

Ensuite, on a essayé de spécifier les différents risques auxquels les banques doivent faire face dans leur gestion, dont les risques qui menacent le bon fonctionnement de l'activité bancaire.

Enfin, on a présenté les accords de Bâle.

Le principal accord consiste à mettre en place le ratio Cooke, mais il a marqué rapidement ses insuffisances. De ce fait, il était nécessaire de mettre en place un nouveau ratio qui est le ratio MC DONOUGH où ce dernier il a inclus le risque opérationnel dans le calcul de ratio de solvabilité.

Dans le prochain chapitre, nous allons traiter le risque opérationnel en détail, il fera l'objet de notre recherche.



Chapitre 02 :
La Gestion Des
Risques Opérationnels

INTRODUCTION DU CHAPITRE :

Au-delà de la vision financière traditionnelle évoquant les risques de marché ou le risque de crédit comme facteur de défaillance principal des banques. La gestion des risques opérationnels devient une priorité pour les banquiers, les gouvernements et les autorités de régulation pendant la période de crise, où le risque opérationnel joue un rôle central dans la crise.

La notion du risque opérationnel qui diffère celle du risque de crédit et du risque de marché, est traduite par les erreurs, les fraudes, l'inefficacité, ainsi la complexité et la fréquence des opérations quotidiennes des banques qui sont toujours prise en considérations dans le domaine des banques.

La définition des risques opérationnels, leurs enjeux et spécificités, ainsi leurs caractéristiques, les méthodes de leurs identifications mesures et couvertures feront l'objet du deuxième chapitre, nous avons scindé ce chapitre en trois sections :

- Une première section intitulée : « **Généralité sur la notion des risques opérationnels** » qui va nous permettre de présenter Les différentes définitions du risque opérationnel, ses classifications et ses spécificités.
- Une deuxième section intitulée : « **Dispositif de la gestion des risques opérationnels** » qui va nous permettre de développer les différents outils d'identifications des risques opérationnels.
- Une troisième section intitulée : « **Couverture des risques opérationnels** » qui traitera de la couverture du risque opérationnel, par les méthodes internes et externes à la banque et qui relèvera le rôle que joue le contrôle interne dans le dispositif de couverture.

SECTION 01 : GENERALITE SUR LA NOTION DES RISQUES OPERATIONNELS

Le risque opérationnel est un problème qui a pris une nouvelle importance, étant au cœur des processus des gestions bancaires. Notamment, au début des années 2000, où le risque opérationnel est jugé spécifique par rapport aux autres risques.

1. Définition des risques opérationnels :

Il existe plusieurs définitions des risques opérationnels cependant, nous retiendrons celle du comité de Bâle.

Donc, qu'est-ce qu'un risque opérationnel ?

1.1. La définition des risques opérationnels selon le comité de Bâle II :

Le régulateur lors de l'accord de Bâle dans sa version conservatrice d'Avril 2003 a donné la définition suivante au risque opérationnel :

« Le risque opérationnel se définit comme étant le risque de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnes 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.

Le régulateur arrêté du 02 février 2007 a donné la définition suivante du risque opérationnel :

« Le risque opérationnel est le risque de perte résultant d'inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et système interne, ou à des événements extérieurs, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de perte élevé. Le risque opérationnel ainsi défini, inclut le risque juridique mais exclut les risques stratégiques et de réputation »².

1.2. La définition de la CRBF³ 97-02 :

Le règlement 97-02 du CRBF modifié par l'arrêté du 14 janvier 2009 donne la définition suivante : « le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnelles et système internes ou à des événements extérieurs y compris

¹ A. CHAPELLE, G. HÜBNER, JP. PETERS, P7.

² Christian JIMENEZ et Patrick MARLIER et Dan CHELL, op.cit. P9.

³ Le comité de la réglementation bancaire et financière

d'évènement de faible probabilité d'occurrence mais a fort risque de perte. Le risque opérationnel inclut les risques de fraude interne et externe ».

1.3. La définition de la banque d'Algérie :

Selon la réglementation algérienne, l'article n°2⁴ du règlement 11-08 du 28 novembre 2011, relatif au contrôle interne des BEF, stipule que le risque opérationnel est :

« Le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures personnels et système interne ou à des évènements extérieurs. Il inclut les risques de fraude interne et externe ».

Selon le nouveau règlement n°14-01 du 16 février 2014, portant coefficient de solvabilité applicable aux banques et établissement financiers, indique dans l'article 20⁵ que :

« On entend par le risque opérationnel, le risque de perte résultant de carence ou de défaillances inhérentes aux procédures, personnels et système internes des banques et établissement financiers, ou à des évènements extérieurs. Cette définition exclut les risques stratégiques et de réputation mais inclut le risque juridique ».

2. Les principaux enjeux du risque opérationnel :

Le premier enjeu du risque opérationnel désigne la nécessité de la conformité des dispositifs de la banque avec la réglementation et l'optimisation du montant des fonds propres à allouer aux risques de cette nature. Cet enjeu apparaît dans la mise en œuvre du dispositif de maîtrise du risque opérationnel.

La plupart des acteurs ont désormais en vue d'autres enjeux tels que⁶ :

- La sécurisation des résultants en évitant ou en couvrant des risques qui entraînent des pertes nettes,
- Une plus grande compétitivité du fait des améliorations de tarif possibles si les pertes constatées sur les événements à fréquence diminuée,

⁴ Journal officiel de république algérienne n°47

⁵ Cet article n°20 du règlement n°14-01 du 16 février 2014, disponible sur le site : <http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist014.htm> . Consulter le 29 mars 2018 à 18h.

⁶ C.JIMENEZ et P. MERLIER et D. CHELL, op.cit. P21.

- Une sécurisation de la notion en évitant des « aléas » non souhaités qui peuvent avoir des répercussions sur la solvabilité ou la notoriété (avec un coût supplémentaire lié à la dégradation du rating),
- Éviter la chute brutale du cours de bourse lorsque l'établissement bancaire ou une de ces filiales sont cotés,
- Amélioration la productivité en identifiant les processus « à risque » et en menant les plans d'action nécessaires à leur amélioration.

3. Classification des risques opérationnels :

Le comité de Bâle a adopté une classification assez précise des différentes catégories d'événements opérationnels, à travers une segmentation de risque de huit (8) lignes métiers et sept (7) catégories d'événements permettent d'avoir une matrice à cinquante-six cases représentatives de chaque métier bancaire avec la typologie de risque associé⁷.

Ces derniers constituant la principale source de valeur ajoutée et sont classés comme suit :

3.1. Classification par type d'activité :

- Les lignes métiers de Bâle :
 - Financement des entreprises ;
 - Négociation et vente institutionnelle ;
 - Banque de détail ;
 - Banque commerciale ;
 - Paiement et règlement ;
 - Service d'agence ;
 - Gestion d'actif ;
 - Courtage de détail.

⁷ Document de comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel », P4. Disponible sur le site : www.bis.org. Consulter le 11 avril 2018 à 11h

Tableau N° 1 : présentatifs des lignes métiers définis par Bâle II.

Ligne métier	Activités
Financement des entreprises	Fusion/acquisition, émissions Privation, dette publique, syndication
Négociation et vente institutionnelle	Négociation sur marché de capitaux , marché monétaire
Banque de détail	Paiement domestiques, transfère de fond, Règlement interbancaire, compensation, correspondant Banking.
Banque de commerciale	Conversation de titres, services aux émetteurs, prêt de tires
Paiements et règlements	Effet de commerce, financement export, commerce international, financement de projet, leasing, factoring
Service d'agence	Gestion de fonds sous toutes ses formes (publique/privé/institutionnel ...etc.)
Gestion d'actifs	Traitement des ordres et services associés
Courtage de détail	Dépôt, prêts, cartes bancaires, services bancaires , conseils financiers, banques privées, gestion de fortune, garanties

Source : Document de Bâle II, Annexe 8 « Ventilation entre lignes métiers », P330.

3.2. Classification par type d'événements :

Selon le législateur, la classification des risques opérationnels est de sept (7) risques.

Les catégories des risques opérationnels sont les suivants⁸:

- **Risque de Fraude interne** : perte liées à des actes commis à l'intérieure de l'entreprise visant à commettre une fraude ou un détournement d'actif ou à enfreindre une disposition législative ou réglementaire, ou à des règles de l'entreprise, à l'exclusion des cas de pratique discriminatoires ou contraire aux règles en matières d'égalité professionnelle, et impliquant au moins un membre de l'entreprise.

⁸ Christian Jimenez, Patrick Merlier et Dan Chelly « Risque opérationnel de la mise en place à son audit », Edition Banque Edition, Paris 2008, P75

- **Risque de Fraude externe** : pertes liées à des actes de tiers visant à commettre une fraude ou un détournement d'actif ou à enfreindre une disposition législative ou réglementaire.
- **Insuffisance des pratiques interne concernant les ressources humaines et la sécurité du lieu de travail** : pertes liées à des actes contraires aux dispositions législatives ou réglementaires, ou aux conventions en matière d'emploi, de santé ou de sécurité, à la réparation de préjudice personnels ou à des pratiques discriminatoires ou contraires aux règles en matières d'égalité professionnels.
- **Client, produit et pratiques commerciales** : pertes liées à un manquement, délibéré ou non, à une obligation professionnelle envers un client (y compris les exigences en matière de confiance et d'adéquation du service), à la nature ou aux caractéristiques d'un produit.
- **Dompage aux actifs physiques** : pertes liées à la perte ou à l'endommagement d'actif physique résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autre événements.
- **Interruption d'activité et dysfonctionnements des systèmes** : par exemple des pertes liées à des pannes de matériel ou de logiciel informatique, panne d'électricité et d'autre.
- **Dysfonctionnement des processus de traitement** (exécution, passation d'ordre, livraison, Gestion de processus) : perte liées aux lacunes du traitement des transactions ou de la gestion des processus et aux relations avec les contreparties commerciales et les fournisseurs.

4. Les spécificités du risque opérationnel :

Cependant, en dehors des risques énumérés par la réglementation baloise, nous pouvons citer d'autres risques opérationnels, qui ne sont pas pris en considération malgré leur présence au sein de l'activité bancaire, et cela dû à la difficulté de leur mesure.

A. Les risques humains :

L'être humain est l'une des principales ressources et valeurs de l'entreprise. Il a souvent été constaté que la survenance d'incidents suit à des causes humaines provenant d'un environnement propice qui regroupait plusieurs facteurs personnels ou associés au contexte de l'entreprise (stress permanent, surcharges, pression, insuffisance de formation de l'encadrement,.).⁹

⁹ Eric LAMARQUE « management des banques : risque, relation client, organisation », 2ème édition ED PEARSON, France, paris 2008 p 10.

B. Les risques systémiques :

« Il peut être définie comme l'incapacité d'un acteur du marché à faire face à ses obligations. Ce risque entraîne une réaction en chaîne impliquant l'incapacité de la plupart des acteurs à assurer le bon dénouement de leurs opérations, entraînant la faillite de tout le système »¹⁰

Donc, le risque systémique est le risque qui peut mettre en danger la survie du système financier.

C. Les risques juridiques :

Les risques juridiques sont des risques qui découlent de la transgression ou du non-respect des lois, règles, règlement ou pratique prescrites, mais aussi du fait que les droits et obligations juridiques des parties à une transaction sont mal définis provoquent des litiges.

Les banques peuvent être exposées à des risques juridiques en ce qui concerne la divulgation d'information sur leur clientèle et la protection de la vie privée des clients mal informés de leurs droits et obligations peuvent engager une action en justice¹¹

5. Les caractéristiques des risques opérationnels :

La principale caractéristique du risque opérationnel est qu'il n'est pas concentré dans un seul secteur d'activité particulier, il est présent à tous les niveaux. Une perte peut avoir causé la défaillance d'une personne, mais aussi une cause opérationnelle : fraude, erreur, négligence...etc.

Nous pouvons résumer les caractéristiques du risque opérationnel comme suit :

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

¹⁰ Christian JIMENEZ, Patrick MERLIER et Dan CHELLY. « Risque Opérationnel, de la mise en place du dispositif à son audit ». Op.cit, P.89.

¹¹Eric LAMARQUE « management des banques : risque, relation client, organisation », 2ème édition ED PEARSON, France, paris 2008 p 10

SECTION 02 : DISPOSITIF DE LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS.

C'est un outil indispensable dans la gestion des risques (identification, évaluation et appréciation), elle permet à la banque d'avoir une vision globale sur les risques inhérents à son activité.

1. L'auto-évaluation des risques opérationnels (RCSA : Risk Control Self Assessment) :

L'autoévaluation des risques (RCSA) est la plus ancienne des méthodes d'identification et de gestion des risques opérationnels, mais elle reste tout de même la plus dynamique et celle assurant une gestion prospective des risques auxquels peuvent être confrontés les différentes directions de la banque¹².

1.1. Méthode d'élaboration d'un exercice RCSA :

L'exercice d'auto évaluation peut se faire suivant deux approches différentes¹³ :

1.1.1. L'approche Bottom-up « Ascendante » :

Dite aussi l'approche par les processus qui consiste à la mise en œuvre des dispositifs de maîtrise des risques adéquats en effectuant une remontée des risques du terrain vers les personnes chargé d'élaboration de la cartographie. L'analyse de l'activité conduit à l'identification et l'évaluation des risques à travers les étapes suivantes :

- L'identification des processus : qui peuvent être classé en deux catégories : les processus opérationnels et les processus de support.
- L'identification et cotation des risques au niveau de chaque processus : la description du risque se fait soit sur la base d'un questionnaire soit de manière ouverte.
- L'identification et évaluation des éléments de maîtrise existants : qui se fait sur la base des informations et documents collecté relatif à l'organisation et ses processus.
- Cotation du risque résiduel : après identification des risques et des éléments de maîtrise en détermine une cote pour le risque résiduel

$$\text{Risques résiduel} = \text{fréquence} \times \text{Impact} \times \text{Elément de maîtrise}$$

¹² Ariane CHAPELLE et Georges HÜBNER et Jean-Philippe PETERS, « le risque opérationnel implication de l'accord de Bâle pour le secteur financier », Edition Larcier, Bruxelles 2005, P.178

¹³ L'IFACI, la cartographie des risques, édition de L'IFACI, Paris, septembre 2013, p41-42-43-44-45-46-47

1.1.2. L'approche Top-down « Descendante » :

Cette démarche repose sur l'identification des grands risques (fort impact et fréquence importante) qui ont un impact sur l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation par une approche descendante (descendre chercher l'information au lieu que l'information monte). Elle se déroule selon les étapes suivantes :

- L'identification des risques et leur évaluation : à travers un questionnaire ou entretiens.
- Rapprochement avec la nomenclature des risques de l'organisation : le rapprochement se fait par le top management avec un entretien avec des questions ouvertes.
- Lien avec les processus de l'organisation : permettre le regroupement et la consolidation à partir du rattachement des risques au processus.

1.1.3. L'approche combinée :

C'est une méthode combine les approches précédentes (Bottom-up et top down) l'identification des risques est faite par l'entretien avec l'assistance de l'audit interne ou le Risk manager. Elle corrige les insuffisances des approches précédentes et permet de maîtriser les risques opérationnels et évaluer les contrôles mis en place.

1.1.4. L'approche par le Benchmarking :

Cette approche consiste à étudier et analyser les meilleures pratiques d'établissement d'une identification des risques des entreprises exerçant des métiers similaires et ayant les mêmes processus afin de s'en inspirer et d'en tirer le meilleur

2. La cartographie des risques :

2.1. Définition de la cartographie des risques :

La cartographie des risques se définit comme la démarche d'identification, d'évaluation, de hiérarchisation et de gestion des risques inhérents aux activités de l'organisation¹⁴.

D'après l'institut français de l'audit et contrôle internes (IFACI) et Price water house COOPERS :

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

¹⁴https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/afa/20171004_Recommandations_cartographie_vd.pdf consulte le 12/04/2018 à 11h

risques les plus significatifs (probabilité et /ou impact les plus élevés et les moins significatifs (probabilité et/ou impact les plus faible)¹⁵ »

2.2. Objectifs de la mise en place d'une cartographie :

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

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

3. Les étapes de la démarche globale d'une cartographie des risques :

La démarche méthodologique pour l'élaboration d'une cartographie des risques passe par les étapes suivantes :

3.1. Représentation du processus d'activité et risque associés :

La première étape d'élaboration d'une cartographie des risques consiste à établir une nomenclature des risques adoptée par la banque, en découpant ses lignes métiers en différents processus.

L'identification des processus est importante, parce qu'elle permet d'appréhender le risque avec plus de précisions, à partir d'une vision complète et cohérente tout au long d'une chaîne d'activité relative aux processus en question.

Le processus peut être défini comme étant : « Un ensemble de ressources et d'activités liées qui transforment des éléments entrants en éléments sortant. Autrement dit, c'est une boîte noire qui a une finalité (les données de sortie) et qui, pour atteindre cette finalité, utilise des éléments extérieure (les données d'entrée) et les transforme (en leur donner une valeur ajoutée) par du travail et des outils (activités et ressources). »

¹⁵ IFACI et Price water House Coopers, « Management des risques de l'entreprise : cadre de référence et techniques d'application », édition d'organisation, paris p 221

Donc, le processus est un regroupement cohérent d'activité, disposants des ressources, alimentés par des entrées qui sont transformés en sortie en y apportant une valeur ajoutée pour le client.

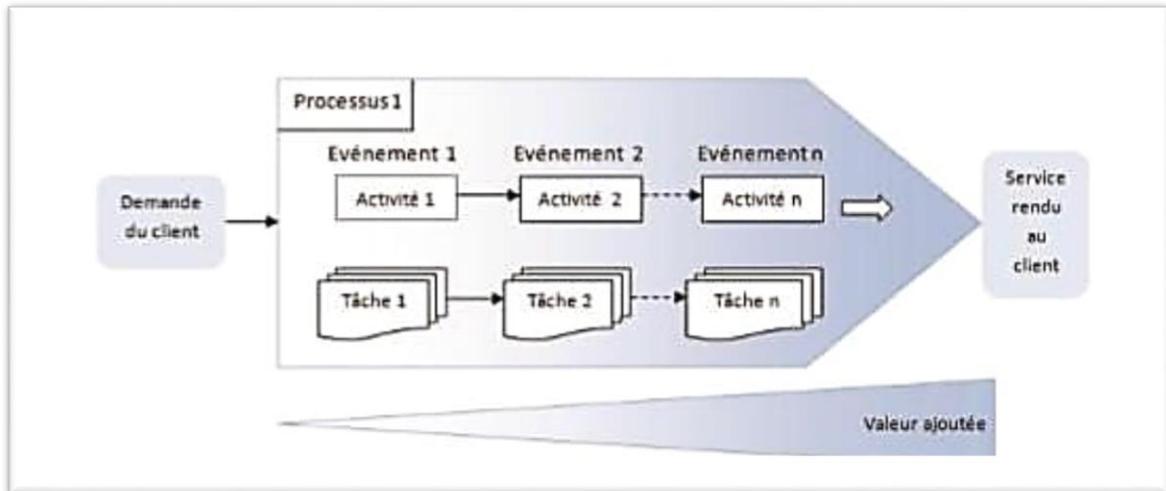


Figure N° 1 : Schéma illustratif d'un processus.

Source : Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER, « prévention et Gestion des risques opérationnels », Edition Revue Banque, paris, 2004, P27.

On distingue trois types de processus :

- Les processus opérationnels (processus métier ou réalisation) : Ce sont les processus dont l'objectif est de fournir des produits/services aux clients de la banque.
- Les processus de pilotage (processus de direction) : les clients de ces processus sont les membres chargés du management, les organismes de tutelle et les actionnaires. Ils servent à fixer des orientations, à évaluer la situation et de définir les actions correctives.
- Les processus de support (de soutien) : processus dont la finalité est de gérer les ressources de l'établissement, de tenir à jour sa situation ainsi que de fournir des éléments aux acteurs de processus opérationnel et de pilotage.

Mieux comprendre les activités de la banque, permet de réaliser un meilleur exercice d'auto-évaluation des risques et des contrôles.

Tableau N°2 : Exemple d’association des risques à l’un des processus.

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

Source : Christian JIMENEZ, Patrick MERLIER et Dan Chelly : « Risque opérationnel de la mise en place du dispositif à son audit » Edition revue banque, paris 2008 ; P65.

3.2. Identification et évaluation des risques bruts :

Chaque événement de risque identifié est soumis à une première évaluation fondée sur l’appréciation de¹⁶ :

- Sa fréquence (probabilité) d’occurrence.
- Son impact financier.

Cette appréciation est faite avant toute prise en compte du dispositif de maîtrise des risques existant.

¹⁶ KPMG, Cartographie des risques, Institut Algérien des Hautes Etudes Financières, Alger Mai 2014, p 33

Une échelle de cotation est établie aussi bien pour l'évaluation de l'impact que pour la fréquence de survenance, les tableaux suivants présentent un exemple de cotation des risques :

Tableau N° 3 : Exemple de règle d'évaluation de l'impact.

Critère d'impact	Très faible	Faible	Moyen	Fort
Financier : charge financière ou manque à gagner (en milliers d'euros)	< 20	20 < X < 200	200 < X < 1000	>1000
D'image : impact sur les tiers (clients, public, partenaires, actionnaires, ... etc.)	Pas de conséquences induites	Pourrait entraîner des réclamations	Risques de perte d'image et de confiance	Risque de perte de clients ou partenaires

Source : Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER, Prévention et Gestion des risques opérationnels, Edition Revue Banque, Paris 2004, P 36.

3.3. Appréciation du dispositif de maîtrise des risques et évaluation du risque net :

Après l'identification et l'évaluation du risque brut une analyse descriptive du dispositif de maîtrise de risque (DMR) existant, en l'occurrence le contrôle mis en place pour parer à l'éventualité de survenance du risque, sera effectuée. Le DMR concerne plusieurs éléments¹⁷ :

- Les procédures et organisations,
- Le dispositif de contrôle mis en place (manuel, visuel, hiérarchique, automatique...),
- Les outils de suivi de l'activité et son bon déroulement (états d'alertes, reporting, comité de suivi...),
- Les éléments de réduction ou de transfert de risque (assurance, garantie, clause contractuelle, etc.).

¹⁷ Inspiré du livre de : Christian JIMENEZ, Patrick MERLIER, « prévention et gestions des risques opérationnels », Edition Revue Banque, 2004, p 37.

Pour déterminer l'efficacité du dispositif de maîtrise de risque, il y'a lieu de l'apprécier à l'aide d'une échelle de cotation qui évalue la disponibilité des contrôles et leurs degrés de couverture des risques sous la forme suivante :

Tableau N° 4 : Critères d'appréciation du dispositif de maîtrise des risques.

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

Source : Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER, Prévention et Gestion des risques opérationnels, Edition Revue Banque, Paris 2004, P 38.

Sur la base de la confrontation des risques bruts aux contrôles mis en place (à l'aide d'une double cotation) seront déterminés les risques nets.

Une fois le risque net déterminé, une nouvelle hiérarchie sera établie afin de permettre d'étudier le degré d'acceptation du risque résiduel après prise en compte des mesures de prévention des risques.

4. La constitution et l'exploitation d'une base de données opérationnelles :

Pour la constitution de la base de données des incidents risque opérationnel. Il s'agit de la collecte des données des pertes internes (PI) survenus au titre du risque opérationnel, au niveau des différentes entités, départements et réseaux de la banque¹⁸.

Chaque perte fait l'objet d'un reporting de la structure en cause à destination de la direction en charge du risque opérationnel, des dirigeants et des fonctions de contrôle permanent et périodique.

Ainsi, la collecte des données des pertes interne constitue une étape absolument cruciale pour une bonne gestion des risques.

La base de données des incidents opérationnels est exploitée dans deux buts¹⁹ :

¹⁸ Ariane CHAPELLE, George HUBNER et Jean-Philippe Peter, « le risque opérationnel : implication de l'accord de Bâle pour le secteur financier », .2 février 2005. P.163.

¹⁹ Inspirée d'un article : « Gestion et Exploitation de Base de Donnée », 16 juillet 2013, approbation de la gouvernance de la communauté française. Disponible sur le site :

- Déterminer l'exigence en fonds propre, et dans ce cas les incidents seraient répertoriés par type d'événements et par lignes d'activité.

- Gérer les risques, et dans ce cas le découpage serait plutôt par département et entité organisationnelle. Ce qui facilite l'intervention sur les incidents sur lesquels il est possible d'agir.

Ensuite, le but final de l'analyse de base de donnée, est de pouvoir identifier des plans d'actions pour les risques les plus importants, afin d'éviter la reproduction de ces événements à l'avenir.

Les enseignements tirés de l'analyse des incidents, ainsi que la mise en place des indicateurs de risque et des RCSA, seront diffusés à travers tous les établissements et doivent permettre aux responsables du risque opérationnel de l'appréhender sous plusieurs angles et ainsi renforcer les contrôles²⁰.

5. Les indicateurs clé des risques (KRI : Key Risk Indicator) :

Les indicateurs clé des risques constituent des indices possibles de perte ou des dangers futurs qui peuvent menacer l'activité de l'établissement²¹.

De ce fait, ces indicateurs sont des composants du processus de surveillance des risques, utilisés pour fournir des indications avancées ou retardées des conditions des risques potentiels.

Les indicateurs clé des risques sont des statistiques et/ou diverses mesures souvent d'ordre financier qui peuvent donner une idée de l'exposition d'une banque aux risques, ils sont généralement monitoré de façon périodique (chaque mois ou chaque trimestre) pour alerter les banques pour des opérations porteuses de risque²².

Pour chaque activité on retrouve un ensemble d'indicateurs bien spécifiques et qui dépend de la nature des tâches effectuées, du mode d'organisation des fonctions, du niveau

http://www.isfce.org/public/Bacheliers/Informatique/dossiers_peda/igeb.pdf consulter le a 19vril 2018 à 17h.

²⁰ IDEM.

²¹ A. CHAPELLE, G. HUBNER, JP. PETER, op.cit. P.169

²² Comité de Bâle sur le contrôle bancaire : « saine pratique pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel », Février 2003, P.7

d'automatisation des opérations, du niveau des flux financiers impliqués, ou encore de la législation en vigueur²³.

Indicateurs mesurable ayant pour objectif de suivre l'évolution d'un risque, afin d'être efficace (son évolution est suivie des décisions opérationnelles).

Le tableau ci-après présente quelques exemples d'indicateurs de risques :

Tableau N° 5 : Exemples d'indicateurs de risques.

Activité	Indicateurs
Ressources humaines	Rotation du personnel, pourcentage d'employés intérimaires, heures supplémentaires, plaintes de la clientèle, absentéisme...
Traitements et procédures	Nombre d'encodages manuels, corrections d'écriture, erreurs de réconciliations, plaintes et contestations, comptes transitoires en attente....
Systemes	Interruptions de systèmes, tentatives d'intrusion informatique, retards d'implémentation....

Source : Ariane CHAPELLE, Georges HUBNER, Jean-Philippe PETERS, Le risque opérationnel : Implication de l'accord de Bale pour le secteur financier, Edition : LARCIER 2005, P176.

6. Les Tableaux de Bord (Reporting) des risques opérationnels

Les tableaux de bord des risques opérationnels permettent de surveiller les pertes à travers le suivi des indicateurs clé de risque.

Ils reflètent la qualité de la politique des risques mise en œuvre et donne une vision consolidée du risque aux différents niveaux de l'établissement et en particulier, aux instances dirigeants.

De ce fait, ils doivent permettre essentiellement²⁴ de:

- Communiquer les causes des événements opérationnels au sein de l'organisation,
- Appréhender la nature et l'ampleur des risques encourus,

²³ A. CHAPELLE, G. HUBNER, JP. PETER, op.cit. p.175

²⁴ C.JIMENEZ, P. MERLIER, JP. PETER, op.cit. P.117.

- Désigner un moyen primordial pour impliquer le management des différents départements dans la gestion quotidienne des risques opérationnels,
- Piloter les actions préventives et leur état d'avancement,
- Assurer l'adéquation des dispositifs de gestion des risques opérationnels avec le profil de risque et le plan de l'activité de l'établissement ;
- Effectuer les arbitrages nécessaires afin de limiter et couvrir les risques et de piloter les actions correctives.

7. Quantification du risque :

Suite à l'accord de Bâle, les banques sont invitées à développer leur propre méthode de mesure de capital pour le risque opérationnel. Les établissements financiers ont alors commencé à quantifier leur exposition au risque opérationnel, en intégrant des données internes et externes des pertes²⁵.

Il existe plusieurs approches de quantification de l'exposition de l'établissement au risque opérationnel tels que²⁶ :

- L'analyse des données historique des cas de perte enregistrées par la banque et qui lui permettent d'élaborer une politique de maîtrise et d'atténuation des risques,
- L'analyse des scénarios et des facteurs d'évaluation du risque dans le cas où les données historiques sont difficiles à obtenir.

²⁵ Inspiré de l'article : « la quantification du risque opérationnel des institutions bancaire », par HELA DAHEN, HEC Montréal, décembre 2006

²⁶ A. CHAPELLE, G. HUBNER, JP. PETERS, op.cit. P.169.

SECTION 03 : COUVERTURE DES RISQUES OPERATIONNELS

Après avoir terminé l'identification et l'évaluation des risques opérationnels, nous passons à la mesure de ces risques en suivant des approches dictées par le comité de Bâle, ainsi qu'on nous allons accentuer sur les différentes méthodes de couverture de ce dernier.

1. Les méthodes d'évaluation du risque opérationnel :

La mesure des risques opérationnels se fait à l'aide de trois approches dominantes dictées par le comité de Bâle. Les banques ont la possibilité de choisir celle qui leur convient et ceci dépend du cadre de travail, de leur activité, et de leur capacité globale d'action. Elles doivent en effet s'assurer qu'elles disposent de l'ensemble des moyens nécessaires à la mise en œuvre de la solution retenue.

Le comité de Bâle dans son second accord, propose trois méthodes de mesure du risque opérationnel.

1.1. Approche par Indicateur de base (BIA) :

L'approche par indicateur de base est la plus simple des méthodes de calcul d'exigences en fonds propres proposées par le comité de Bâle.

Elle est destinée essentiellement à être appliquée par les banques de petites envergures, qui ne possèdent pas d'un niveau élevé de technicité pour procéder à une mise en place de mesures complexes ni de la capacité d'élaborer des modèles internes de mesure.

Cette méthode de base consiste en l'application d'un pourcentage fixe alpha α à un indicateur qui représente l'exposition potentielle aux risques opérationnels, cet indicateur représente le produit annuel brut moyen (PB) sur les trois dernières années²⁷

Il existe des critères d'éligibilité qui reflète la qualité du système de gestion des risques et le suivi des données de pertes.

Le capital requis se calcul ainsi, comme suit :

$$K_{BIA} = [\sum PB_i \times \alpha] / n \quad i = 1, \dots, n$$

²⁷ A. CHAPELLE, G. HUBNER, JP. PETERS p 170

1.2. L'approche standard (SA) :

Cette méthode représente un prolongement plus fin de l'approche de base, dans la mesure où elle se base sur le revenu brut annuel dégagé non pas par l'ensemble de l'établissement mais de celui-ci répartis en ces 8 lignes d'activités.

Le capital réglementaire se calcule dans ce cas, en fonction d'un pourcentage du produit brut appelé facteur Bêta (β), fixé à 12%, 15%, 18% selon le niveau du risque opérationnel estimé pour chaque activité.

Il existe des critères d'éligibilité qui reflète la qualité du système de gestion des risques et le suivi des données de pertes.

Le capital requis se calcul ainsi, comme suit :

$$K = \Sigma (PNB_{1-8} \times \beta_{1-8})$$

Où :

K : Exigence en fonds propres

PNB 1 - 8 : Produit annuel brut moyen positif sur les trois dernières années pour chacune des huit lignes de métiers.

1 - 8 : Pourcentage fixe pour chacune des huit lignes de métiers

Le tableau suivant détaille les lignes d'activités et les pourcentages des revenus correspondant pour le calcul du capital réglementaire.

Tableau N° 6 : Facteur Bêta par ligne d'activité-Approche standardisée.

Catégorie d'activité	
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	$\beta 5 = 18 \%$
Païement 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 : Implication de l'accord de Bale pour le secteur financier, Edition LARCIER, P22.

Si le calcul pour une ligne métier est négatif, il peut se compenser avec d'autres lignes dont le calcul est positif. Si le total est négatif, la consommation des fonds propres retenue sera zéro²⁸

1.3. L'approche des mesures avancées (AMA) :

L'approche par les méthodes avancées se base sur la mise en place de modèles internes permettant la collecte des incidents et données de pertes liés aux risques opérationnels, et ce avec approbation préalable du superviseur. Ces données servent de base de calcul des fonds propres correspondants, en respectant la décomposition 8 lignes d'activités et 7 catégories de risques, soit 56 couples possibles.

L'objectif majeur de cette méthode est d'ajuster les exigences en fonds propres de chaque banque aux risques réels qu'elle encoure.

De ce fait, un calcul de la mesure de la perte attendue (Expected Loss) est réalisé pour chaque couple :

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

PE : Probabilité de l'événement (probability of event)

LGE : Perte en cas d'événement (loss given by event)

E : Exposition au risque opérationnel

PE et **LGE** sont déterminés par la banque d'après ses modèles internes.

Le facteur d'exposition **E** est donné par le régulateur.

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

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

²⁸ C. JIMNEZ, P. MARLIER, D. CHELLY, P29

2. Les principales exigences des méthodes :

2.1. Critères qualitatifs pour la méthode (l'indicateur de base)

Cette méthode, jugée forfaitaire et ne disposant d'aucun critère d'éligibilité, ne permet pas de donner une véritable gestion des risques, mais évite au même temps pour les petits établissements qui l'appliquent, à devoir déployer un dispositif qui serait disproportionné à leurs activités.

2.2. Critère d'éligibilité pour la méthode standard :

Le comité de Bâle a établi des critères qualitatifs pour la méthode standard, tels que²⁹

- La disposition d'une fonction de gestion des risques opérationnels avec des responsabilités bien déterminées,
- L'enregistrement systématique des données relatives au risque opérationnel, notamment les pertes significatives par lignes de métiers,
- La mise en place de procédure permet d'assurer le respect d'un ensemble documenté de politique, contrôles et procédures interne concernant le système de gestion du risque opérationnel,
- L'exposition au risque opérationnel doit faire l'objet de reporting (rapports) adressées à la direction générale et au conseil d'administration,
- Le dispositif d'évaluation des risques opérationnels doit faire l'objet de contrôles réguliers de la part de l'autorité de tutelle et/ou des auditeurs externes.

2.3. Critère pour l'usage des méthodes avancées :

2.3.1. Les critères qualitatifs³⁰ :

- La banque doit avoir une fonction de gestion du risque opérationnel indépendante, qui aura pour responsabilité :
 - De codifier les politiques et les procédures de management du risque opérationnel et de contrôler au niveau de l'établissement,
 - Développer des stratégies pour identifier, mesurer, surveiller, et réduire le risque opérationnel,
 - Concevoir et mettre en œuvre le système de reporting.

²⁹ C.JIMENEZ, P. MERLIER, op.cit. p.80.

³⁰ 1 Antoine SARDI P234

- La banque doit disposer de processus de gestion et d'évaluation des risques au jour le jour. c. Une documentation et un manuel de procédures relatives au dispositif de gestion du risque opérationnel.
- Les auditeurs interne et/ou externe doivent effectuer des revues périodiques des processus de gestion et d'évaluation du risque opérationnel et doivent couvrir les activités de la fonction de gestion des risques opérationnels.
- La validation du système d'évaluation du risque opérationnel par les auditeurs externes et/ou l'autorité de supervision.

2.3.2. Les critères quantitatifs³¹ :

- L'utilisation des données interne : utilisé sous une base de données historique de perte d'au moins de cinq ans, cette collecte des événements de pertes permet de faire le lien entre les estimations et les pertes réels ;
- L'utilisation des données externe : ce type de données est généralement utilisé pour les événements dont l'impact est grave et la fréquence faible. Les données sont : le montant de perte, la taille de l'activité, où l'événement s'est produit, les causes et les circonstances de la perte et autres informations utiles pour évaluer la pertinence de l'événement ;
- Analyse de scénarios : les scénarios permettent soit d'estimer les fonds propres relatifs aux domaines de risque pour lesquels l'historique interne est insuffisant, soit de valider les résultats des calculs sur les données interne dans des secteurs en évolution ;
- L'évaluation du système de contrôle interne des risques considérer.

3. Les couvertures des Risques Opérationnels :

3.1. La couverture interne des risques opérationnels :

La couverture interne des risques constitue un moyen d'atténuation de la fréquence et de l'impact des risques opérationnels. Elle se base essentiellement sur la définition et la mise en œuvre de plans d'actions visant l'amélioration des processus, des outils, des mesures de contrôle ou de prévention, tout en précisant les mesures à retenir, les responsabilités dans la mise en place, et les délais de réalisation.

³¹ Maxime PENNEQUIN, « la mise en place d'un modèle risque opérationnel AMA au sein d'un groupe bancaire international », juin 2006, P1

3.1.1. La continuité des activités :

Le comité de la réglementation bancaire et financière (CRBF)³² a défini le plan de la continuité d'activité comme un « ensemble de mesure visant à assurer, selon divers scénarios de crise, y compris face à des chocs extrême, le maintien, le cas échéant de façon temporaire selon un mode dégradé, des prestations des services essentiel de l'entreprise puis la reprise planifiée des activités ». Cette définition a été reprise par le règlement n° 11-08 relatif au contrôle interne de la banque d'Algérie.

Il est à noter que les cartographies de risques constituent un élément précieux de support pour l'élaboration de ces plans, dans la mesure où les risques potentiels ont dû y être constatés et évalués.

La mise en place de ce dispositif passe en pratique par quatre étapes essentielles à savoir³³ :

- Etude des risques et besoins en matière de continuité.
- Dispositif de prévention et solutions envisageables en cas de sinistre.
- Mise en place du dispositif de continuité.
- Maintien en condition opérationnelle

3.1.2. La délégation de pouvoir :

La délégation de pouvoir est un acte juridique qui consiste à transférer une partie des pouvoirs d'un dirigeant (le déléguant) se trouvant dans l'incapacité d'assumer toutes les obligations relatives à la gestion de l'entreprise à un subordonné dénommé (le délégataire).

Ce dernier devant se doter des moyens, compétences et de l'autorité pour appliquer cette délégation.

Pour qu'elles puissent être considérées comme un outil de gestion à part entière, les délégations de pouvoir doivent répondre à un certain nombre de conditions de forme et de fonds.

Sur la forme, les termes de la délégation doivent être rédigés avec précision éliminant ainsi toute possibilité de mauvaise interprétation, et doit être signée par le délégataire et le déléguant.

Sur le fond, la jurisprudence pose les conditions suivantes :

- Le caractère « effectif » de la délégation dans le fonctionnement de la société.

³² Le règlement n° 97-02 du 21 février 1997 relative au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement.

³³ C.JIMENEZ, P. MERLIER, D. CHELLY P130

- La non-participation du déléguant aux faits dénoncés.
- La non-recevabilité d'une délégation faite uniquement pour s'exonérer d'un risque juridique.
- Le déléguant doit être une personne pourvue de la compétence, des moyens et de l'autorité nécessaire.

La délégation de pouvoir constitue, de ce fait un élément de gestion des risques opérationnels qui participe à l'instauration d'une culture de responsabilisation du management de l'entreprise

3.1.3. Les chartes d'éthique :

La charte d'éthique et/ou de déontologie est un document interne largement répandu au sein des établissements financiers. Elle indique l'ensemble des comportements de bon fonctionnement qui doivent être respectés sur les lieux de travail, les règles de bonne conduite et de préservation des intérêts des clients et des partenaires ainsi que les principes de respect de l'environnement de travail.

Certes dépourvu de pouvoir et de valeur juridique, mais ce document représente un moyen efficace de prévention et de lutte contre tous les actes illégaux pouvant affectés la banque.

3.1.4. La couverture budgétaire :

Cette méthode concerne notamment les risques faisant partie de la gestion courante de la banque, en d'autres termes les risques à impact faible et qui devront faire l'objet d'un financement qui permettra la réduction des impacts et des budgets dédiés.

3.2. La couverture externe des risques :

3.2.1. Le contrat d'assurance :

La première approche de couverture externe des risques est de s'orienter vers des sociétés d'assurance ayant pour but l'atténuation de l'impact des risques contre rémunération.

La banque dispose à ce titre de trois alternatives à savoir :

a. L'assurance traditionnelle :

Il s'agit du recours de la banque aux services des assurances, ayant pour but de bénéficier de la compétence et du savoir-faire de l'assureur en métiers de prévention et de gestion des risques. Ainsi, les services des assurances gèrent les conséquences d'une survenance d'un risque aléatoire et involontaire. Les risques sélectionnés par l'assureur pour la couverture sont en fonction de :

- Ces historiques en la matière,
- Son analyse de la probabilité de survenance,
- Les impacts potentiels de tarification acceptable par le client.

b. La captive :

Une captive est une société filiale d'assurance ou de réassurance dotée d'un capital et créée dans le but de garantir exclusivement les risques supportés par le groupe auquel elle appartient. Elle perçoit des primes du groupe et verse des indemnités en cas de sinistre.

Son champ d'intervention se limite généralement aux risques à impact fort et qui génèrent des primes élevées.

c. L'Assurance à prime ajustable ou rétro plan :

Appelé également rétro plan, ce contrat d'assurance se caractérise par l'ajustement de son cout après une certaine période d'observation des sinistres.

Les risques ciblés par cette méthode sont ceux dont l'impact est faible et la fréquence de survenance est élevée pour lesquels la banque espère ajuster ses couts en cas d'amélioration de la situation.

d. Les contrats pluriannuels avec participation au bénéfice :

Elle de négocier des contrats pour les risques auxquels la banque pense avoir une anticipation assez précise sur une base pluriannuelle.

Le principe est de fixer un seuil de risque maximum lors de l'établissement du contrat entre l'assureur et l'assuré qui servira un plafond de couverture, pendant toute la période de contrat ou sur une base annuelle de sinistre.

A la fin de contrat, la situation sera en faveur de l'assuré si les sinistres constatés sont faible. Dans la mesure où il pourra bénéficier d'une partie de ses primes augmentées des produits financiers accumulés pendant la période.

3.2.2. L'externalisation de l'activité :

Le principe de l'externalisation consiste à déléguer à un prestataire la réalisation de certaines activités secondaires pour la banque ou qui nécessitent des investissements et un degré de technicité couteux tout en bénéficiant d'un rapport prix/prestation intéressant.

Elle peut également être envisageable lorsqu'une analyse du couple risque/rentabilité ou du degré de maîtrise de risque s'avère insuffisante ou difficile à améliorer dans le contexte de la banque.

Le rôle du gestionnaire des risques opérationnels dans ce cas serait de bien cerner l'impact des changements apportés par l'externalisation sur le profil de risque de la banque.

La banque peut tirer profit de cette technique, mais elle sera exposée à un certain nombre de risques d'ordre stratégique, financier, d'exploitation et juridique.

4. Le rôle de contrôle interne dans la gestion des risques opérationnels :

4.1. La Réglementation régissant le contrôle interne³⁴ :

4.1.1. Au niveau international :

Le règlement 97/02 : Du 21 Février 1997, mis en œuvre par le comité de la Réglementation bancaire et financière (CRBF), modifié par plusieurs arrêtés, le dernier étant celui de 31 décembre 2010. Ce règlement impose aux établissements de crédit et aux entreprises d'investissement de se doter d'un système de contrôle interne et définit avec précision les objectifs visés par ce système.

4.1.2. Au niveau national selon la Banque d'Algérie :

Il s'agit de règlement n°11-08 qui définit globalement le contrôle interne et précise qu'il se traduit par un ensemble des processus, méthodes et mesures visant notamment à assurer en permanence :

- La maîtrise des activités,
- Le bon fonctionnement des processus interne,
- La prise en compte de manière appropriée de l'ensemble des risques, y compris les risques opérationnels,
- Le respect des procédures interne,
- La conformité aux lois et règlements,
- La transparence et la traçabilité des opérations bancaires,
- La fiabilité de l'information financière,
- La sauvegarde des actifs,
- L'utilisation efficiente des ressources.

Ce règlement de la banque d'Algérie est l'unique référence en la matière existant en Algérie, a pour but de mettre en pratique les recommandations de comité de Bâle édictées en 1998 et relative à la mise en place l'évolution de contrôle interne.

³⁴ Règlement N°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers qui abroge et remplace le règlement 02/03 du 14 novembre 2002.

4.2. Les niveaux du contrôle interne³⁵

Les deux fonctions du contrôle interne à savoir : le contrôle permanent et le contrôle périodique désignent les trois niveaux du contrôle interne qu'il faut mettre en place pour mener à bien l'activité de la banque.

4.2.1. Le contrôle de premier niveau :

Il est assuré quotidiennement par les opérationnels, et par l'ensemble du personnel de là de la banque qui doivent veiller au bon fonctionnement du dispositif du contrôle interne et à la réalisation des objectifs qui leur ont été assignés.

Ainsi, selon le comité de Bâle « un système de contrôle interne efficace nécessite des voies de communication performante pour garantir que l'ensemble du personnel comprend et respecte parfaitement les politiques et procédures affectent ses tâches et responsabilité et que les autres informations importantes parviennent à leur destinataire ».

Ce niveau de contrôle sont les contrôles à priori qui vont compléter par les contrôles à posteriori réalisés soit par les collaborateurs, soit par leur responsable hiérarchique.

4.2.2. Le contrôle de deuxième niveau :

C'est un contrôle à posteriori systématique, permanent mais suivant une périodicité adaptée, des opérations regroupées selon leur nature. Il vise à assurer en permanence du respect de procédures et des contrôles à effectuer soit par les collaborateurs, soit par le responsable hiérarchique.

4.2.3. Le contrôle de troisième niveau :

Il correspond à des missions d'audit qui contribuent à l'élaboration d'une cartographie des risques et évaluent, régulièrement l'efficacité du dispositif du contrôle interne et le processus de gestion des risques.

³⁵ Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « cadre pour les systèmes de contrôle dans les organisations bancaire », septembre 2012, principe fondamentaux pour un contrôle interne efficace, principe N°9. P19.

CONCLUSION DU CHAPITRE :

Le risque opérationnel est inhérent à tous les produits, toutes les activités, tous les processus et tous les systèmes. À ce titre, la gestion efficace de ce risque doit toujours constituer un élément fondamental du programme de gestion des risques

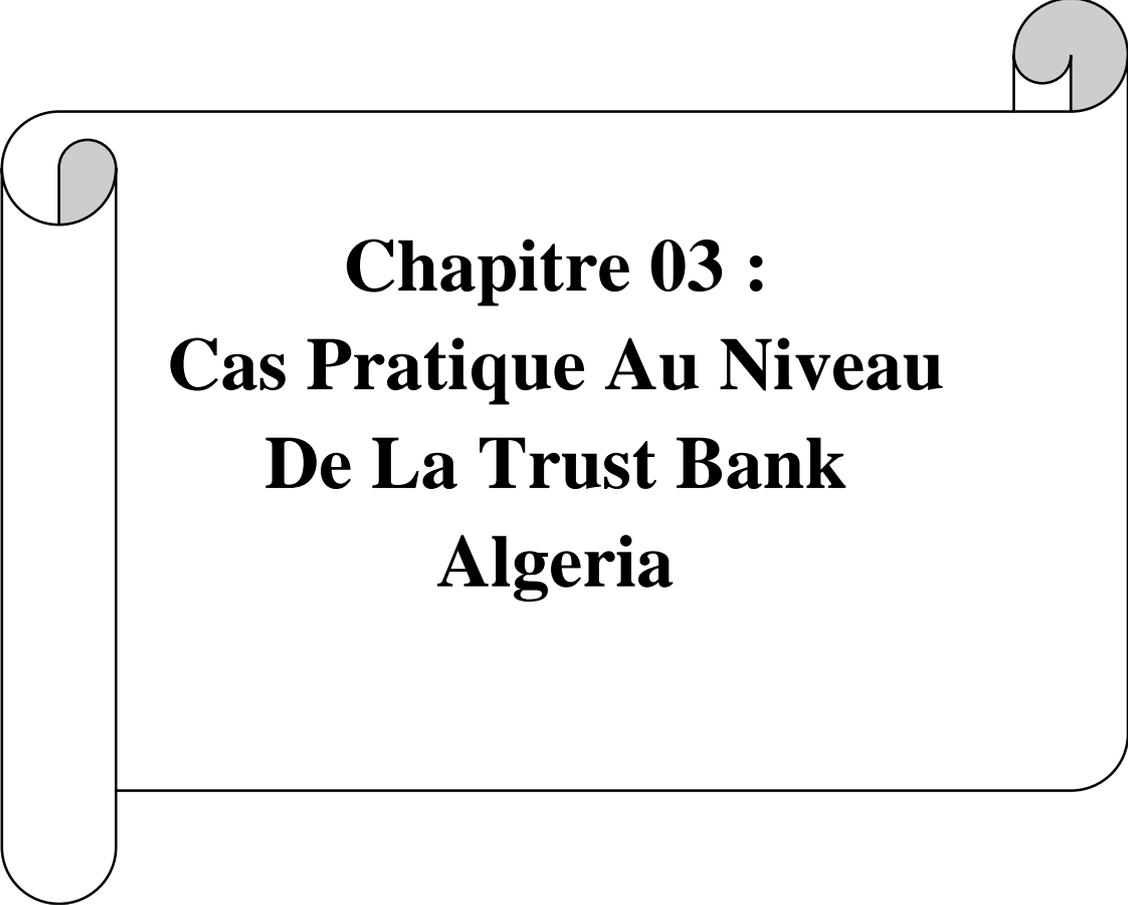
Une bonne compréhension du risque opérationnel permet d'améliorer la prise de décision au moyen de l'observation et de l'analyse des incidents opérationnels passés et des tendances observées dans les comportements bancaires.

Le comité de Bâle a proposé aux banques différentes méthodes qu'elles peuvent utiliser pour l'évaluation de leurs risques opérationnels, et ainsi la détermination des fonds propres nécessaires pour la couverture des risques résiduels.

Le projet Bâle II – Risques Opérationnels n'est pas un projet ponctuel dont l'objectif majeur serait d'obtenir l'homologation du régulateur en 2006 : il doit générer un accroissement durable de la rentabilité de la banque, par la responsabilisation de chaque collaborateur. C'est un projet global, dont le succès passera par la mise en place d'une équipe dédiée, pluridisciplinaire, très ouverte à la communication et apte à gérer un changement d'ampleur.

La couverture des risques opérationnels permet au final d'agir sur les différents éléments identifiés et quantifiés dans le but de modifier le profil de risque de banque ou tout du moins sa sensibilité en cas de survenance d'événement non souhaité.

Dans le chapitre suivant nous traiterons une étude de cas pratique sur la démarche d'une gestion des risques opérationnels afin d'élaborer une cartographie de ces risques et les identifier au niveau d'une banque algérienne.



Chapitre 03 :
Cas Pratique Au Niveau
De La Trust Bank
Algeria

INTRODUCTION DU CHAPITRE :

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

La Trust Bank Algeria, enchaîne activement des travaux visant la maîtrise de ses risques opérationnels. C'est travaux n'ont abouti à présent qu'à l'élaboration d'une cartographie des risques, les dispositifs de mesures et de couvertures restent des projets que les dirigeants de la banque comptent lancer prochainement.

A travers ce cas pratique, nous allons présenter l'état d'avancement des travaux engagés par la Trust Bank Algeria en matière de gestion des risques opérationnels. Nous allons tenter de présenter par la suite les pistes d'amélioration qui pourront permettre à la banque d'achever ses projets et de mener une gestion efficace de ses risques opérationnels.

Pour ce faire, nous avons scindé ce chapitre en trois sections :

- Une première section intitulée : « **Présentation de la structure d'accueil** ».
- Une deuxième section intitulée : « **La gestion des risques opérationnels au niveau de la Trust Bank Algeria** ».
- Une troisième section intitulée : « **La mise en place d'une cartographie des risques pour le processus crédit documentaire au niveau de Trust Bank Algeria** »

SECTION 01 : PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL

1. Présentation de la Trust Bank Algeria (TBA)¹ :

TRUST BANK ALGERIA est membre du Groupe NEST INVESTMENTS HOLDING, LTD basé à Chypre et dont le capital est détenu en majorité par les membres de la famille « Abu Nahl ». Nest Investments Holding, Ltd a investi dans divers secteurs d'activités, notamment la banque et/ ou les services financiers, l'assurance, la réassurance, le développement de l'immobilier, l'industrie et le tourisme.

Le groupe est présent par ses filiales dans vingt-deux (22) pays dont : Algérie, Etats-Unis d'Amérique, Espagne, Angleterre, Qatar, Chypre, Bahreïn, Jordanie, Liban, Palestine, Arabie Saoudite...etc.

TRUST BANK ALGERIA Nest Investments Holding, Ltd conforte sa présence en Algérie à travers 05 autres entreprises, il s'agira de :

- Trust Algeria Investments ;
- Trust Algeria Assurance & Réassurance ;
- Trust Industries ;
- Trust Real Estate ;
- World Trade Center Algeria.

Trust Bank Algeria (TBA) est une banque de droit algérien à capitaux privés. Dont l'activité a démarré en avril 2003 avec un capital initial de 750 Millions de Dinars- porté dès la neuvième année d'exploitation, soit en 2012, à 13 Milliards de Dinars.

2. Le réseau de la Trust Bank Algeria :

Afin d'assurer un rapprochement avec la clientèle, la Trust Bank Algeria a développé entre 2007 et 2012, quinze agences qui sont venues s'ajouter à la seule agence qui existait à Hydra.

L'objectif était d'attirer le plus grand nombre de clients solvables pour développer le revenu net bancaire qui représente le premier indicateur de performance d'une banque.

Un plan de développement du réseau a été arrêté par le Conseil d'Administration, a raison de 5 agences par an.

Aujourd'hui, le réseau de la TBA compte 24 agences.

¹<http://www.trustbank.dz/index.php/2015-04-11-19-56-06/presentation> consulté le 04/05/2018 à 00h37

L'environnement concurrentiel qui se développe en Algérie entre les banques publiques et privées suite à la libéralisation de domiciliation des entreprises publiques et l'autorisation des banques étrangères à s'implanter en Algérie, pousse les banques à la recherche de la satisfaction de leur clientèle.

Dans ce cadre, les activités des agences de la Trust Bank, se concentrent sur le financement de l'activité des entreprises de production et commerciales, les activités avec les correspondants bancaires ainsi que la banque de détail.

Il est à noter que la banque développe continuellement de nouveaux produits afin de se rapprocher de ses clients et leur offrir un service qui répond à leurs attentes.

3. Les missions de la Trust Bank Algeria :

De par sa vocation de banque universelle, la Trust Bank offre à sa clientèle les services suivants :

- La Collecte des fonds sous toutes les formes comptes courants, comptes chèques, livrés, bons de caisse...etc.
- La distribution des crédits aux particuliers, et à la clientèle commerciale. La banque a développé son concours en faveur de la clientèle commerciale à l'endroit du secteur de la petite et moyenne entreprise (PME) évoluant dans toutes les branches d'activités.
- Le développement des opérations de commerce extérieur en consolidant la relation entre ses clients et leurs fournisseurs à l'étrangers (crédits documentaires, virements, etc.
- Assurer le fonctionnement et la sécurité du système de paiement
- La prestation de services aux particuliers, aux entreprises et au secteur bancaire et financier.
- La stabilité financière.
- Etre le chef de file dans les marchés choisis.
- Procurer une expérience client exceptionnelle en visant l'excellence dans la vente, le service et les solutions offertes.
- Obtenir un rendement à long terme supérieur pour les actionnaires, dans le respect des règles d'éthique.
- Former des équipes hautement motivées et efficaces.
- Créer un climat de travail valorisant, à la fois agréable et stimulant.

4. Direction risque opérationnel de la Trust Bank Algeria :

En 2011, l'organigramme de la Trust Bank Algeria s'est vu accueillir une nouvelle direction, à savoir La Direction Risques Opérationnels, chargée des travaux visant la maîtrise de ce risque. (L'annexe N°1) montre le positionnement de cette direction par rapport à l'organigramme de la banque.

La direction du risque opérationnel a pour missions principales :

- La mise en place d'une cartographie des risques opérationnels.
- Le traitement des incidents relevés par les différents niveaux de contrôles ainsi que par les correspondants du risque opérationnel de la banque.
- La constitution d'une base de données des incidents opérationnels.
- L'alimentation régulière de la base de données par les incidents déclarés après leur évaluation.
- La revue périodique de la cartographie des risques, en l'alimentant par les nouveaux risques apparus au cours du traitement des incidents liés au risque opérationnel.

SECTION 02 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS AU NIVEAU DE LA TRUST BANK ALGERIA

1. Avancement des travaux de la cartographie des risques de la TBA :

1.1. Classification des risques opérationnels :

La classification des risques opérationnels au niveau de la Trust Bank Algeria est inspirée fortement de la nomenclature des risques proposés par l'accord de Bâle II qui est considérée comme étant la référence de toutes les banques et se conforme à la réglementation en vigueur dans le règlement 11-08 et le règlement 14-01.

1.2. Identification des risques opérationnels :

L'élaboration de la cartographie des risques de la Trust Bank a été faite par la Direction du Risque Opérationnel en se basant sur une méthode d'identification des risques à dire d'experts.

En effet, cette méthode consiste à la collecte de l'information sur les risques au niveau de chaque structure de la banque en se basant essentiellement sur les appréciations des experts métiers appelés également propriétaires de processus.

Ces informations sont par la suite communiquées à la direction du risque opérationnel pour étude et validation.

Nous présentons dans (L'annexe N° 2) un extrait des résultats obtenus par cette identification, nous avons choisis les opérations de commerce extérieur.

1.3. Evaluation des risques identifiés en brut :

Après avoir défini les risques inhérents aux structures (agences et direction des opérations de commerce extérieur) de la banque, la parole a été redonnée aux experts métiers afin de procéder à l'évaluation des risques en brut c'est-à-dire avant la mise en place de tout dispositif de contrôle. Cette évaluation s'est faite suivant deux composantes à savoir la fréquence de survenance et l'impact, en se basant sur des tables de cotation validées par le Conseil d'Administration.

Table de cotation de la probabilité de survenance des risques :

Tableau N° 7 : Table d'évaluation de la probabilité de survenance.

Probabilité de survenance		
Note	Cotation	Description
1	<i>Rare</i>	Une fois tous les 5 ans
2	<i>Peu Probable</i>	Une fois tous les 3 ans
3	<i>Probable</i>	Une fois par an
4	<i>Fréquent</i>	Une fois tous les 3 mois
5	<i>Certain</i>	Plusieurs fois par mois

Source : Document interne Trust Bank Algeria (TBA)

Les Tables de cotation des impacts du risque :

Tableau N° 8 : Table d'évaluation de l'impact financier.

Impact Financier		
Note	Cotation	Description (KDA)
1	<i>Insignifiant</i>	< 500 KDA
2	<i>Faible</i>	> 3 000 KDA
3	<i>Moyen</i>	> 6 000 KDA
4	<i>Elevé</i>	< 13 000 KDA
5	<i>Très Elevé</i>	> 13 000 KDA

Source : Document interne de Trust Bank Algeria (TBA)

Le niveau financier de chaque cotation a été défini par la Direction Risque Opérationnel et validé par le Conseil d'Administration, sur la base d'une analyse et d'une étude approfondie de l'historique des incidents.

Tableau N° 9 : Table d'évaluation de l'impact de non-conformité.

Impact du risque de non-conformité		
Note	Cotation	Description
1	<i>Insignifiant</i>	Conformité avec la réglementation bancaire et financière, les règles internes de la Trust Bank Algeria et les bonnes pratiques de place.
2	<i>Faible</i>	Conformité avec la réglementation bancaire et financière ainsi qu'avec les règles internes de la Trust Bank Algeria mais pas avec les bonnes pratiques de place.
3	<i>Moyen</i>	Conformité avec la réglementation bancaire et financière mais pas avec les règles internes de la Trust Bank Algeria ni les bonnes pratiques de place
4	<i>Elevé</i>	Conformité avec les bonnes pratiques de place mais pas avec la réglementation bancaire et financière ni les règles internes de la Trust Bank Algeria.
5	<i>Très élevé</i>	Non-conformité avec la réglementation bancaire et financière, les règles internes de la Trust Bank Algeria, et les bonnes pratiques de place.

Source : Document interne de Trust Bank Algeria (TBA)

L'évaluation finale attribuée aux risques bruts a été effectuée en se basant sur les évaluations faites par les experts métiers pour la fréquence et l'impact.

La note globale a été calculée en additionnant les notes relatives à ces deux paramètres.

Le tableau ci-dessous présente les résultats de l'addition des deux paramètres :

Tableau N° 10 : Table de cotation des combinaisons fréquence/impact.

Notation globale du risque brut	
Note	Cotation
1	<i>Insignifiant</i>
2	<i>Faible</i>
3	<i>Moyen</i>
4	<i>Elevé</i>
5	<i>Très élevé</i>

Source : Document interne de Trust Bank Algeria (TBA)

1.4. Evaluation des contrôles existants :

Après avoir évalué les risques bruts, l'évaluation des contrôles visant la maîtrise de ces risques s'est effectuée par les opérationnels sur le terrain sur la base de deux paramètres à savoir : la conception du contrôle et son exécution :

- La note de la conception désigne si le contrôle a bien été mis en place.
- La note de l'exécution montre si le contrôle est bien appliqué et respecté.

Le comité risque a adopté une échelle pour les deux paramètres elle est présentée dans le tableau ci-après :

Tableau N° 11 : Table d'évaluation des contrôles existants.

Notation du contrôle (conception et exécution)		
Note	Cotation	Description (efficacité) du contrôle
1	<i>Bon</i>	De 75% à 100% de réduction de risque
2	<i>Adéquat</i>	De 50% à 70% de réduction de risque
3	<i>Pauvre</i>	De 30% à 50% de réduction de risque
4	<i>Non satisfaisant</i>	De 10% à 30% de réduction de risque
5	<i>Inadéquat</i>	Moins de 10% de réduction de risque

Source : Document interne de Trust Bank Algeria (TBA)

1.5. Evaluation des risques résiduels :

Le risque net désigne le risque réellement supporté par la banque en terme financier et en termes d'impact.

$$\text{Risque Net} = \text{Risque Brut} - \text{Dispositif de contrôle}$$

La dernière étape de l'évaluation concerne les risques résiduels. Elle a été effectuée en combinant les évaluations des risques bruts et des dispositifs de contrôle qui leur sont associés.

Ce travail a été fait par les responsables de la direction des risques opérationnels et ce, en se basant sur les combinaisons illustrées par le tableau suivant :

Figure N° 3 : Matrice de classification des risques nets.

Risques nets							
Dispositif De maitrise de risques	5	T. Elevé	M	H	H	E	E
	4	Elevé	M	M	H	H	E
	3	Moyen	L	M	H	H	H
	2	Faible	L	L	M	M	M
	1	Insignifiant	L	L	L	L	L
			Rare	Peu Probable	Probable	Fréquent	Certain
			1	2	3	4	5
Risques Brut							

Source : Document interne de Trust Bank Algeria (TBA)

L'évaluation de chaque risque a été définie en positionnant la note du risque brut et celle du dispositif contrôle.

La matrice montre par exemple que lorsque le risque brut est jugé très élevé et son dispositif de contrôle bon, le risque résiduel sera faible. Et pour un risque brut moyen et un dispositif de maitrise non satisfaisant, le risque net restera moyen.

Après avoir déterminé les risques liés à chaque ligne métier, les responsables de ces dernières désignent les plans d'actions et les différents travaux qu'il conviendra de mener afin de réduire le risque.

Les travaux engagés par la Trust Bank en termes de gestion des risques opérationnels se sont arrêtés à cette phase du dispositif.

Nous allons proposer dans la section qui suit d'améliorer la méthodologie d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels de la Trust Bank en se basant sur une autre approche plus exhaustive et assurant des évaluations plus ou moins objectives. Ceci se fera par l'application d'un exercice RCSA.

Nous allons également proposer l'achèvement des travaux initiés par la TBA à travers l'application d'autres outils qui appuieront le dispositif existant et permettront un meilleur pilotage des risques opérationnels de la banque.

SECTION 03 : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUE POUR LE PROCESSUS CREDIT DOCUMENTAIRE AU NIVEAU DE TRUST BANK ALGERIA.

A travers l'analyse de la démarche adoptée par Trust Bank Algeria (TBA) nous avons remarqué que le but de l'élaboration de la cartographie est d'avoir une vision claire sur la situation de la banque, d'apporter les informations essentielles à la compréhension globale des risques auxquelles elle pourra être confrontée et à leurs évaluations, pour pouvoir à la fin mettre en place les plans d'action nécessaire.

Ceci ne peut être fait qu'à travers une analyse par processus, car elle permet de mettre en évidence les répercussions réelles que peut avoir la défaillance d'un sous processus ou opération sur d'autre processus ou organisations ou même sur l'activité de la banque toute entière.

Afin de pouvoir déceler les améliorations que va apporter la cartographie a l'indentification élaboré par Trust Bank Algeria, nous l'avons appliqué pour l'un des processus de commerce extérieur à savoir le crédit documentaire.

Nous avons choisi de travailler sur le processus de crédit documentaire à cause de l'importance fulgurante qu'a pris son application par les banques algériennes ces dernières années.

Malgré les dispositions de la loi de finance 2014 qui instruisent la remise documentaire comme second moyen de règlement des transactions à l'étranger, le crédit documentaire reste le moyen le plus utilise, car il assure plus de sécurité pour toutes les parties contractantes.

Notre passage au niveau du service risque opérationnel, nous a permis de décrire les étapes à suivre pour la réalisation de la cartographie des risques afin d'identifier les risques opérationnels associés au crédit documentaire et cela malgré les difficultés qu'on a rencontré notamment la contrainte de temps et de confidentialité.

Dans un premier lieu nous allons présenter quelques notions relatives au crédit documentaire objet de notre étude.

1. Quelques notions relatives à l'activité de crédit documentaire

1.1. Définition du crédit documentaire

« Le crédit documentaire est l'opération par laquelle une banque (la banque émettrice) s'engage d'ordre et pour compte de son client importateur (le donneur d'ordre) à régler un tiers exportateur (bénéficiaire) dans un délai déterminé , via une banque intermédiaire (la banque notificatrice) un montant détermine contre la remise de document strictement conformes justifiant la valeur et l'expédition des marchandise ¹»

1.2. Les intervenants dans le crédit documentaire

- D'après la définition l'opération de crédit fait intervenir quatre parties :
- L'acheteur-importateur qu'on appelle « donneur d'ordre » ;
- La banque de l'importateur dite « banque émettrice » ;
- La banque de l'exportateur dite « banque notificatrice » ou « confirmatrice », selon qu'elle a confirmé le crédit ou non ;
- Le vendeur-exportateur appelé « bénéficiaire ».

1.3. Les différentes catégories de CREDOC

- **Le crédit documentaire irrévocable** : il ne peut être annulé qu'avec l'accord des trois parties l'importateur l'exportateur et la banque émettrice. Dans ce cas l'engagement de la banque va au-delà de la défaillance de l'importateur.
- **Le crédit irrévocable et confirme** : il est irrévocable et sa confirmation ajoute à l'engagement de la banque émettrice, la confirmation de la banque notificatrice, appelée aussi confirmatrice. Cette dernière garantie le paiement même en cas de faillite de la banque émettrice.

Il est noté que la forme révocable a été exclue par les RUU 600.

¹ Citer la polycopie : TARI Mohamed Larbi, Techniques Bancaires, Polycopies de cours, Ecole Supérieure de Commerce, Alger, Algérie, 2016/2017, p (130,131,132)

1.4. Découpage du processus de CRDOC en grandes étapes principales au niveau de la Trust Bank Algeria :

Afin de bien mener notre mission d'auto évaluation des risques opérationnels, nous avons, tout d'abord, tracé notre périmètre d'analyse avec précision et tenté de cerner le mécanisme de fonctionnement de chacune des étapes liées au processus étudié.

La banque ne dispose pas de manuel détaillant le processus de crédit documentaire, nous avons donc tenté de schématiser le processus par nous-mêmes.

Pour ce faire, nous avons organisé des interviews avec les opérationnels des structures au niveau desquelles se déroule le processus à savoir : l'agence et la direction des opérations.

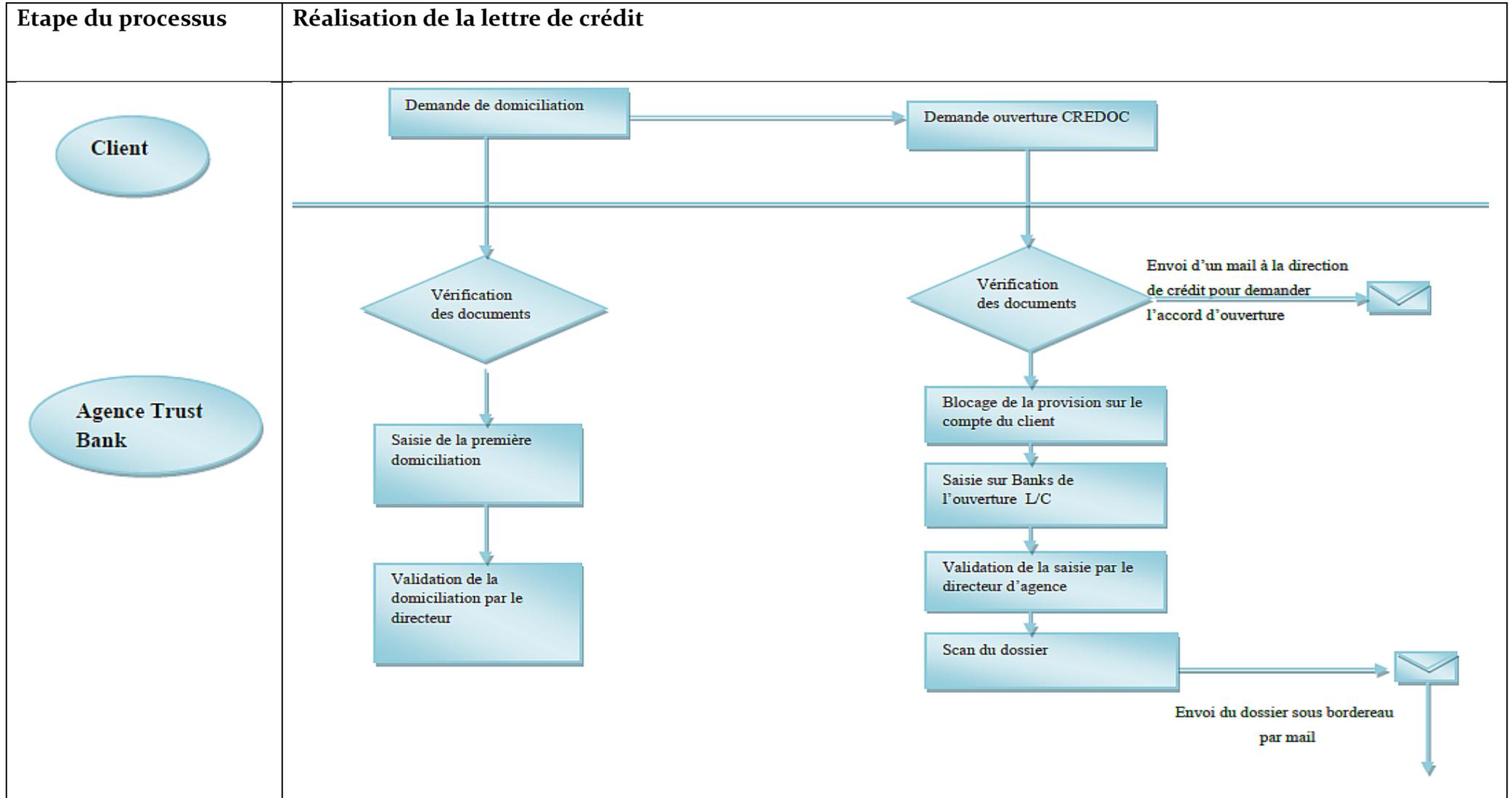
Cela nous a permis de reconstruire le processus et de le représenter et schématiser en respectant la chronologie du déroulement des opérations.

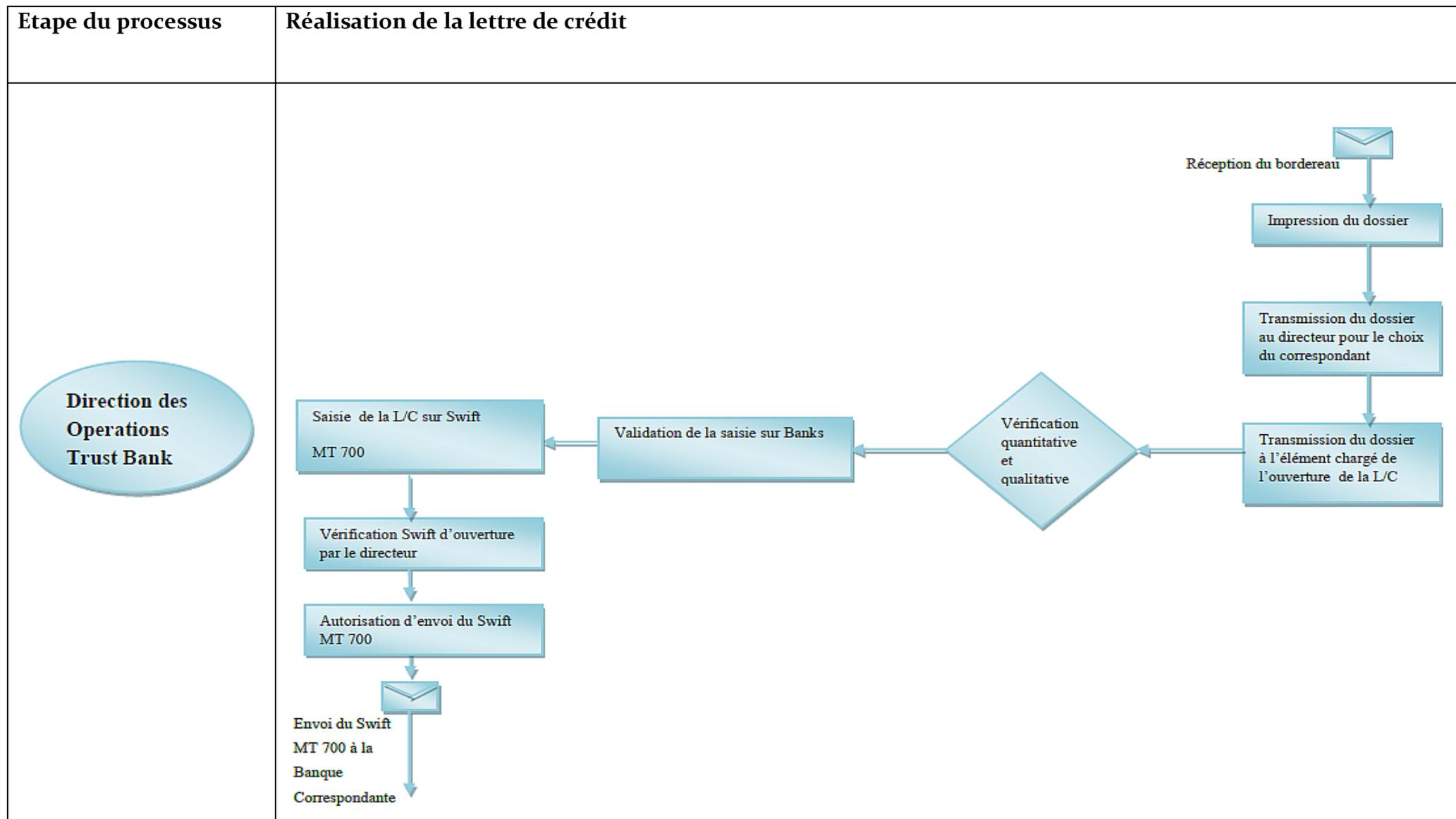
Nous avons par la suite remis le schéma aux responsables des deux structures pour une analyse et correction.

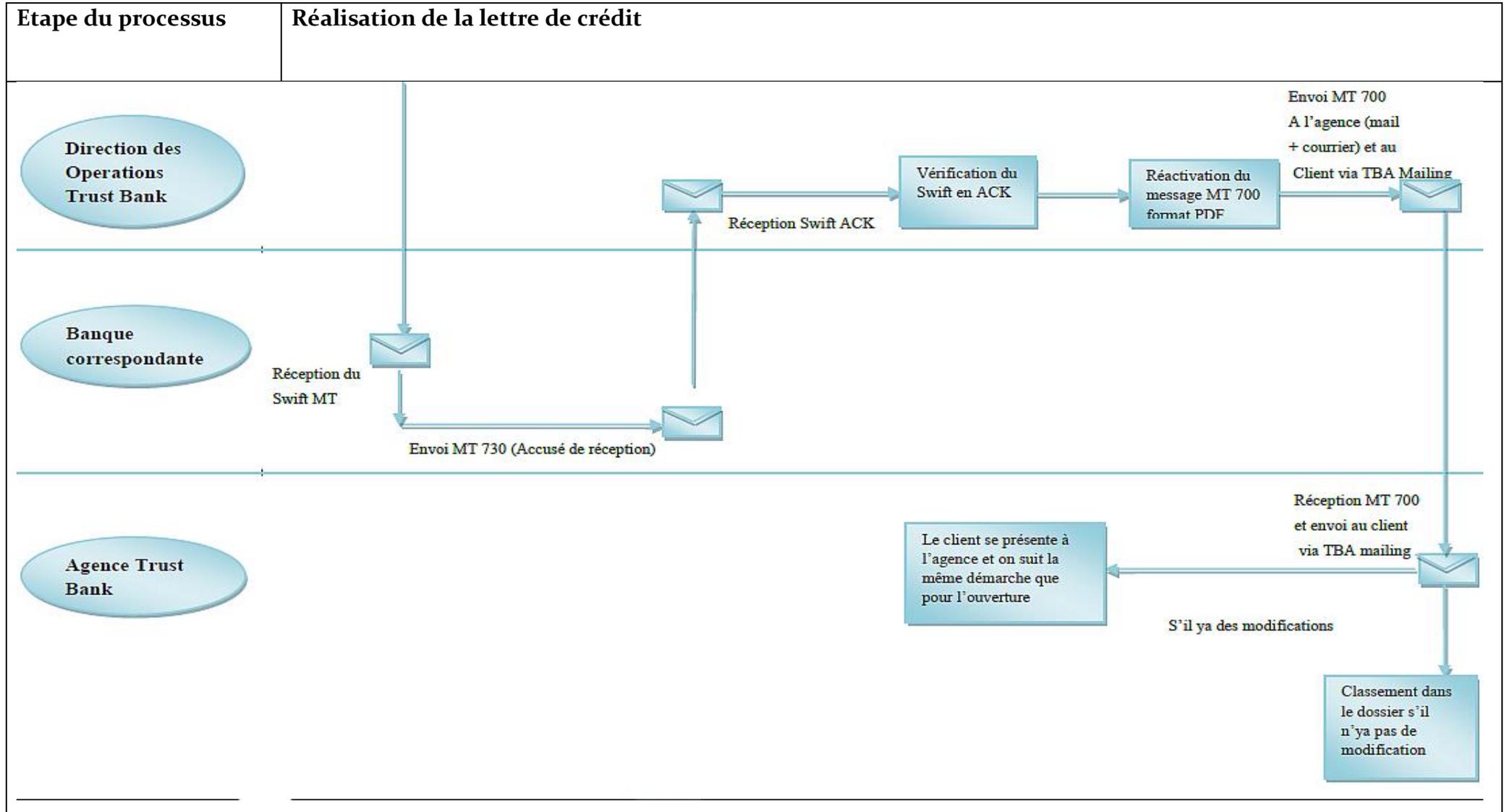
Ce schéma montrera que les agences de la Trust Bank interviennent dans le processus pour la domiciliation, l'ouverture des dossiers de crédit documentaire ainsi que l'apurement de ces derniers. Quant à la direction des opérations, elle s'occupe de l'envoi des Swift d'ouverture, de la réalisation des opérations réglées par crédit documentaire, du règlement ainsi que de la déclaration des dossiers d'apurement à la Banque d'Algérie.

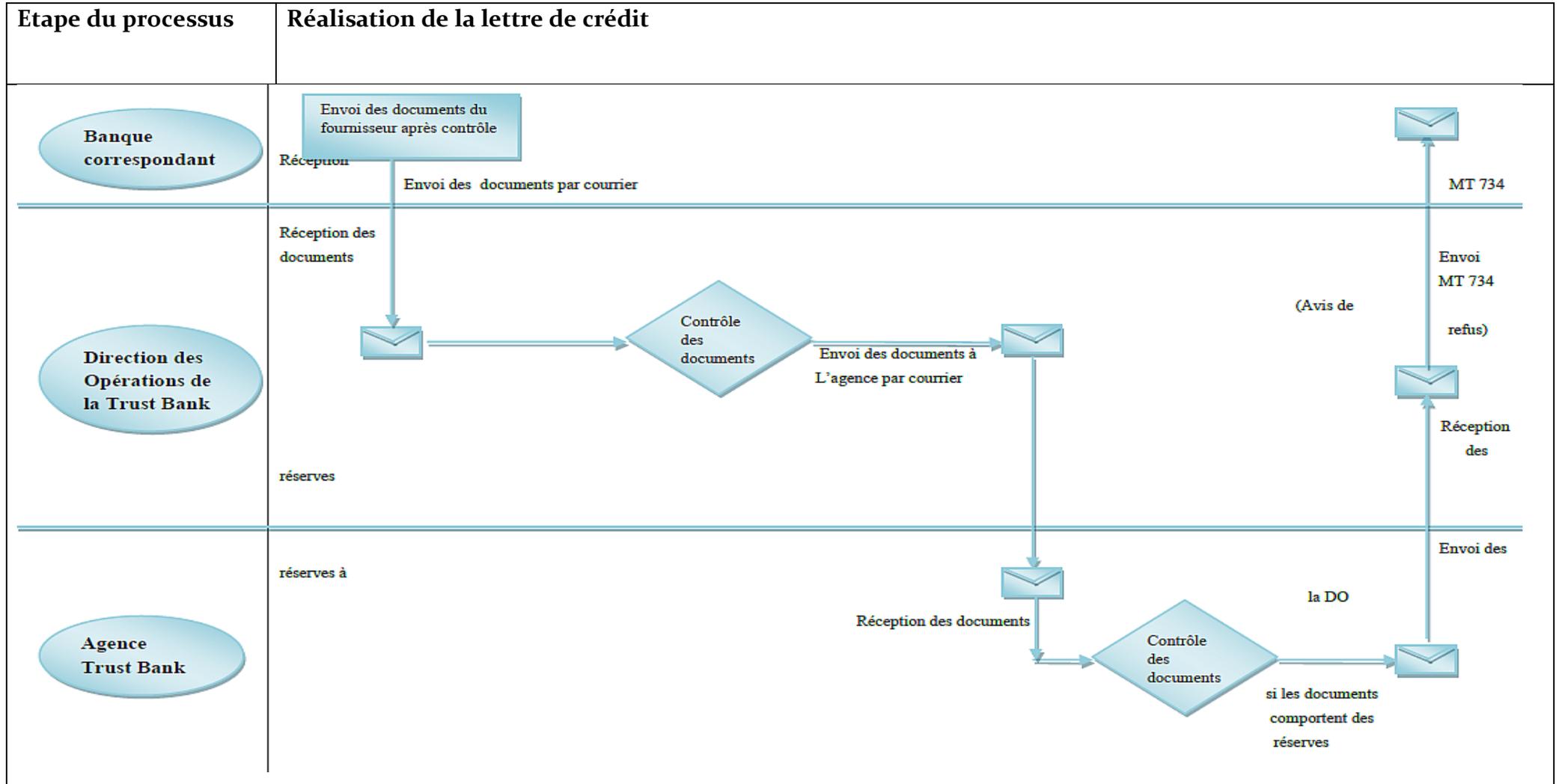
Le schéma ci-après explique les différentes étapes qui composent le processus et leurs structures respectives :

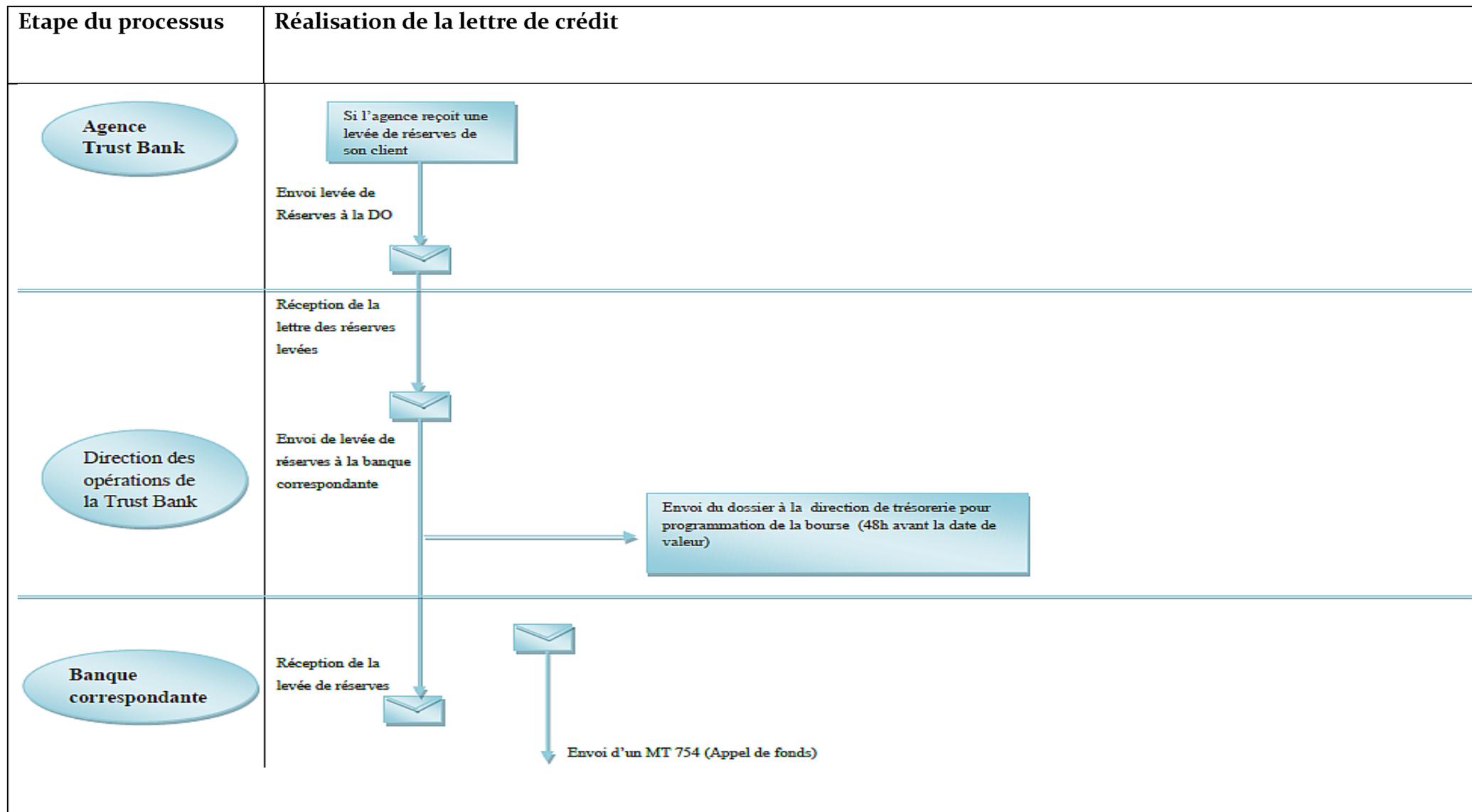
Figure N° 4 : Schéma explicatif des étapes de processus crédit documentaire (CREDOC)

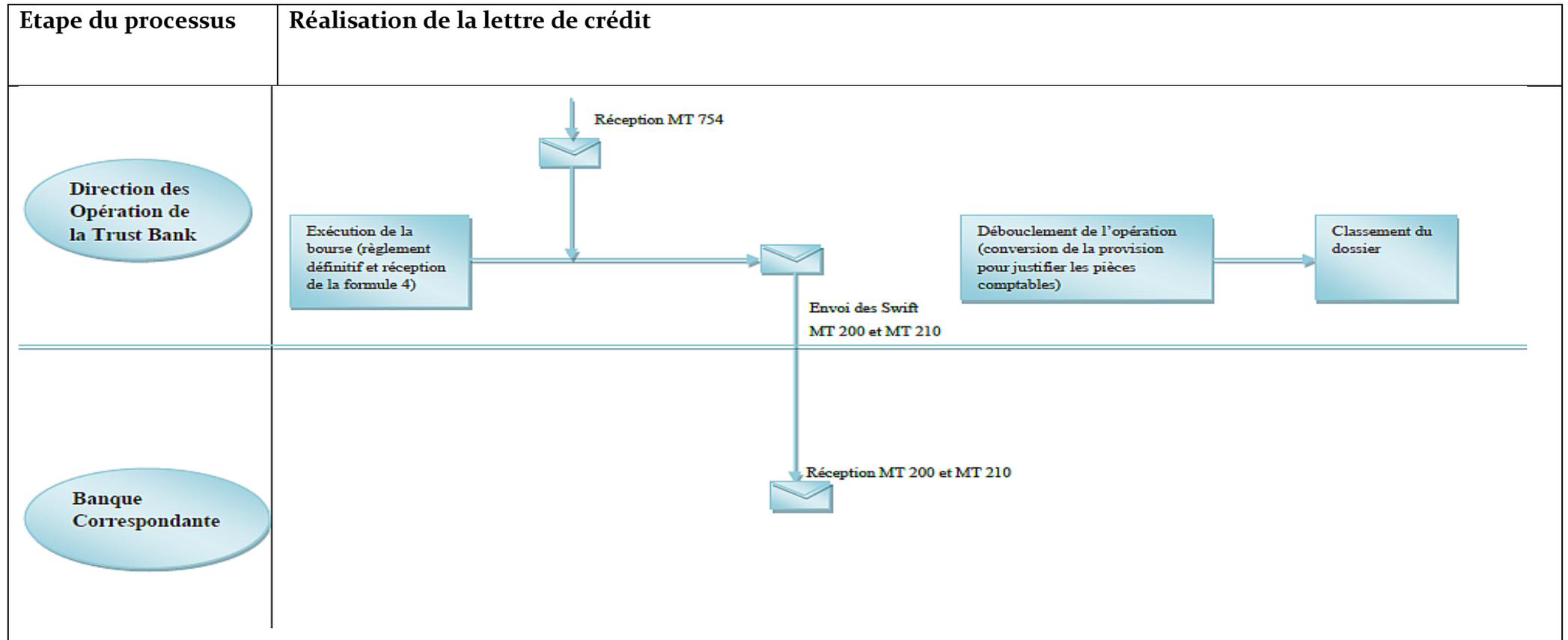












2. Importance du commerce extérieur au sien Trust Bank Algeria :

Les produits de la banque relatifs aux opérations Commerce Extérieur ont été impactés par les restrictions de l'importations des véhicules et l'instauration des licences d'importations, ceci d'une part, d'autre part les nouvelles conditions de banques pour les opérations de Commerce Extérieur(COMEX) ont impacté le résultat des banques de la place de manière significative et réduisant les commissions liées aux opérations de changes.

2.1. Evolution des opérations du commerce extérieur (COMEX) :

Tableau N° 12 : Evolution du nombre d'Opérations Comex.

Opération	2013	2014	2015	2016	2017	Var% (13-14)	Var % (14 - 15)	Var% (15 - 16)	Var% (16 - 17)
Credoc	916	1235	1 605	970	683	35%	30%	-40%	-30%
Garanties	8	9	11	5	3	13%	22%	-55%	-40%
Remdoc	2791	3062	3 332	2 790	2416	10%	9%	-16%	-13%
Transferts libres	587	607	648	778	817	3%	7%	20%	5%
TOTAUX	4302	4913	5 596	4 543	3919	14%	14%	-19%	-14%

Source : Document interne Trust Bank Algeria (TBA)

2.2 Traitement et Prévision des données :

En considérant l'année 2013 comme année de base

Donc 2013=1 2014=2 2017 =5.

On va trouver une relation entre X et Y sous la forme :

D'où

- X = Représente nombre d'années.
- Y = Représente le nombre des opérations.

$$Y = \hat{\beta}x + \hat{\alpha} + \varepsilon$$

D'ou :

$$\hat{\beta} = \frac{\text{cov}(x, y)}{V(x)} = \frac{\sum(Xi - \bar{X})(Yi - \bar{Y})}{\sum(Xi - \bar{X})^2}$$

$$\hat{\alpha} = \bar{Y} + \hat{\beta} \bar{X}$$

Suite au différentes statistiques élaborées à l'aide du logiciel EVIEWS, nous avons parvenu à construire le modèle économique adapté afin de prévoir la variation des années 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.

Tableau N° 13 : Tableau des prévisions.

	2018	2019	2020	2021	2022
Credoc	862,5	789,4	716,3	643,2	570,1
Garanties	3	1,6	0,2 ≈ 0	-1,2 ≈ 0	-2,6 ≈ 0
Remdoc	2571,6	2469,4	2367,2	2265	2162,8
Transferts libres	895,26	953,72	1012,18	1070,64	1129,1

Source : Tableau élaboré par l'étudiant a la base du document interne Trust Bank Algeria (TBA)

Tableau N° 14 : Tableau Credoc.

X	Y	(Xi - \bar{X})	(Yi - \bar{Y})	(Xi - \bar{X}) ²	(Xi - \bar{X}) (Yi - \bar{Y})
1	916	-2	-165,8	4	331,6
2	1235	-1	153,2	1	-153,2
3	1605	0	523,2	0	0
4	970	1	-111,8	1	-111,8
5	683	2	-398,8	4	-797,6
$\bar{X} = 3$	$\bar{Y} = 1081,8$			10	-731

Source : Tableau élaboré par l'étudiant.

MODEL ; $Yi = 1301,1 - 73,1 Xi$ $\alpha = 1301,1$ et $\beta = -73,1$

Tableau N° 15 : Tableau garanties.

X	Y	(Xi- \bar{X})	(Yi - \bar{Y})	(Xi- \bar{X}) ²	(Xi- \bar{X}) (Yi - \bar{Y})
1	8	-2	0,8	4	-1,6
2	9	-1	1,8	1	-1,8
3	11	0	3,8	0	0
4	5	1	-2,2	1	-2,2
5	3	2	-4,2	4	-8,4
$\bar{X}= 3$	$\bar{Y}=7,2$			10	-14

Source : Tableau élaboré par l'étudiant.

MODEL ; $Y_i = 11,4 - 1,4X_i$ $\alpha = 11,4$ et $\beta = -1,4$

Tableau N° 16 : Tableau Remdoc.

X	Y	(Xi- \bar{X})	(Yi - \bar{Y})	(Xi- \bar{X}) ²	(Xi- \bar{X}) (Yi - \bar{Y})
1	2791	-2	-87,2	4	174,4
2	3062	-1	183,8	1	-183,8
3	3332	0	453,8	0	0
4	2790	1	-88,2	1	-88,2
5	2416	2	-462,2	4	-924,4
$\bar{X}=3$	$\bar{Y}= 2878,2$			10	-1022

Source : Tableau élaboré par l'étudiant.

MODEL ; $Y_i = 3184,8 - 102,2X_i$ $\alpha = 3184,8$ et $\beta = -102,2$

Tableau N° 17 : Tableau transferts libre.

X	Y	(Xi- \bar{X})	(Yi - \bar{Y})	(Xi- \bar{X}) ²	(Xi- \bar{X}) (Yi - \bar{Y})
1	587	-2	-77,2	4	154,4
2	607	-1	-57,2	1	57,2
3	648	0	-16,2	0	0
4	778	1	113,8	1	113,8
5	817	2	129,6	4	259,2
$\bar{X}= 3$	$\bar{Y}= 687,4$			10	584,6

Source : Tableau élaboré par l'étudiant.

MODEL ; $Y_i = 544,5 + 58,46X_i$ $\alpha = 544,5$ et $\beta = 58,46$

Commentaire :

➤ Les données CREDOC :

Lors de l'application de notre approche, nous avons procédé à la méthode des moindres carrés ordinaires (MCO), celle-ci consiste à ajuster les couples de données liant le nombre d'année 1, 2, 3, 4, 5 et le nombre des opérations 916, 1235, 1605, 970, 683 respectivement.

Notons que 1 représente l'année 2013 (année de base).

Nous avons donc pu obtenir les valeurs des coefficients α et β (1301,1 – 73,1)

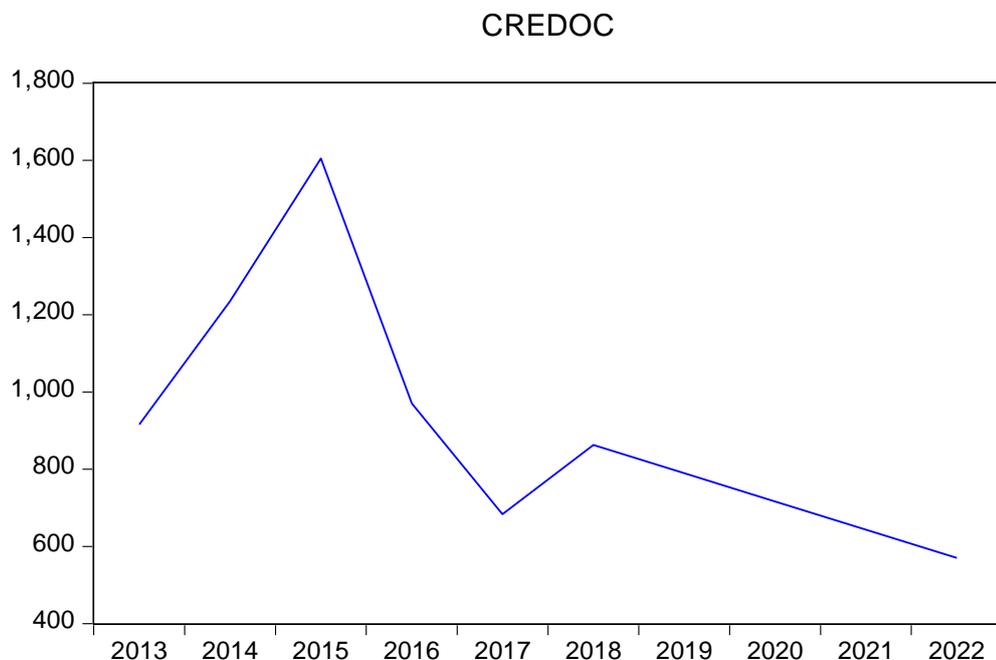
Notre modèle économique sera :

$$Y_i = 1301,1 - 73,1 X_i$$

A l'aide de ce modèle obtenu, nous pourrions donc prévoir les données des années 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 pour : $X=6, X=7, X=8, X=9, X=10$.

Nous obtenons donc les résultats du premier tableau. (Tableau N° 8)

Graphique N° 1 : La représentation de la variation (nombre des opérations du processus CREDOC)



Source : Graphe élaboré par l'étudiant.

Cette méthode citée au-dessus, est appliquée de la même manière pour le garanties, REDMOC et les transferts libres.

Ensuite nous allons calculer la Variation à l'aide de la formule suivante :

$$VAR \% = \frac{NBO_n - NBO_{n+1}}{NBO_n}$$

D'où :

NBO = nombre des opérations

N= l'année

Tableau N° 18 : Tableau de variation.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Var% (17 - 18)	Var% (18 - 19)	Var% (19 - 20)	Var% (20 - 21)	Var% (21 - 22)
Credoc	683	862,5	789,4	716,3	643,2	570,1	26%	-8%	-9%	-10%	-11%
Garanties	3	3	1,6	0,2	-1,2	-2,6	0%	-47%	-88%	-	117%
Remdoc	2416	2571,6	2469,4	2367,2	2265	2162,8	6%	-4%	-4%	-4%	-5%
Transferts libres	817	895,26	953,72	1012,18	1070,64	1129,1	10%	7%	6%	6%	5%
Totaux	3919	4332,36	4214,12	4095,88	3977,64	3859,4	11%	-3%	-3%	-3%	-3%

Source : Tableau élaboré par l'étudiant.

Commentaire :

Nous remarquons donc que la variation calculée pour les cinq années à venir est négative. Ceci est dû essentiellement à la chute du baril de pétrole sur le marché mondial, ce qui se traduit forcément par une baisse des activités du COMEX.

La liquidité bancaire algérienne dépend des fluctuations des prix du pétrole. Le marché du pétrole est défini par une instabilité instantanée et continue des prix, ce qui est de nature à engendrer d'incontestables risques de déséquilibres des économies comme l'économie algérienne qu'est basée sur les ressources naturelles et qui se heurtent à des problèmes financiers à long et à court terme.

3. Identification des risques liés à chaque étape du processus CREDOC

C'est une étape primordiale pour l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels du fait qu'elle conditionne les autres étapes. Nous avons suivi l'approche Bottom-up (Ascendante) qui est adoptée par TRUST BANK ALGERIA (TBA), qui nous permettra d'identifier, de manière exhaustive tous les risques inhérents au processus crédit documentaire.

Nous avons préparé dans un premier lieu une grille de question concernant le degré de conformité de la pratique avec les procédures internes de la banque ainsi qu'avec les règles et usances uniforme (RUU 600) de la chambre de commerce de commerce international. Les questions étaient également fondées sur les différents scénarios pouvant affecter chaque opération du processus.

En passant par les deux structures au niveau desquelles se déroule le processus de crédit documentaire, nous avons réussi à identifier les risques relatifs au processus de crédit documentaire. Les résultats son résumé dans le tableau ci-dessous :

Tableau N° 19 : Résultats d'identification des risques bruts pour le processus CREDOC :

Code risque	Etape du processus	Description du risque	Sous-catégorie selon nomenclature de bale II
1	Domiciliation des opérations	Fausse domiciliation (Complicité entre l'opérationnel et le client)	Fraude interne (vol et fraude)
2		Fausse domiciliation	Fraude externe
3		Erreur de saisie des information	Saisie, exécution et suivie des transactions
4		Dossier de domiciliation falsifié	Fraude externe (Vol et fraude)
5		Dysfonctionnement du système	Interruption de l'activité et dysfonctionnement des systèmes
6		Non consultation du fichier des interdits de domiciliation diffusé par la BA	Exécution, livraison et gestion des processus
7		Numéro de domiciliation repris avec erreur sur la facture (erreur dans la monnaie, le trimestre, l'année, etc.)	Clients produit et pratiques commerciales

8		Domiciliation d'un contrat de produits prohibés, interdits ou faisant l'objet d'une quelconque restriction.	Activité non autorisée
9	Ouverture CREDOC	Divulgateion d'informations confidentielles	Conformité diffusion d'informations et devoir fiduciaire
10		Non blocage de la provision sur un compte PREG	Fraude interne
11		Panne du système informatique	Interruption de l'activité et dysfonctionnement des systèmes
12		Panne d'électricité	Interruption d'activité et dysfonctionnement des systèmes
13		Ouverture frauduleuse d'une LC (complicité l'opérationnel et le client) entre	Fraude interne (vol et fraude)
14		Erreur de saisie	Saisie, exécution et suivi des transactions
15		Indisponibilité Swift	Interruption de l'activité et dysfonctionnement des systèmes
16		Fraude au pli cartable	Fraude externe
17		Violation de la confidentialité de la clientèle	Conformité, diffusion d'information et devoir fiduciaire
18		Réalisation et règlement CREDOC	Erreur lors du contrôle des documents
19	Non déclaration d'une irrégularité portant atteinte à la réglementation de change		Fraude interne
20	Présentation de faux documents		Fraude externe
21	Insuffisance dans le contrôle des documents		Clients, produits et pratiques commerciales
22	Violation de la confidentialité des informations d'un client		Conformité, diffusion d'information et devoir fiduciaire
23	Non-respect des délais de vérification des documents		Saisie, exécution et suivi des transactions

24		Application des incoterms interdits en Algérie (le CIF par exemple)	Pratiques commerciales/ de place incorrectes
25		Perte ou détérioration des documents originaux	Dommages occasionnés aux actifs physiques
26		Non-respect du délai d'envoi des réserves à la banque notificatrice	Saisie, exécution et suivi des transactions
27		Erreur dans le report de domiciliation	Erreur dans la saisie, le suivi et le changement
28		Défaut de programmation d'un règlement	Exécution, livraison et gestion des processus
29	Annulation d'un CREDOC	Défaut de restitution PREG	Fraude interne
30		Erreur de saisie lors de l'annulation d'un CREDOC	Exécution, livraison et suivi des transactions
31	Apurement de l'opération	Erreur sur la déclaration	Saisie, exécution et suivi des transactions
32		Défaut de documents	Exécution, livraison et gestion des processus
33		Déclaration tardive	Exécution, livraison et gestion des processus
34		Défaut de déclaration	Exécution, livraison et gestion des processus

Source : Document interne de Trust Bank Algeria (TBA)

4. Evaluation qualitatifs des risques identifiés

4.1. Evaluation qualitatifs des risques bruts :

Dans le but d'avoir une évaluation la plus proche possible de la réalité, nous avons, nous avons établi un questionnaire comportant deux cases pour chaque risque identifié, l'une pour la fréquence de survenance et l'autre pour l'impact du risque.

Nous avons rajouté d'autres paramètres pour l'évaluation de l'impact à savoir : l'impact sur la réputation de la banque, l'impact réglementaire, sur la clientèle à grands comptes et sur les clients particuliers.

Nous avons utilisé la même échelle de cotation présentée dans la section précédente pour l'impact financier et de non-conformité. Pour les nouveaux paramètres intégrés, nous avons utilisé des tables de cotation qui ont été arrêtées par le comité risque de la Trust Bank après

l'élaboration de la cartographie et que la direction du risque opérationnel utilise actuellement pour le classement des anomalies relevées quotidiennement par les organes de contrôle.

Les résultats de l'évaluation des risques bruts sont exposés dans tableau ci-dessous :

Tableau N° 20 : Résultats de l'évaluation qualitative des risques bruts :

Code risque	Etape du processus	Description du risque	Probabilité d'occurrence	Nature de l'impact	Impact	Note du risque Brut
1	Domiciliation des opérations	Fausse domiciliation (Complicité entre l'opérationnel et le client)	Probable	Financier Réputation de la banque	Elevé	Elevé
2		Fausse domiciliation	Rare	Financier Réputation de la banque	Elevé	Moyen
3		Erreur de saisie des information	Fréquent	Financier	Faible	Moyen
4		Dossier de domiciliation falsifié	Rare	Financier Réputation de la banque	Très Elevé	Moyen
5		Dysfonctionnement du système	Peu probable	Perte de clients Réputation de la banque	Très Elevé	Elevé
6		Non consultation du fichier des interdits de domiciliation diffusé par la BA	Peu probable	Réglementaire Financier	Très Elevé	Elevé
7		Numéro de domiciliation repris avec erreur sur la facture (erreur dans la monnaie, le trimestre, l'année, etc.)	Peu probable	Financier	Moyen	Moyen

8		Domiciliation d'un contrat de produits prohibés, interdits ou faisant l'objet d'une quelconque restriction.	Fréquent	Réglementaire Financier	Très Elevé	Très Elevé
9	Ouverture CREDOC	Divulgence d'informations confidentielles	Probable	Perte de clients Réputation de la banque	Elevé	Elevé
10		Non blocage de la provision sur un compte PREG	Peu probable	Financier	Très Elevé	Elevé
11		Panne du système informatique	Fréquent	Perte de clients Réputation de la banque	Très Elevé	Très Elevé
12		Panne d'électricité	Fréquent	Perte de clients Réputation de la banque	Faible	Moyen
13		Ouverture frauduleuse d'une LC (complicité l'opérationnel et le client) entre	Peu probable	Financier Réputation de la banque	Très Elevé	Elevé
14		Erreur de saisie	Fréquent	Financier	Moyen	Elevé
15		Indisponibilité Swift	Fréquent	Perte de clients Réputation de la banque	Très Elevé	Très Elevé
16		Fraude au pli cartable	Peu probable	Réglementaire Financier	Très Elevé	Elevé
17		Violation de la confidentialité de la clientèle	Probable	Perte de client Réputation de la banque	Elevé	Elevé
18		Erreur lors du contrôle des documents	Fréquent	Financier	Elevé	Elevé
19	Non déclaration d'une irrégularité portant	Peu probable	Réglementaire	Elevé	Moyen	

	Réalisation et règlement CREDOC	atteinte à la réglementation de change				
20		Présentation de faux documents	Rare	Financier	Très Elevé	Moyen
21		Insuffisance dans le contrôle des documents	Rare	Financier	Elevé	Moyen
22		Violation de la confidentialité des informations d'un client	Probable	Perte de client Réputation de la banque	Elevé	Elevé
23		Non-respect des délais de vérification des documents	Rare	Réglementaire Financier	Elevé	Moyen
24		Application des incoterms interdits en Algérie (le CIF par exemple)	Rare	Réglementaire Financier	Très Elevé	Moyen
25		Perte ou détérioration des documents originaux	Rare	Perte de clients Réputation de la banque	Très Elevé	Moyen
26		Non-respect du délai d'envoi des réserves à la banque notificatrice	Probable	Réglementaire Financier	Elevé	Elevé
27		Erreur dans le report de domiciliation	Peu probable	Financier	Elevé	Moyen
28		Défaut de programmation d'un règlement	Probable	Perte de clients Réputation de la banque	Très Elevé	Elevé
29	Annulation d'un CREDOC	Défaut de restitution PREG	Probable	Perte de clients Réputation de la banque	Elevé	Elevé
30		Erreur de saisie lors de l'annulation d'un CREDOC	Fréquent	Financier	Elevé	Elevé

31	Apurement de l'opération	Erreur sur la déclaration	Peu probable	Réglementaire Financier	Très Elevé	Elevé
32		Défaut de documents	Peu probable	Réglementaire Financier	Très Elevé	Elevé
33		Déclaration tardive	Probable	Réglementaire Financier	Très Elevé	Elevé
34		Défaut de déclaration	Peu probable	Réglementaire Financier	Très Elevé	Elevé

Source : Document interne de Trust Bank Algeria (TBA).

Nous nous sommes basées par la suite sur les mêmes combinaisons (impact/ fréquence) arrêtées par la banque pour l'évaluation du risque brut lié à chaque risque relevé. Nous avons seulement représenté ces combinaisons sous forme d'une matrice afin de faciliter leur détermination. Celle-ci est présentée dans ce qui suit :

Figure N° 5 : Matrice de confrontation de l'impact et la fréquence du risque brut.

Fréquence	1	Très Fréquente	Moyen	Elevé	Elevé	Très Elevé	Très Elevé
	2	Fréquente	Moyen	Moyen	Elevé	Elevé	Très Elevé
	3	Moyenne	Faible	Moyen	Moyen	Elevé	Elevé
	4	Faible	Faible	Faible	Moyen	Moyen	Elevé
	5	Très faible	Insignifiant	Faible	Faible	Moyen	Moyen
			Insignifiant	Faible	Moyen	Elevé	Très élevé
			1	2	3	4	5
			Impact				

Source : Elaboré par l'étudiant.

Cette matrice représente les différents cas d'évaluation des risques selon la combinaison des deux facteurs, prenant à titre d'exemple quand la fréquence est moyenne et l'impact est élevé le risque est jugé élevé (en rouge) et ainsi de suite pour le reste de la matrice.

4.2. Evaluation qualitative des contrôles existants :

Concernant le dispositif de contrôle et de maîtrise des risques, notre évaluation a été faite en utilisant la même échelle de cotation des contrôles présentée dans la section précédente.

Le tableau suivant expose les différents contrôles qui existent pour chaque risque ainsi que l'évaluation qualitative de chacun :

Tableau N° 21 : Evaluation qualitative des contrôles existants.

Code risque	Etape du processus	Description du risque	Description du contrôle	Note du contrôle
1	Domiciliation des opérations	Fausse domiciliation (Complicité entre l'opérationnel et le client)	Contrôle hiérarchique	Pauvre
2		Fausse domiciliation	Répertoire de domiciliation	Adéquat
3		Erreur de saisie des information	Contrôle hiérarchique	Adéquat
4		Dossier de domiciliation falsifié	Contrôle hiérarchique et possibilité de rectification	Bon
5		Dysfonctionnement du système	PCA	Non satisfaisant
6		Non consultation du fichier des interdits de domiciliation diffusé par la BA	Contrôle automatisé	Non satisfaisant
7		Numéro de domiciliation repris avec erreur sur la facture (erreur dans la monnaie, le trimestre, l'année, etc.)	Contrôle hiérarchique	Adéquat
8		Domiciliation d'un contrat de produits prohibés, interdits ou faisant l'objet d'une quelconque restriction.	Contrôle hiérarchique	Pauvre
9		Divulgaration d'informations confidentielles	Charte déontologique	Pauvre

10	Ouverture CREDOC	Non blocage de la provision sur un compte PREG	Contrôle hiérarchique	Non satisfaisant
11		Panne du système informatique	PCA	Pauvre
12		Panne d'électricité	Groupes électrogènes, onduleurs	Non satisfaisant
13		Ouverture frauduleuse d'une LC (complicité l'opérationnel et le client) entre	Séparation des taches	Adéquat
14		Erreur de saisie	Vérification et validation hiérarchique	Pauvre
15		Indisponibilité Swift	Néant	Inadéquat
16		Fraude au pli cartable	Contrôle hiérarchique, existence d'une liste des clients autorisés à utiliser le pli cartable.	Non satisfaisant
17		Violation de la confidentialité de la clientèle	Veille déontologique permanente	Pauvre
18	Réalisation règlement CREDOC et	Erreur lors du contrôle des documents	Contrôle hiérarchique	Non satisfaisant
19		Non déclaration d'une irrégularité portant atteinte à la réglementation de change	Contrôle hiérarchique multiple sur les documents	Non satisfaisant
20		Présentation de faux documents	Contrôle hiérarchique multiple sur les documents	Pauvre
21		Insuffisance dans le contrôle des documents	Contrôle hiérarchique multiple sur les documents	Adéquat
22		Violation de la confidentialité des informations d'un client	Charte déontologique et sensibilisation du personnel	Pauvre
23		Non-respect des délais de vérification des documents	Contrôle hiérarchique	Pauvre

24		Application des incoterms interdits en Algérie (le CIF par exemple)	Contrôle à plusieurs niveaux	Non satisfaisant
25		Perte ou détérioration des documents originaux	Conditions de conservation	Non satisfaisant
26		Non-respect du délai d'envoi des réserves à la banque notificatrice	Contrôle hiérarchique	Pauvre
27		Erreur dans le report de domiciliation	Contrôle hiérarchique	Pauvre
28		Défaut de programmation d'un règlement	Contrôle hiérarchique	Non satisfaisant
29	Annulation d'un CREDOC	Défaut de restitution PREG	Contrôle hiérarchique	Pauvre
30		Erreur de saisie lors de l'annulation d'un CREDOC	Contrôle hiérarchique	Bon
31	Apurement de l'opération	Erreur sur la déclaration	Contrôle hiérarchique manuel+ centralisation DO	Non satisfaisant
32		Défaut de documents	Contrôle hiérarchique	Non satisfaisant
33		Déclaration tardive	Contrôle hiérarchique manuel+ centralisation DO	Non satisfaisant
34		Défaut de déclaration	Contrôle hiérarchique manuel+ centralisation DO	Non satisfaisant

Source : Document interne de Trust Bank Algeria (TBA)

4.3. L'évaluation qualitative des risques nets (résiduels) :

La confrontation des risques bruts avec les dispositifs de contrôle en place, suivant la matrice présentée dans la section précédente, nous a permis de déduire les niveaux de risques opérationnels nets liés au processus de Crédit Documentaire. Les résultats sont exposés dans le tableau ci-après :

Tableau N° 22 : Résultats de la confrontation des risques bruts avec les dispositifs de contrôles.

Code risque	Etape du processus	Description du risque	Note du risque	Note du contrôle	Note du risque net
1	Domiciliation des opérations	Fausse domiciliation (Complicité entre l'opérationnel et le client)	Elevé	Pauvre	Moyen
2		Fausse domiciliation	Moyen	Adéquat	Faible
3		Erreur de saisie des information	Moyen	Bon	Insignifiant
4		Dossier de domiciliation falsifié	Moyen	Adéquat	Faible
5		Dysfonctionnement du système	Elevé	Non satisfaisant	Elevé
6		Non consultation du fichier des interdits de domiciliation diffusé par la BA	Elevé	Non satisfaisant	Elevé
7		Numéro de domiciliation repris avec erreur sur la facture (erreur dans la monnaie, le trimestre, l'année, etc.)	Moyen	Adéquat	Faible
8		Domiciliation d'un contrat de produits prohibés, interdits ou faisant l'objet d'une quelconque restriction.	Très Elevé	Pauvre	Elevé
9	Ouverture CREDOC	Divulgarion d'informations confidentielles	Elevé	Pauvre	Moyen
10		Non blocage de la provision sur un compte PREG	Elevé	Non satisfaisant	Elevé
11		Panne du système informatique	Très Elevé	Pauvre	Elevé
12		Panne d'électricité	Moyen	Non satisfaisant	Moyen
13		Ouverture frauduleuse d'une LC (complicité l'opérationnel et le client) entre	Elevé	Adéquat	Faible

14		Erreur de saisie	Elevé	Pauvre	Moyen	
15		Indisponibilité Swift	Très Elevé	Inadéquat	Très Elevé	
16		Fraude au pli cartable	Elevé	Non satisfaisant	Elevé	
17		Violation de la confidentialité de la clientèle	Elevé	Pauvre	Moyen	
18	Réalisation et règlement CREDOC	Erreur lors du contrôle des documents	Très Elevé	Non satisfaisant	Très Elevé	
19		Non déclaration d'une irrégularité portant atteinte à la réglementation de change	Moyen	Non satisfaisant	Moyen	
20		Présentation de faux documents	Moyen	Pauvre	Faible	
21		Insuffisance dans le contrôle des documents	Moyen	Adéquat	Faible	
22		Violation de la confidentialité des informations d'un client	Elevé	Pauvre	Moyen	
23		Non-respect des délais de vérification des documents	Moyen	Pauvre	Faible	
24		Application des incoterms interdits en Algérie (le CIF par exemple)	Moyen	Non satisfaisant	Moyen	
25		Perte ou détérioration des documents originaux	Moyen	Non satisfaisant	Moyen	
26		Non-respect du délai d'envoi des réserves à la banque notificatrice	Elevé	Pauvre	Moyen	
27		Erreur dans le report de domiciliation	Moyen	Pauvre	Faible	
28		Défaut de programmation d'un règlement	Elevé	Non satisfaisant	Elevé	
29		Annulation d'un CREDOC	Défaut de restitution PREG	Elevé	Pauvre	Moyen
30			Erreur de saisie lors de l'annulation d'un CREDOC	Elevé	Bon	Faible

31	Apurement de l'opération	Erreur sur la déclaration	Elevé	Non satisfaisant	Elevé
32		Défaut de documents	Elevé	Non satisfaisant	Elevé
33		Déclaration tardive	Elevé	Non satisfaisant	Elevé
34		Défaut de déclaration	Elevé	Non satisfaisant	Elevé

Source : Document interne de Trust Bank Algeria (TBA)

L'exploitation des données telles qu'elles sont présentées n'est pas très avantageuse

Pour pouvoir interpréter les résultats obtenus, il serait préférable pour la banque de transformer les évaluations qualitatives obtenues à des évaluations quantitatives permettant de manipuler des chiffres et de ce fait de représenter les résultats sous formes de graphiques qui facilitent leur compréhension.

5. Quantification des évaluations qualitatives

5.1. Quantification des combinaisons (fréquence/impact) :

Cette étape nécessite tout d'abord l'adaptation de l'échelle de la note globale du risque brut présenté précédemment avec les règles statistiques de quantification des risques.

Ainsi, nous proposons l'utilisation de cette méthode qui se base sur une démarche statistique plus valable et plus cohérent que nous avons tiré de livre de Jimenez et Merlier « Prévention et gestion des risques opérationnels ».

L'application de cette méthode a donné les résultats suivants :

Tableau N° 23 : Table d'évaluation de l'impact de non-conformité.

Insignifiant	Faible	Moyen	Moyen	Très Elevé
1×1=1	1 × 2 = 2	1 × 4 = 4	2 × 5 = 10	4 × 5 = 20
	1 × 3 = 3	1 × 5 = 5	3 × 4 = 12	5 × 4 = 20
	2 × 1 = 2	2 × 3 = 6	3 × 5 = 15	5 × 5 = 25
	2 × 2 = 4	2 × 4 = 8	4 × 3 = 12	
	3 × 1 = 3	3 × 2 = 6	4 × 4 = 16	
		3 × 3 = 9	5 × 2 = 10	
		4 × 1 = 4	5 × 3 = 15	
		4 × 2 = 8		
		5 × 1 = 5		

Source : Tableau élaboré par l'étudiant.

Afin de rendre ces combinaisons faciles à exploiter, nous avons tenté de s'inspirer de la méthode du principe du sinistre maximum possible. Nous avons considéré pour chaque risque la notation la plus importante dans une classe d'évaluation.

Insignifiant : 1 restera 1.

Faible : 2, 3, 4 seront changés par 4.

Moyen : 4, 5, 6, 8, 9 seront changés par 9.

Elevé : 10, 12, 15, 16 seront changés par 16

Très élevé : 20, 25 seront changés par 25.

La matrice désignant ces combinaisons illustrera mieux les notations :

Figure N° 6 : Matrice de quantification des couples impacts/fréquence.

Fréquence	1	Très Fréquente	9	16	16	25	25
	2	Fréquente	9	9	16	16	25
	3	Moyenne	4	9	9	16	16
	4	Faible	4	4	9	9	16
	5	Très faible	1	4	4	9	9
			Insignifiant	Faible	Moyen	Elevé	Très élevé
			1	2	3	4	5
			Impact				

Source Tableau élaboré par l'étudiant.

5.2. Quantification des risques nets :

Nous avons adopté les mêmes notations données aux risques bruts afin de pouvoir comparer les résultats. Ces notations sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau N° 24 : Changement de notation des risques nets.

Notation globale du risque brut	
Note	Cotation
1	<i>Insignifiant</i>
4	<i>Faible</i>
9	<i>Moyen</i>
16	<i>Elevé</i>
25	<i>Très élevé</i>

Source : Tableau élaboré par l'étudiant.

La quantification finale des risques est présentée dans le tableau suivant :

Tableau N°25 : Quantification finale des risques liés au processus CREDOC.

Code risque	Etape du processus	Description du risque	Note de survenance	Note de l'impact	Note de risque brut	Nouvelle notation de risque brut	Note de risque net
1	Domiciliation des opérations	Fausse domiciliation (Complicité entre l'opérationnel et le client)	3	5	15	16	9
2		Fausse domiciliation	1	4	4	9	4
3		Erreur de saisie des information	1	5	5	9	4
4		Dossier de domiciliation falsifié	4	2	8	9	1
5		Dysfonctionnement du système	2	5	10	16	16
6		Non consultation du fichier des interdits de domiciliation diffusé par la BA	2	5	10	16	16
7		Numéro de domiciliation repris avec erreur sur la facture (erreur dans la monnaie, le trimestre, l'année, etc.)	2	3	6	9	4
8		Domiciliation d'un contrat de produits prohibés, interdits ou	4	5	20	25	16

		faisant l'objet d'une quelconque restriction.					
9	Ouverture CREDOC	Divulgateion d'informations confidentielles	3	4	12	16	9
10		Non blocage de la provision sur un compte PREG	2	5	10	16	16
11		Panne du système informatique	4	5	20	25	16
12		Panne d'électricité	4	2	8	9	9
13		Ouverture frauduleuse d'une LC (complicité l'opérationnel et le client) entre	2	5	10	16	4
14		Erreur de saisie	4	3	12	16	9
15		Indisponibilité Swift	4	5	20	25	25
16		Fraude au pli cartable	2	5	10	16	16
17		Violation de la confidentialité de la clientèle	3	4	12	16	9
18			Erreur lors du contrôle des documents	4	5	20	25

19	Réalisation et règlement CREDOC	Non déclaration d'une irrégularité portant atteinte à la réglementation de change	2	4	8	9	9
20		Présentation de faux documents	1	5	5	9	4
21		Insuffisance dans le contrôle des documents	1	4	4	9	4
22		Violation de la confidentialité des informations d'un client	3	4	12	16	9
23		Non-respect des délais de vérification des documents	1	4	4	9	4
24		Application des incoterms interdits en Algérie (le CIF par exemple)	1	5	5	9	9
25		Perte ou détérioration des documents originaux	1	5	5	5	9
26		Non-respect du délai d'envoi des réserves à la banque notificatrice	3	4	12	16	9
27		Erreur dans le report de domiciliation	2	4	8	9	4

28		Défaut de programmation d'un règlement	3	5	15	16	16
29	Annulation d'un CREDOC	Défaut de restitution PREG	3	4	12	16	9
30		Erreur de saisie lors de l'annulation d'un CREDOC	4	4	16	16	4
31	Apurement de l'opération	Erreur sur la déclaration	2	5	10	16	16
32		Défaut de documents	2	5	10	16	16
33		Déclaration tardive	3	5	15	16	16
34		Défaut de déclaration	2	5	10	16	16

Source : Tableau élaboré par l'étudiant.

➤ **Commentaire :**

Le tableau ci-dessus 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 « Majeur », pour pouvoir par la suite proposer des plans de réduction du risque.

Les risques « Majeurs » qu'encourt la banque Trust Bank Algeria (TBA) sont :

- Falsification des documents ;
- Domiciliation d'un produit prohibé ;
- Panne du système informatique ;
- Fraude au pli cartable ;
- Non-respect des délais d'envoi des réserves à la banque notificatrice ;
- Défaut de programmation d'un règlement ;
- Défaut d'une restitution PREG ;
- Erreur de saisie lors de l'annulation CREDOC ;
- Erreur dans le contrôle des documents.

6. Présentations des résultats :

Les résultats de cette méthode vont nous de calculer les taux de couverture des risques et de concentration.

6.1. Le calcul des ratios :

L'interprétation des résultats suite à ces cotations va nous permettre de comprendre la situation de la banque. Cette méthode va lui permettre de faciliter la mise en place des plans d'action et d'améliorer sa méthode de gestion des risques opérationnels.

Nous avons effectué dans un premier lieu une consolidation des risques identifiés par phase

Dans le but de montrer les étapes les plus risquées du processus. Ceci a été fait à l'aide de l'outil Excel pour :

- Additionner les notes des risques bruts et les notes des risques nets par étapes du processus.
- Calculer le taux de couverture des risques liés à chaque étape par les contrôles existants, et ce, en appliquant la formule :

Taux de couverture

$$= \frac{\Sigma \text{Des notes du risque brut par etape} - \Sigma \text{Des notes risque net par etape}}{\Sigma \text{Des notes du risque brut}} \times 100$$

- Calculer le taux de concentration des risques nets, qui permettra de montrer les phases les plus exposées aux risques. La formule utilisée est la suivante :

Taux de concentration

$$= \frac{\Sigma \text{Des notes du risque net par etape}}{\Sigma \text{Des notes du risque net Total}} \times 100$$

Les résultats sont exposés dans le tableau ci-après :

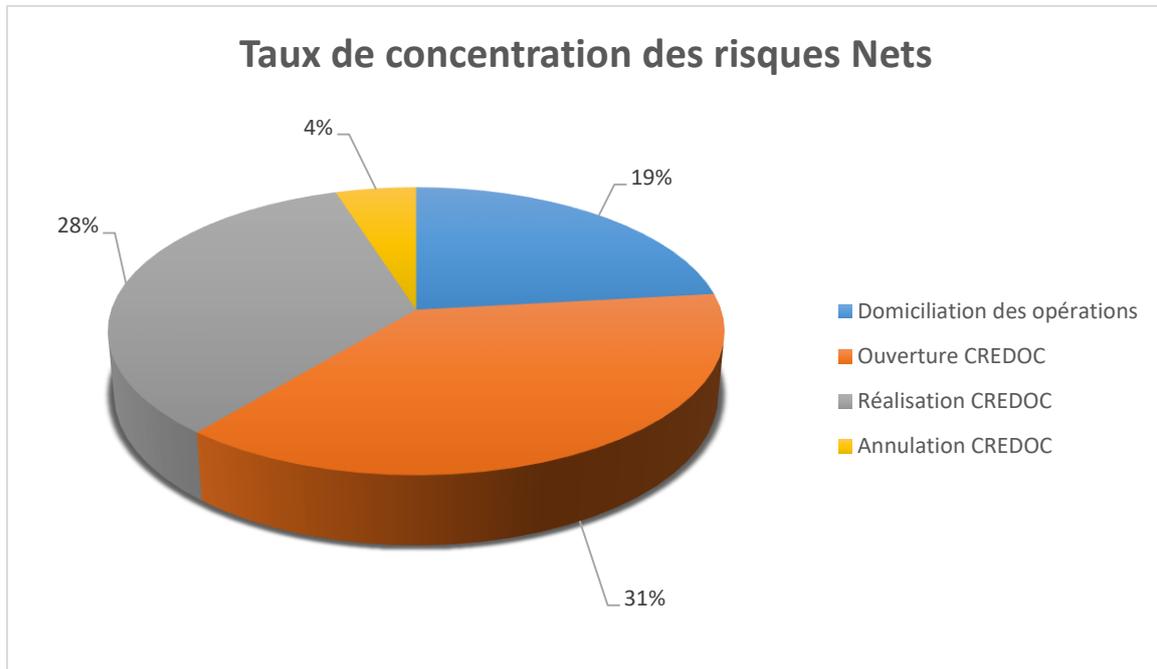
Tableau N° 26 : Taux de couverture des risques et de concentration pour les étapes de processus CREDOC.

Risque opération	Risque brut	Risque Net	taux de couverture des risques	taux de concentration du risque Net
Domiciliation des opérations	109	70	36%	19%
Ouverture CREDOC	155	113	27%	31%
Réalisation CREDOC	132	102	23%	28%
Annulation CREDOC	32	13	59%	4%
Apurement des opérations	64	64	0%	18%
Total	476	362	26%	100%

Source : Tableau élaboré par l'étudiant

Pour faciliter la lecture de ce tableau nous avons opté pour une représentation sous forme de secteurs afin de montrer les phases les plus exposées au risque.

Graphique N° 2 : Représentation schématique du taux de concentration des risques dans chaque étape de processus CREDOC.

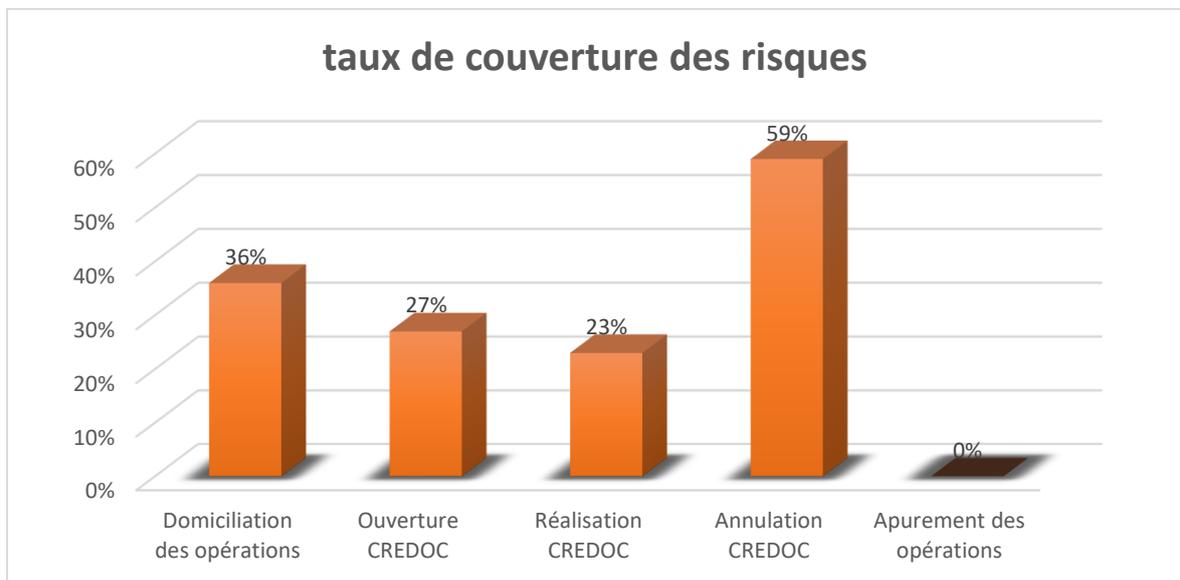


Source : Graphe élaboré par l'étudiant.

Le schéma ci-dessus montre que les phases les plus risquées du processus CREDOC sont l'ouverture CREDOC avec un taux de concentration des risques nets de 31% et la réalisation CREDOC avec un taux de 28%.

Malgré l'ouverture et la réalisation de CREDOC arrivent à couvrir 27%, 23% des risques dans chacune de ces phases, elles restent toujours plus risquées comparées à la domiciliation ou à l'apurement des opérations pour lesquelles les taux de concentration s'élevaient à 19% et 18% respectivement.

Graphique N° 3 : Représentation schématique du taux de couverture des risques dans chaque étape du processus CREDOC.



Source : Graphe élaboré par l'étudiant.

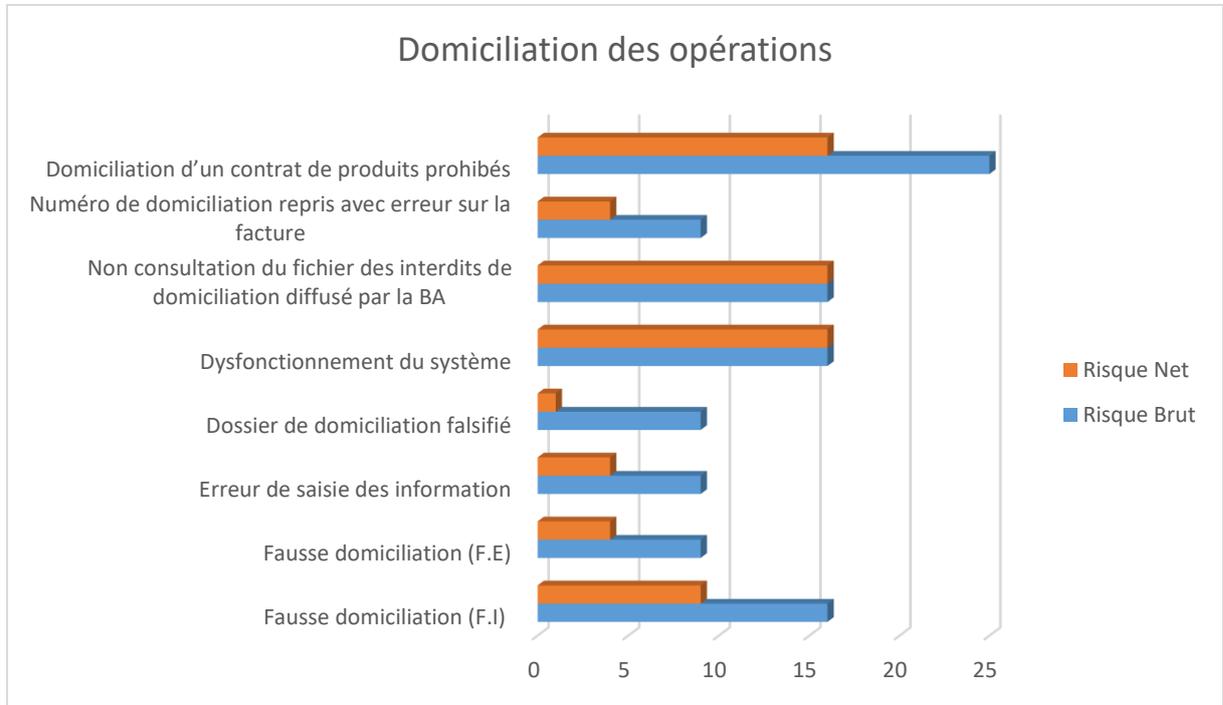
- Les contrôles sont les plus performants dans la phase de domiciliation et dans le cas d'annulation avec des taux de couverture de 36% et 59% respectivement .
- La couverture des risques liés aux phases d'ouverture et de réalisation du CREDOC s'élève à 27% et 23% pour chacune.
- le contrôle s'avère très pauvre concernant la phase de l'apurement.

6.2. Représentation des résultats par étape du processus :

Ensuite pour visualiser les risques les plus significatifs dans chaque étape et les examiner, nous avons représenté les risques bruts et nets de chacune dans un graphique comme suit :

6.2.1. Etape de Domiciliation des opérations :

Graphique N° 4 : Représentation graphique des risques associés à l'étape de de la domiciliation des opérations.

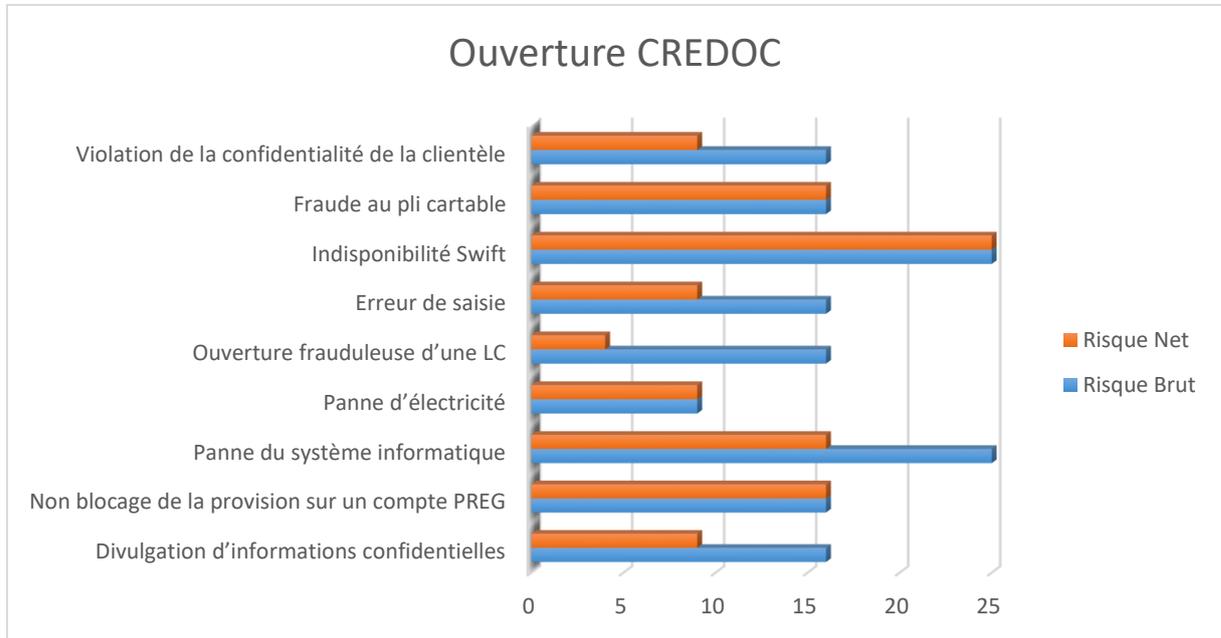


Source : Graphe élaboré par l'étudiant.

Les risque bruts les plus importants liés à l'étape de la domiciliation se manifestent à travers : les fausses domiciliations relatives à des fraudes externes, les dysfonctionnements du système, les non vérification des listes des interdits de domiciliation et les domiciliations de produits prohibés ou interdits. Les contrôles arrivent à atténuer le risque lié à la fausse domiciliation. Quant aux autres risques ils représentent toujours un risque net élevé.

6.2.2. Etape d'ouverture CREDOC :

Graphique N° 5 : Représentation graphique des risques associés à l'étape de l'ouverture CREDOC



Source : Graphe élaboré par l'étudiant.

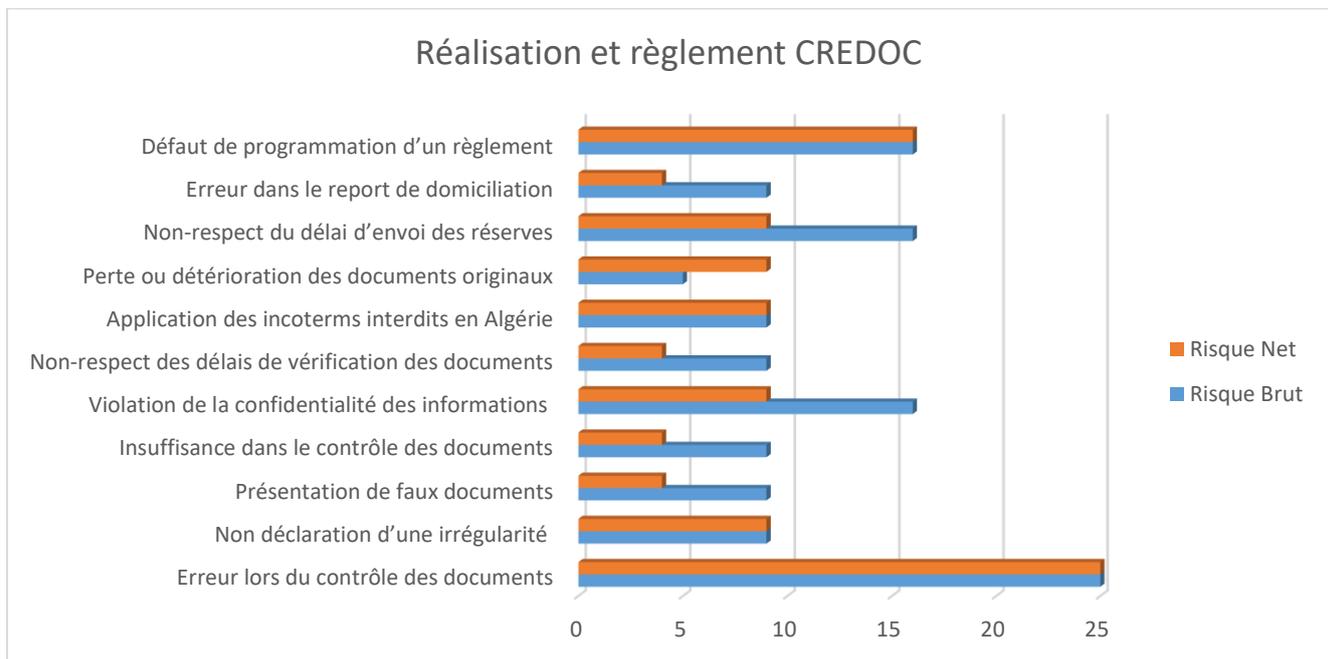
Dans la phase de l'ouverture CREDOC tous les risques relevés ont un impact brut important, à l'exception des pannes d'électricité.

- Les dispositifs de contrôles arrivent à maîtriser les risques liés à : la violation de la confidentialité de la clientèle, les ouvertures frauduleuses des L/C, les divulgations d'informations confidentielles.
- Les pannes répétitives du système informatique peuvent avoir des répercussions sur la réputation de la banque et peuvent même entraîner la perte de client.
- Le risque de fraude au pli cartable : ce risque peut entraîner des pertes financières énormes pour la banque. Il se manifeste le plus souvent par les autorisations données aux clients à l'utiliser pour faire sortir leurs marchandises alors qu'elles ne répondent pas aux normes d'utilisation du pli cartable. Ces infractions à la réglementation sont sévèrement sanctionnées par la Banque d'Algérie.
- Le risque d'indisponibilité SWIFT : ce risque se trouve parmi les risques les plus importants figurant dans cette phase car, la banque ne dispose d'aucune mesure de contrôle le concernant.

- Le risque de non blocage de la provision sur un compte PREG : Si ce risque se manifeste il aura des répercussions graves sur la banque. Car il ne pourra être détecté qu'au moment du transfert de l'argent, or si le client se trouve à ce moment défaillant la banque aura à payer la somme du contrat de ses propres ressources.

6.2.3. Etape réalisation et règlement CREDOC :

Graphique N° 6 : Représentation graphique des risques associés à l'étape de la réalisation et règlement CREDOC.



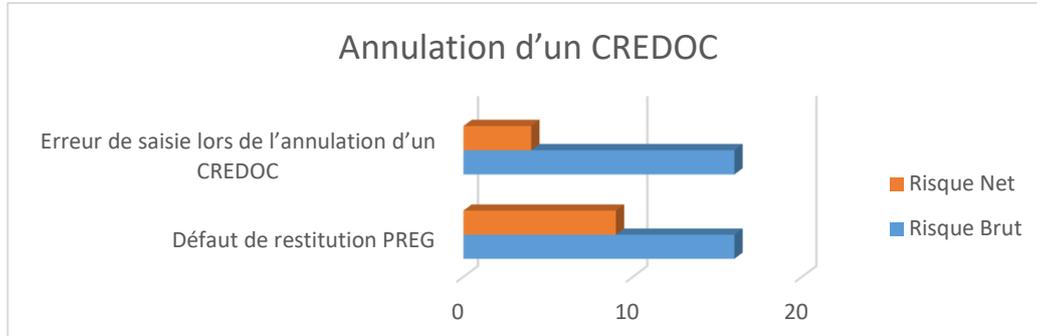
Source : Graphe élaboré par l'étudiant.

Le graphique ci-dessus montre que les risques bruts les plus importants auxquels la banque peut-être exposée lors de la réalisation des CREDOC sont liés à :

- Le risque de défaut de programmation d'un règlement peut avoir un impact très lourd sur la réputation de la banque.
- La violation de la confidentialité de la clientèle, au non-respect des délais d'envoi des réserves au correspondants, aux erreurs lors du contrôle des documents et enfin au défaut de programmation des règlements.
- Le risque d'erreur lors du contrôle et la défaillance dans le contrôle des documents peuvent entraîner des pertes financières directes pour la banque.

6.2.4. Etape Annulation d'un CREDOC

Graphique N° 7 : Représentation graphique des risques associés à l'étape de l'annulation d'un CREDOC



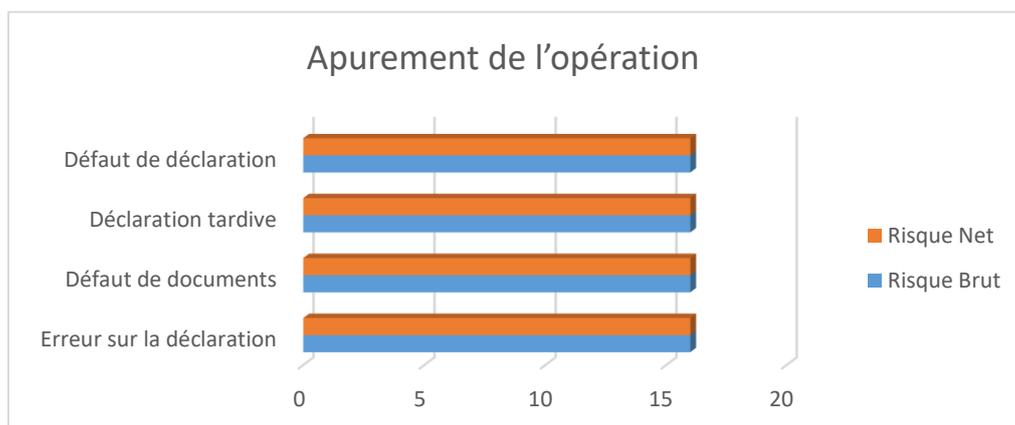
Source : Graphe élaboré par l'étudiant.

Dans le cas où le crédit documentaire fait l'Objet d'une annulation, il y'a aucun risque majeur qui pourra être détecté.

En résumé, l'utilisation de graphiques de ce type permettra à la banque d'avoir une image la plus exhaustive possible de ces zones à risques. Cette démarche pourra par la suite être appliquée pour tous les processus constituant la banque.

6.2.5. Etape Apurement de l'opération :

Graphique N°8 : Représentation graphique des risques associés à l'étape de l'apurement de l'opération.



Source : Graphe élaboré par l'étudiant.

Tous les risques liés à l'apurement des opérations sont importants, et les dispositifs de contrôle qui sont associés sont tous insatisfaisant, et ne font diminuer aucun de ces risques, à l'exception des défauts des documents.

Ce qui rend les risques relatifs aux retards, défauts des déclarations, et erreurs sur les déclarations graves sont les sanctions imposées par la banque d'Algérie dans le cas de survenance de ces risques. Ces sanctions peuvent atteindre parfois plusieurs millions de dinars de pénalité.

7. Proposition des plans d'action à mettre en place :

- Renforcement du dispositif de contrôle des documents.
- La maintenance des systèmes de reprise d'activité, ou la mise en place de nouveaux systèmes plus performants.
- Intégration de signaux d'alarmes dans le système, attestant l'arrivée à échéance d'un règlement, du délai d'envoi des documents, des réserves...etc.
- Création d'une fonction de contrôle indépendante qui aura pour charge la surveillance des apurements des opérations.
- Automatisation du blocage de la provision sur le compte PREG.
- Renforcement du contrôle sur les plis cartable, en rajoutant un contrôle automatique qui bloque toute utilisation frauduleuse des plis cartable.
- Intégration des mis à jour continues concernant les listes des interdits de domiciliation dans le système.

8. Utilisation des indicateurs clés de risques (KRI : Key Risk Indicator) :

Les indicateurs clés des risques présentent des outils de détection et de préventions qui doivent être mis en place, le choix de ces indicateurs se fait de sorte à ce qu'ils offrent une vision globale sur l'évaluation des risques opérationnels liés aux processus « crédit documentaire ».

Nous pouvons présentés dans le tableau suivant, le choix de ces indicateurs :

Tableau N° 27 : Le choix des indicateurs (KRI : Key Risk Indicator).

Intitulé de l'indicateur	Taux d'annulation des opérations de CREDOC	Indisponibilité du Swift (Interruption ou panne)	Nombre de consultations sur fichier interdits de domiciliation	Suivi des transmission des reporting réglementaires
Risque à surveiller	Erreur de saisie sur CREDOC	Dysfonctionnement du système Swift	Non consultation des fichiers des interdits de domiciliation diffusé par BA	Déclaration de reporting Banque d'Algérie tardive (après le 15 de chaque mois)
Source d'information	Direction de la comptabilité	Direction Informatiques et Technologies / Systèmes et réseaux	Direction du contrôle interne	Direction Conformité
Limites	0% à 5%	0 à 10 min	-	-
	Entre 5% et 10%	10 min à 20 min		
	> à 10%	> à 20 min	1	1
Formule		Suite au monitoring fait par l'informatique, une situation des coupures / pannes / ou indisponibilités de tous les systèmes nous est communiquée	Rapprochement du nombre de dossier remonté par le Direction des Opérations et le nombre de consultation faite par l'agence sur le fichier des interdits de domiciliation	S'assurer de la transmission dans les délais des reporting suivant l'Etat tenu par la direction de la conformité (délais précis)
Unité	Pourcentage	Min	Nombre	Nombre
Périodicité	Mensuellement	Quotidienne	Mensuellement	Mensuellement

Source : Tableau élaboré par l'étudiant.

9. Insuffisances et recommandations :

Dans le but de mener à bien le dispositif de gestion des risques opérationnels au niveau de Trust Bank Algeria, et pour éviter la confrontation à certain obstacles et difficultés, il est nécessaire de recommander certaines solutions, à savoir :

- Définir une nomenclature des risques qui soit plus adaptée à son environnement et à ses activités.

Comme nous l'avons cité précédemment dans la partie théorique, la définition d'une nomenclature des risques constitue un préalable à tout processus de gestion des risques opérationnels. Bien qu'il soit possible à la banque de retenir telle quelle, la segmentation des risques proposée par Bale II, il lui sera souvent préférable d'adopter une nomenclature adaptée à ses spécificités et à son environnement.

- Formation des opérationnels sur le thème : la banque doit veiller à ce que son personnel maîtrise la notion du risque opérationnel, afin qu'il puisse s'auto contrôler et éviter de ce fait la survenance des différentes erreurs opérationnelles liées à leurs opérations et pouvant causer des pertes pour la banque.
- La formation concerne également les managers opérationnels, afin qu'ils puissent maîtriser les différents risques opérationnels qui peuvent survenir dans tous les départements de la banque.
- Favoriser le principe de la séparation des tâches et du contrôle à quatre yeux (deux niveaux de contrôle) et à six yeux (trois niveaux de control)

CONCLUSION DU CHAPITRE :

A travers ce cas pratique nous avons exposé le degré d'avancement du projet de gestion des risques opérationnels de la Trust Bank Algeria.

Une analyse de la cartographie mise en place par la direction du risque opérationnel, nous a permis de relever les insuffisances que présente la méthodologie adoptée par Trust Bank Algeria et de proposer des pistes d'amélioration de la pratique existante en s'inspirant fortement des développements théoriques que nous avons avancés dans les deux premiers chapitres de travail.

Nous avons proposé à la fin des pistes d'amélioration de la pratique existante, afin de permettre à la banque de disposer d'historiques de données de pertes opérationnelles. Ceci lui permettra de développer par la suite des méthodes de calcul plus élaborées, et d'adopter même des mesures avancées.



Conclusion Générale

L'enivrement financier, aujourd'hui est caractérisé par sa complexité et sa remarquable sophistication, ce qui rend les banques plus exposées aux différents risques pouvant les menacer. Le risque opérationnel étant l'un de ces risques est très influenceur.

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

Le comité de Bâle a le mérite d'avoir mis le risque opérationnel dans le panel de ses priorités et cela en l'incorporant dans le ratio de solvabilité « ratio Mc Donough ». Il incite ainsi les banques et établissements financiers à mieux prendre en considération ce risque et en tirer profit de sa gestion. Cela peut s'avérer couteux, mais reste inéluctable pour pouvoir surmonter les différents dangers qui planent sur l'activité bancaire et éviter tout genre de crise ou de récession.

Dans cette optique, nous nous sommes intéressés, dans le présent mémoire, à l'identification, la gestion de ses risques et à son pilotage, dont les avantages sont nombreux tant pour la solvabilité et le maintien de l'image de la banque que pour minimisation des pertes financières directes et indirectes.

L'étude pratique que nous avons menée au niveau de Trust Bank Algeria, nous a permis de prendre connaissance de la manière dont elle gère ses risques opérationnels. Ainsi, en s'inspirant fortement des deux chapitres théoriques qu'on a élaborés dans ce mémoire pour bien mener notre travail.

Ceci nous a permis de répondre à notre problématique de départ :

« Face aux nouvelles exigences réglementaires prévues en matière de gestion des risques opérationnels, dans quelle optique s'inscrit la démarche d'une gestion des risques opérationnels au niveau de Trust Bank Algeria, pour pouvoir gérer efficacement ces risques ? »

Pour atteindre l'objectif préalablement tracé, nous avons tenté de répondre aux questions suivantes :

- Quels sont les types des risques existants au niveau des banques ? Et est-ce qu'ils ont un lien avec les risques opérationnels ?
- Comment peut-on identifier, mesurer et évaluer les risques opérationnels ? Et quels sont les outils de couvertures qui regroupent la gestion de ces risques ?
- Quelle est la démarche de gestion des risques opérationnels utilisée au sein de Trust Bank Algeria ?

Afin d'amener des réponses aux questions précédentes, nous avons effectué des recherches sur le sujet abordé, ainsi que notre étude pratique au niveau du TRUST BANK ALGÉRIA nous a permis de confirmer toutes les hypothèses

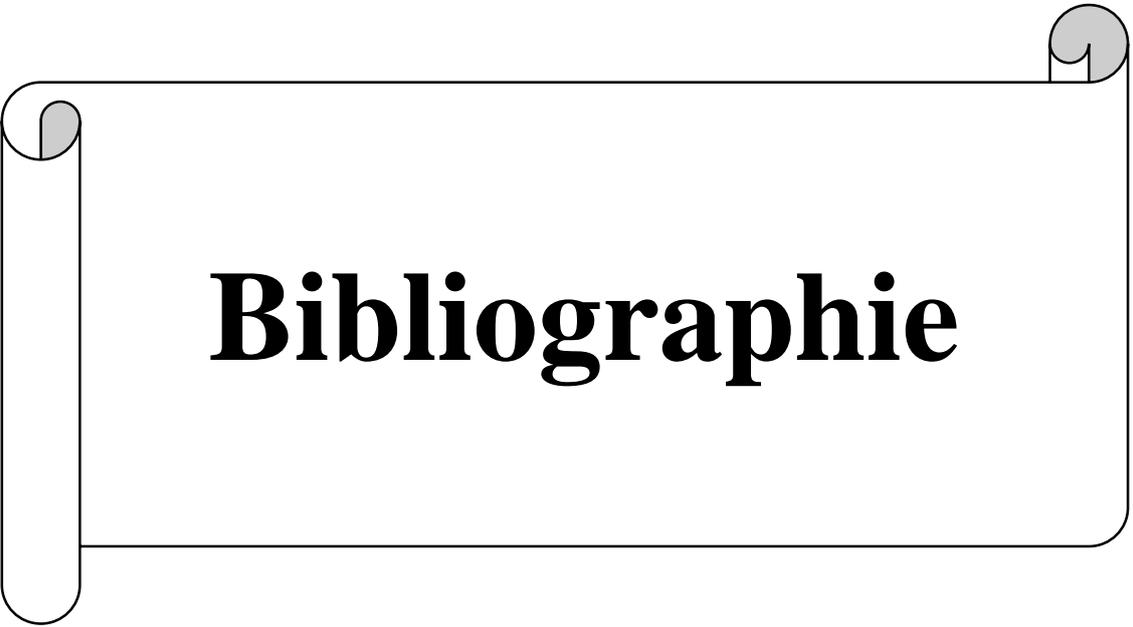
En effet, *la première hypothèse* est confirmée dans le chapitre 1, l'activité bancaire est l'une des activités les plus risquées, les risques qui menacent le bon fonctionnement de cette dernière sont classés sous trois catégories à savoir : le risque de crédit, le risque de marché, les risques opérationnels qui ont été intégrés en 2006 au dispositif de Bâle II.

Concernant *la deuxième hypothèse*, elle est aussi confirmée dans le chapitre 2, le comité de Bâle incite les banques à identifier les risques opérationnels inhérents à toutes leurs activités. Après l'avoir identifié, les banques ont le choix entre trois approches et méthodes mises en place par le comité de Bâle afin d'évaluer et mesurer ces risques. Quant à la couverture de ces risques, elle se fait par le contrôle interne en mettant en place des plans de continuité d'activités, mais aussi par le contrôle externe qui peut se faire par l'assurance en prévenant la survenance de certains risques.

La troisième hypothèse est confirmée dans le chapitre 3 car, Trust Bank Algeria a mis en place un système de gestion des risques opérationnels conforme aux recommandations de Bâle, à travers l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels qui oriente la banque vers l'amélioration des contrôles internes existants et la mise en œuvre de nouveaux contrôles susceptibles de lui permettre une maîtrise des risques inhérents à ses activités.

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

- La mise en place d'une cartographie des risques opérationnels liée aux opérations de commerce extérieur au niveau d'une compagnie d'assurance
- Étude de l'apport de l'audit interne en matière de maîtrise des risques opérationnels.



Bibliographie

Bibliographie :

➤ **Ouvrage :**

- Antoine SARDI « Bâle II », Édition AFGES,
- Antoine SARDI, « audit et contrôle interne bancaire », Edition AFGES, paris2002.
- Ariane CHAPELLE et Georges HUBNER et Jan Philippe-PETERS, « le risque opérationnel implication de l'accord de Bâle pour le secteur financier », Edition LARCIER, Bruxelles, 2005.
- Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER, « prévention et Gestion des risques opérationnels », Edition Revue Banque, paris, 2004.
- Dans CHELL et Stéphane SEBELOUE, « les métiers des risques et du contrôle dans les banques ». Banque.fr, mars 2014.
- Eric LAMARQUE « management des banques : risque, relation client, organisation »,2eme édition ED PEARSON, France, paris 2008.
- Henri JACOB et Antoine SARDI, « Management des risques bancaire », Édition AFGES, Paris 2001.
- IFACI, Price Waterhouse COOPERS et LANDWELL, « le management des risques de l'entreprise, Cadre de Référence, techniques d'application », Éditions d'Organisation, Paris, 2005.
- Sylvie de COUSSERGUES, Gautier BORDEAUX, Thomas PERAN « Gestion de la banque : Du diagnostic à la stratégie », 6^e Édition : DUNOD, paris 2010.
- Thierry RONCALLI «la gestion des risques financiers Édition Economia », paris 2004.

➤ **Texte Réglementaire :**

- Règlement N° 03-11 du 26 aout 2003 relative sur la monnaie et au crédit.
- Règlement N° 11-08 portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers.
- Règlement N°14-01 du 16 février 2014 portant coefficients des solvabilités applicables aux banques et aux établissements financiers.

➤ **Article Et Autre Documents :**

- Christian JIMENEZ, Patrick MERLIER et Dan Chelly : « Risque opérationnel de la mise en place du dispositif à son audit » Edition revue banque, paris 2008.
- Comité de Bâle et de contrôle bancaire, « Bâle III : dispositif réglementaire mondial visant à renforcer la résilience des établissements et système bancaire », traduit par : Banque des règlements internationales, 2010.
- Comité de Bâle sur le contrôle bancaire : « saine pratique pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel », Février 2003.
- Dans CHELL et Stéphane SEBELOUE, « les métiers des risques et du contrôle dans les banques ». Banque.fr, mars 2014.
- KPMG : « Guide des banques et établissements financiers en Algérie », 2015.

➤ **Sites Internet :**

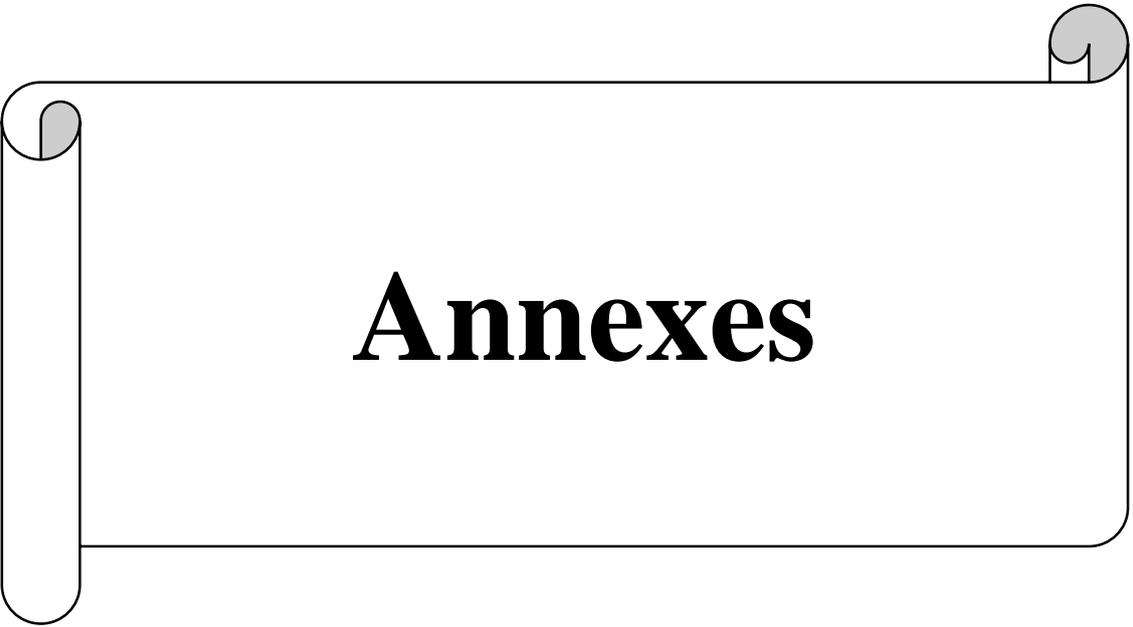
- <http://www.bank-of-algeria.dz/html/present.html>
- <http://www.larousse.fr/dictionnaire/francais>
- <http://www.mf.gov.dz>
- <http://www.trustbank.dz>

➤ **Article Universitaire :**

- Rachida HENANI LAMITA, « de Bâle I à Bâle II : les principales avancées des accords prudentiels pour un système financier plus résilient », université de Montpellier, mars,2015.
- SALIMA REKIBA « le système bancaire algérien : État des lieux, degré de libéralisation et problème d'inadaptation avec les règles de l'agace », université d'Oran 2. 21/06/2015.
- TOUMI AICHA NESRINE, « l'utilité de la cartographie des risques opérationnels dans un établissement de crédit », Ecole supérieure de commerce, 2016

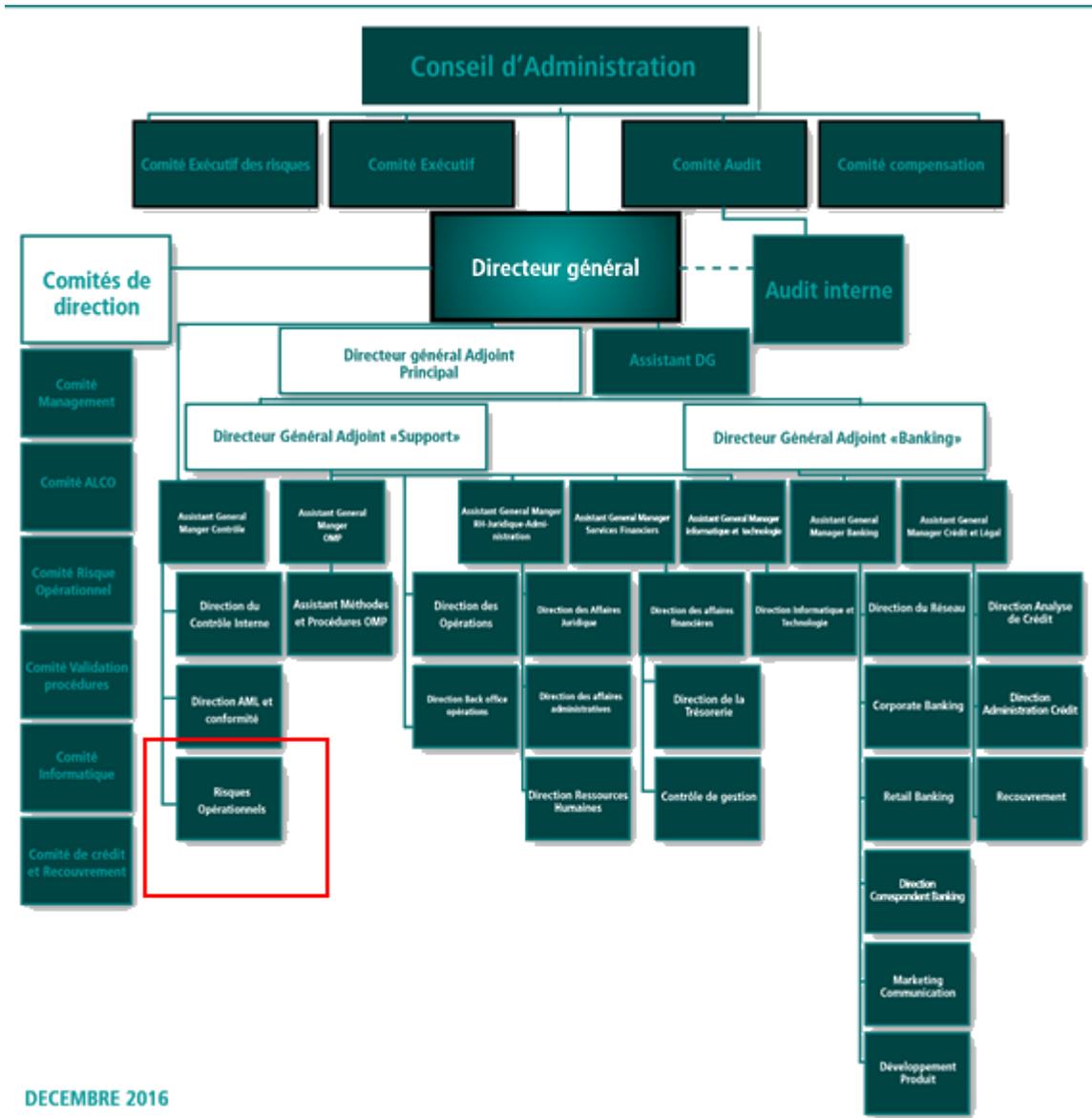
➤ **Reuves :**

- IFACI « cahier de la recherche, cartographie des risques », 2eme édition, paris, septembre 2013.
- IFACI « cahier de la recherche, de la cartographie des risques au plan d'audit », paris, septembre 2013.



Annexes

Annexes N° 1 : l'organigramme de Trust Bank Algeria.



Annexes N° 2 : résultat d'identification des risques de Trust Bank Algeria pour les opération commerce extérieur.

Code du risque	Ligne métier	Processus	Sous processus	Description du risque	Catégorie du risque	Sous-catégorie du risque
1	Agences	Opération de commerce	Domiciliation des opérations de	Fausse domiciliation	Risque opérationnel	Fraude interne
2	Agences	Opération de commerce	Domiciliation des opérations de	Fausse domiciliation	Risque opérationnel	Fraude interne
3	Agences	Opération de commerce extérieur	Domiciliation des opérations de commerce extérieur	Non vérification de la liste des interdits de domiciliation	Risque opérationnel	Exécution, Livraison et gestion des processus
4	Agences	Opération de commerce	Crédit documentaire	Utilisation frauduleuse du PRESIWFT	Risque opérationnel	Fraude interne
5	Agences	Opération de commerce extérieur	Crédit documentaire	Non constitution ou restitution frauduleuse de PREG	Risque opérationnel	Fraude interne
6	Agences	Opération de commerce extérieur	Crédit documentaire	Falsification de documents (factures, Swift, demande du client, ...etc.)	Risque opérationnel	Fraude interne
7	Agences	Opération de commerce	Crédit documentaire	Fraude au pli cartable	Risque opérationnel	Fraude interne
8	Agences	Opération de commerce	Crédit documentaire	Divulgence d'informations confidentielles	Risque opérationnel	Clients, produits et pratique commerciales
9	Agences	Opération de commerce	Crédit documentaire	Erreurs lors du contrôle des documents	Risque opérationnel	Exécution, livraison et gestion des processus
10	Agences	Opération de commerce	Crédit documentaire	Erreurs de saisie	Risque opérationnel	Exécution, Livraison et gestion des processus
11	Agences	Opération de commerce extérieur	Crédit documentaire	Erreurs dans le rapport de domiciliation (différences entre plis cartable et plis bancaire)	Risque opérationnel	Exécution, Livraison et gestion des processus

Annexe

12	Agences	Opération de commerce extérieur	Remise documentaire	Réception et traitement d'une remise hors circuit bancaire	Risque opérationnel	Fraude interne
13	Agences	Opération de commerce extérieur	Remise documentaire	Constitution irrégulière de PREG postérieure a la levée des documents	Risque opérationnel	Fraude interne
14	Agences	Opération de commerce	Remise documentaire	Erreurs lors du contrôle des documents	Risque opérationnel	Exécution, Livraison et gestion Des processus
15	Agences	Opération de commerce	Remise documentaire	Erreurs de saisie	Risque opérationnel	Exécution. Livraison et gestion Des processus
16	Agences	Opération de commerce	Remise documentaire	Divulgarion d'informations confidentielles	Risque opérationnel	Clients, produits et pratiques commerciales
17	Agences	Opération de commerce extérieur	Transfert libre	Emission frauduleuse d'un ordre de transfert sur le compte en devise d'un client	Risque opérationnel	Fraude interne
18	Agences	Opération de commerce	Transfert libre	Falsification de documents	Risque opérationnel	Fraude interne
19	Agences	Opération de commerce	Transfert libre	Erreurs de saisie	Risque opérationnel	Exécution, livraison et gestion des processus
20	Agences	Opération de commerce	Apurement des opérations de	Erreur sur la déclaration	Risque opérationnel	Exécution, livraison et gestion des processus
21	Agences	Opération de commerce	Apurement des opérations de	Défaut de document	Risque opérationnel	Exécution, livraison et gestion des processus
22	Agences	Opération de commerce	Apurement des opérations de	Déclaration tardive	Risque opérationnel	Exécution. livraison et gestion des processus
23	Agences	Opération de commerce	Apurement des opérations de commerce	Défaut de déclaration (omission)	Risque opérationnel	Exécution, livraison et gestion des processus
24	Direction des Opérations	Opération de commerce	Ouverture et modification CREDOC	Ouverture frauduleuse 1,C	Risque opérationnel	Fraude interne
25	Direction des Opérations	Opération de commerce	Ouverture et modification CREDOC	Contrefaçon	Risque opérationnel	Fraude externe

Annexe

26	Direction des Opérations	Opération de commerce extérieur	Ouverture et modification CREDOC	Conformité, diffusion d'informations et devoir fiduciaire	Risque opérationnel	Clients, produits et pratiques commerciales
27	Direction des Opérations	Opération de commerce extérieur	Ouverture et modification CREDOC	Indisponibilité SWIFT	Risque opérationnel	Interruption de l'activité et dysfonctionnement des systèmes
28	Direction des Opérations	Opération de commerce extérieur	Ouverture et modification CREDOC	Saisie, exécution et suivi des transactions	Risque opérationnel	Exécution, livraison et gestion
29	Direction des Opérations	Opération de commerce extérieur	Annulation CREDOC	Erreur saisie/ défaut de restitution PREG	Risque opérationnel	Exécution, Livraison et gestion Des processus
30	Direction des Opérations	Opération de commerce extérieur	Réalisation (traitement des documents) et règlement CREDOC	Non déclaration d'une irrégularité	Risque opérationnel	Fraude interne
31	Direction des Opérations	Opération de commerce extérieur	Réalisation (traitement des documents) et règlement CREDOC	Présentation de faux documents	Risque opérationnel	Fraude externe
32	Direction des Opérations	Opération de commerce extérieur	Réalisation (traitement des documents) et règlement CREDOC	Insuffisance dans le contrôle des documents	Risque opérationnel	Clients, produits et pratiques commerciales
33	Direction des Opérations	Opération de commerce extérieur	Réalisation (traitement des documents) et règlement CREDOC	Violation de la confidentialité des informations d'un client	Risque opérationnel	Clients, produits et pratiques commerciales
34	Direction des Opérations	Opération de commerce extérieur	Réalisation (traitement des documents) et règlement CREDOC	Destruction de documents	Risque opérationnel	Dommages occasionnés aux actifs physiques
35	Direction des Opérations	Opération de commerce extérieur	Réalisation (traitement des documents) et règlement CREDOC	Non-respect des engagements vis-à-vis des correspondants	Risque opérationnel	Interruption de l'activité et dysfonctionnement des systèmes

Annexe

36	Direction des Opérations	Opération de commerce extérieur	Réalisation (traitement des documents) et règlement CREDOC	Non-respect des délais de contrôle des documents	Risque opérationnel	Exécution, livraison et gestion des processus
37	Direction des Opérations	Opération de commerce extérieur	Réalisation (traitement des documents) et règlement	Défaut programmation d'un règlement	Risque opérationnel	Exécution, livraison et gestion des processus
38	Direction des Opérations	Opération de commerce extérieur	Réalisation (traitement des documents) et règlement	Erreurs de saisie	Risque opérationnel	Exécution, livraison et gestion des processus

Annexe N° 3 : Fiche de déclaration des incidents risque opérationnel.

FICHE DE DECLARATION DES INCIDENTS RISQUE OPERATIONNEL



Titre de l'incident	<input type="text"/>		
Structure de l'incident	<input type="text"/>		
	Date d'occurrence	Date de découverte	
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Type de découverte	<input type="text"/>	Incident Récurrent	<input type="checkbox"/> Case
Description de l'incident	<input type="text"/>		
Montant de l'incident	<input type="text"/>		
Plan d'action de résolution	<input type="text"/>		
	Date de résolution	Statut	
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	

Annexe N° 4 : Questionnaire relatives à l'identification et à l'évaluation des risques opérationnels.

Les Questions	Les Réponses
Des questions types utilisées lors de l'identification et l'évaluation du risque opérationnel	
Comment est organisé les opérations de commerce extérieur ?	
Quels sont les risques qui pourraient affectés ces opérations ?	
Comment est organisé le crédit documentaire ?	
Quels sont les acteurs intervenant dans l'opération de crédit documentaire ?	
Les procédures appliquées au crédit documentaire sont-elles formalisées ?	
En quoi consiste votre travail dans l'opération de crédit documentaire ?	
Quels sont les risques auxquels vous êtes confrontés dans l'accomplissement de vos tâches ?	
Dans quelle étape identifiez-vous ces risques ?	
Etes-vous, sur votre périmètre, exposé à ce type des risques ? pourquoi ?	
Quelles sont les circonstances dans lesquelles se matérialiserait ces risques ?	
Quelles actions sont prises pour limiter cette exposition ?	
Ces risques pourraient-ils être évités ? comment ?	
D'autres questions lors de l'entretien	
Quel est, selon vous, la situation de risque principale à laquelle vous êtes exposé, et comment jugés vous le dispositif actuel de maîtrise de ce risque ?	
Etes-vous exposé aux risques de fraude interne et externe sur vos processus, et aux risques de rupture de confidentialité ?	
Y a-t-il d'autres risques auxquels vous seriez exposé et que nous ne vous avons pas présentés ?	
Quels indicateurs considérez-vous important de suivre ?	

Sommaire**Liste Des Abréviations****Liste Des Tableaux****Liste Des Figures****Liste Des Graphiques****Résumé****Abstract****Introduction Générale..... A-F****CHAPITRE 01 : PRESENTATION GLOBALE SUR LA NOTION DES
RISQUES DE L'ENVIRENMENT BANCAIRE****Introduction du chapitre.....1****SECTION 01 : PRESENTATION DU SECTEUR BANCAIRE ALGERIEN2****1. Définition De La Banque.....2****2. Le Rôle Des Banques.....3****3. Les Différents Types Des Banques.....3****3.1. Les Banques Commerciales.....3****3.2. Les Banques d'investissement.....3****3.3. Les Banques Spécialisées.....4****4. Les Activités De La Banque.....4****5. L'évaluation Du Secteur Bancaire Algérien4****5.1. Période 1 : De l'indépendance A 1970.....4****5.2. Période 2 : De 1971-1985.....6****5.3. Période 3 : De 1986 A 2010.....7****SECTION 02 : LES DIFFERENTS RISQUES BANCAIRES10****1. Etymologie Des Risque.....10****2. La Notion Du Risque Bancaire11****3. Classification Des Principaux Risques Bancaires.....12****3.1. Risque De Crédit.....12****3.2. Le risque de marché.....13****3.2.1. Le Risque De Taux d'intérêt.....13****3.2.2. Le Risque De Taux De Change.....13****3.2.3. Le Risque De Position Sur Action Et Produit De Base.....13****4. Le Risque Opérationnel.....14**

5. Les Autres Risques.....	14
5.1. Risque De Liquidité.....	14
5.2. Le Risque Stratégique.....	15
5.3. Le Risque Juridique.....	15
5.4. Le Risque De Non-Conformité.....	15
5.5. Le Risque De Transformation.....	15
SECTION 03 : PRESENTATION DES ACCORDS DE BÂLE ET LA	
REGLEMENTATION PRUDENTIELLE.....	17
1. Présentation Du Comité De Bâle.....	17
2. Les Missions Du Comité De Bale	17
3. Réglementation Prudentielles Bâloise.....	18
3.1. Les Accords De Bâle I.....	18
3.1.1. Ratio Cooke.....	18
3.1.2. Les Insuffisances De Bâle I.....	19
3.2. Les Accords De Bâle II.....	19
3.2.1. Pilier 1 : Les Exigences Minimales Des Fonds Propres.....	20
3.2.2. Pilier 2 : La Surveillance Prudentielle.....	20
3.2.3. Pilier 3 : Transparence Et Discipline De Marché.....	20
3.3. L'accord De Bâle III.....	21
4. La Réglementation Prudentielle En Algérie.....	22
4.1. Disposition Du Règlement N° 11-08 Du 28 Novembre 2011.....	23
4.2. Disposition Du Règlement N°14/01 Du 16 Février 2014.....	23
Conclusion du Chapitre.....	25

CHAPITRE 02 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

Introduction du Chapitre.....	26
SECTION 01 : GENERALITES SUR LA NOTION DES RISQUES OPERATIONNELS	
.....	26
1. Définition Des Risques Opérationnels.....	27
1.1. Définition De Bâle II.....	27
1.2. Définition De La CRBF 97-02.....	27
1.3. La Définition De La Banque d'Algérie.....	28
2. Les Principaux Enjeux Du Risque Opérationnel.....	28
3. Classification Des Risques Opérationnels.....	29
3.1. Classification Par Type d'activité.....	29

3.2. Classification Par Type d'événements.....	30
4. Les Spécificités du Risque Opérationnel.....	31
5. Les Caractéristiques Du Risque Opérationnel.....	32
SECTION 02 : DISPOSITIF DE LA GESTION DES RISQUES	
OPERATIONNELS.....	33
1. L'auto-Evaluation Des Risques Opérationnels (RCSA : Risk Control Self Assessment)	33
1.1. Méthode d'élaboration d'un Exercice RCSA.....	33
1.1.1. L'approche De Type Bottom-Up.....	33
1.1.2. L'approche De Type Top-Down.....	34
1.1.3. L'approche Combinée.....	34
1.1.4. L'approche De Benchamrking.....	34
2. La Cartographie Des Risques Opérationnels.....	34
2.1. Définition De La Cartographie Des Risques.....	34
2.2. Objectifs De La Mise En Place d'une Cartographie.....	35
3. Les Etapes De La Démarche Globale d'une Cartographie Des Risques.....	35
3.1. Représentation Des Processus d'activités Et Risques Associés.....	35
3.2. Identification Et Evaluation Des Risques Bruts.....	37
3.3. Appréciation Du Dispositif De Maitrise Des Risques Et Evaluation Du Risque Net.....	38
4. La Constitution Et l'exploitation d'une Base De Données Opérationnelle.....	39
5. Les Indicateurs Clés Des Risques (KRI : Key Risk Indicator).....	40
6. Les Tableaux De Bord (Reporting) Des Risques Opérationnels.....	41
7. Quantification Du Risque.....	42
SECTION 03 : COUVERTURE DES RISQUES OPERATIONNELS.....	43
1. Les Méthodes d'évaluation Du Risque Opérationnel.....	43
1.1. Approche Indicateur De Base (BIA).....	43
1.2. L'approche Standard (SA).....	44
1.3. L'approche Des Méthode Avancées (AMA).....	45
2. Les Principales Exigences Des Méthodes.....	46
2.1. Critères Qualificatifs Pour La Méthode (l'indicateur De Base).....	46
2.2. Critère d'éligibilité Pour La Méthode Standard.....	46
2.3. Critère Pour l'usage Des Méthodes Avancées.....	46
2.3.1. Les Critères Qualitatifs.....	46
2.3.2. Les Critères Quantitatifs.....	47

3. Les Couvertures Des Risques Opérationnels.....	47
3.1. La Couverture Interne Des Risques Opérationnels.....	47
3.1.1. La Continuité Des Activités.....	48
3.1.2. La Délégation De Pouvoir.....	48
3.1.3. Les Chartes d'éthique.....	49
3.1.4. La Couverture Budgétaire.....	49
3.2. La Couverture Externe.....	49
3.2.1. Le Contrat d'assurance.....	49
a. L'assurance Traditionnelle.....	49
b. La Captive.....	50
c. L'Assurance A Prime Ajustable Ou Rétro Plan.....	50
d. Les Contrats Pluriannuels Avec Participation Au Bénéfice.....	50
3.2.2. L'externalisation De l'activité.....	50
4. Le Rôle De Contrôle Interne Dans La Gestion Des Risques Opérationnels.....	51
4.1. La Réglementation Régissant Le Contrôle Interne.....	51
4.1.1. Au niveau international	51
4.1.2. Au niveau national selon la Banque d'Algérie	51
4.2. Les Niveaux Du Contrôle Interne.....	52
4.2.1. Le contrôle de premier niveau	52
4.2.2. Le contrôle de deuxième niveau.....	52
4.2.3. Le contrôle de troisième niveau.....	52
Conclusion du Chapitre.....	53
CHAPITRE 03 : CAS PRATIQUE AU NIVEAU DE LA TRUST BANK	
ALGERIA	
Introduction du Chapitre.....	54
SECTION 01 : PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL.....	55
1. Présentation De La Trust Bank Algeria (TBA).....	55
2. Le Réseau De La Trust Bank Algeria.....	55
3. Les Missions De La Trust Bank Alegria	56
4. Direction Risque Opérationnel De La Trust Bank Algeria	57
SECTION 02 : LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS AU NIVEAU DE LA	
TRUST BANK ALGERIA.....	58
1. Avancement Des Travaux De La Cartographie Des Risques De La TBA	58
1.1. Classification Des Risques Opérationnels	58

1.2. Identification Des Risques Opérationnels.....	58
1.3. Evaluation Des Risques Identifiés En Brut.....	58
1.4. Evaluation Des Contrôles Existants.....	61
1.5. Evaluation Des Risques Résiduels.....	61
SECTION 03 : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUE POUR LE PROCESSUS CREDIT DOCUMENTAIRE AU SEIN DE TRUST BANK ALGERIA.....	63
1. Quelques Notions Relatives A l'activité De Crédit Documentaire.....	64
1.1. Définition Du Crédit Documentaire.....	64
1.2. Les Intervenants Dans Le Crédit Documentaire.....	64
1.3. Les Différentes Catégories De CREDOC.....	64
1.3.1. Le Crédit Documentaire Irrévocable.....	69
1.3.2. Le Crédit Irrévocable Et Confirme.....	69
1.4. Découpage Du Processus De CRDOC En Grandes Etapes Principales Au Niveau De La Trust Bank Algeria.....	65
2. L'importance De Commerce Extérieur Au Niveau De La Trust Bank Algeria.....	72
2.1. Evolution des opérations du commerce extérieur (COMEX).....	72
2.2. Traitement et Prévision des données.....	72
3. Identification Des Risques Liés A Chaque Etape Du Processus CREDOC.....	76
4. Evaluation Qualitatifs Des Risques Identifiés.	79
4.1. Evaluation Qualitatifs Des Risques Bruts.....	79
4.2. Evaluation Qualitative Des Contrôles Existants.....	84
4.3. L'évaluation Qualitative Des Risques Nets (Résiduels).....	87
5. Quantification Des Evaluations Qualitatives.....	89
5.1. Quantification Des Combinaisons (Fréquence/Impact).....	89
5.2. Quantification Des Risques Nets.....	91
6. Présentations Des Résultats.....	96
6.1. Le Calcul Des Ratios	96
6.2. Representation Des Résultats Par Etape Du Processus.....	99
6.2.1. Etape De Domiciliation Des Opérations.....	100
6.2.2. Etape d'Ouverture CREDOC.....	101
6.2.3. Etape Réalisation Et Règlement CREDOC.....	102
6.2.4. Etape Annulation d'un CREDOC.....	103
6.2.5. Etape Apurement De l'opération.....	103

7. Proposition Des Plans d'action A Mettre En Place.....104
8. Utilisation Des Indicateurs Clés De Risques (KRI : Key Risk Indicator).....104
9. Insuffisances Et Recommandations.....106
Conclusion du Chapitre.....107
CONCLUSION GENERALE.....108

Bibliographie

Annexe