

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de Master

En

Sciences Economiques, Gestion et Commerciales

Spécialité : Comptabilité et Finance

Thème :

**Cartographie des risques opérationnels
liés au processus chèque
Cas BNP Paribas EL Djazair**

Présenté par :

BOUFAS Rima

BOUREKOUA Sara

Encadré par:

Dr. TARI Mohamed Larbi

Lieu de stage : Direction Générale BNP Paribas El Djazair

Période de stage : du 11/04/2017 au 23/05/2017

Année universitaire : 2016-2017

Dédicaces

A mes parents,

Mon frère et ma sœur.

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 Mohamed Larbi** qui a accepté d'encadrer mes travaux, je le remercie pour la qualité de son enseignement, ses conseils et son intérêt incontestable qu'il porte à tous les étudiants.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à mon Tuteur de stage Monsieur **TAFAT Sofiane**. Je le remercie de m'avoir encadré, orienté, aidé et conseillé, je veux vraiment vous remercier car j'ai eu beaucoup de chance de vous avoir comme tuteur de stage.

Mes plus vifs remerciements s'adressent aussi à Madame **DJIDA** .

J'adresse mes sincères remerciements à Monsieur **BOUGHABA Mohamed** qui, par son expérience, son don d'écoute et sa tolérance, a guidé mon activité tout en préservant mon esprit d'initiative, durant toute la période de mon stage au BO DZD, Je remercie l'ensemble du personnel de la Direction des Ressources Humaines pour son accueil, particulièrement Madame **SALHI Hind** pour sa disponibilité, son aide, son attention et sa gentillesse tout au long du stage,

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance également a Monsieur **FEDILA Aissa**, je le remercie pour sa générosité, aide et encouragement aux moments opportuns.

Je remercie **mes très chers parents**, qui ont toujours été là pour moi, « Vous avez tout sacrifié pour vos enfants n'épargnant ni santé ni efforts. Vous m'avez donné un magnifique modèle de labeur et de persévérance. Je suis redevable d'une éducation dont je suis fier ». Je remercie **mon frère Mohamed** et **ma sœur Manel** pour leur soutien et encouragement, Je leur dédie mes réussites passées et à venir.

A tous mes amis que je ne pourrai pas tous citer et que je voudrais remercier pour le support moral et intellectuel qu'ils m'ont apporté. Alors merci **Ghani, Houda, Eliane, Amira** et tous les autres.

Enfin, Je tiens à remercier toute personne qui a participé de près ou de loin à l'exécution de ce modeste travail.

Rima

Dédicaces

A mes très chers parents qui m'ont encouragé tout au long de mon cursus universitaires que dieu les protège

A mes sœurs et à mes frères, qui ont été pour moi des exemples de persévérance, de courage et de générosité.

A toute la famille BOUREKOVA,

Sara

Sommaire :

Introduction générale.....	A-D
Chapitre I : Généralité sur les risques opérationnels.....	1
Section 1 : environnement et contexte du risque opérationnel bancaire.....	1
Section 2 : Détermination des exigences en fonds propres.....	18
Section 3 : gestion et couverture des risques opérationnels.....	25
Chapitre II : la cartographie des risques opérationnels et son domaine d'utilisation.....	34
Section 1 : Généralité sur la cartographie des risques opérationnels.....	34
Section 2 : Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques.....	36
Section 3 : Domaine d'utilisation de la cartographie des risques.....	50
Chapitre III : Cartographie des risques opérationnels liés au processus chèque.....	61
Section 1 : Présentation de la structure d'accueil et du système de paiement de masse.....	61
Section 2 : Cartographie des risques opérationnels liée au processus chèque.....	69
Section 3: Insuffisances et recommandations.....	111
Conclusion générale.....	114

Liste des abréviations

- AMA:** Advences Measurement Approaches.
- ARTS:** Algeria real time settelements.
- ATCI:** Algérie télé -compensation interbancaire.
- BA:** Banque d'Algérie.
- BIA:** Basic indicator approach..
- BNCI :** Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie.
- BNL:** Banca Nazionale del Lavoro.
- BNP:** Bank of Paris and the Netherlands.
- BO DZD:** Back Office Dinars.
- BRI :** Banque des Règlements Internationaux.
- CFA-MO :** Chargé de Fonction Administrative Middle Office.
- CMC :** Conseil de la Monnaie et du Crédit PNB.
- CNEP :** Comptoir National d'Escompte de Paris.
- COSO:** Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission.
- CRBF :** Comité de la Règlementation Bancaire et Financière.
- CSC :** Chargé de service clientèle.
- DMR :** Dispositifs de Maîtrise des Risques.
- DOI :** Direction organisation et Informatique.
- GIP :** Gestion des Incidents de Paiement.
- HQE :** Haute Qualité Environnementale.
- IFACI:** Institut Français des Auditeurs et Contrôleurs Internes.
- ISO:** International standards organization.
- KRI:** Key Risks Indicators.
- LCR:** Liquidity Coverage Ratio.
- LDA:** Loss Distribution Approach.

NSFR: Net Stable Funding Ratio.

OECF : Ordre des Experts Comptables Français.

PCA : Plans de Continuité d'Activité.

PME : Petite et Moyenne Entreprise.

QCI: Questionnaire de Contrôle Interne.

RO: Risque Opérationnel.

RSE : Responsabilité sociétale d'entreprise.

RCSA: Risk Control self-Assessment.

RTGS: Real Time Gross System.

SA: Standard approach-SA.

SI : Système d'information.

SMA: Standardized Measurement Approach.

SPM : Système de Paiement de Masse.

TEB: Türk Ekonomi Bankas.

VAR: value At Risk.

Liste des tableaux

Chapitre I :

Tableau n°1 : Interactions entre 11-08 et le pilier 2 de Bâle II.....	10
Tableau n°2 : Les lignes métier de Bâle.....	16
Tableau n°3 : facteur bêta par ligne d'activité – approche standardisé.....	20

Chapitre II :

Tableau n°4 : les différents types de processus.....	38
Tableau n°5 : avantages et inconvénient de l'approche top-down.....	42
Tableau n°6 : avantages et inconvénient de l'approche bottom-up.....	43
Tableau n°7 : Critères d'évaluation de la fréquence.....	45
Tableau n°8 : Critères d'évaluation de l'impact.....	45
Tableau n°9 : Exemple d'échelle d'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques.....	47

Chapitre III :

Tableau n°10 : Echelle d'évaluation des risques bruts.....	73
Tableau n°11 : Echelle d'évaluation des risques bruts relatifs à BNP Paribas El Djazai.....	74
Tableau n°12 : Evaluation des risques bruts liés à la phase allée.....	75
Tableau n°13 : Evaluation des risques bruts liés à la phase Retour.....	81
Tableau n°14 : Regroupement des événements similaire.....	84
Tableau n°15 : Echelle d'évaluation des contrôles internes.....	89
Tableau n°16 : Echelle de cotation des risques Nets.....	89

Tableau n°17: Evaluation des risques opérationnels nets liés à la phase « Allée ».....	90
Tableau n°18 : Evaluation des risques opérationnels nets liés à la phase retour.....	97
Tableau n°19 : Classement des risques nets par évènements.....	100
Tableau n°20: Classement des risques nets par étapes.....	104
Tableau n°21: Classement des risques nets par catégories.....	106
Tableau n°22 : La cartographie thématique liée au processus chèque.....	109
Tableau n°23: Exigences en fonds propres pour la couverture du risque opérationnel.....	110

Liste des figures

Chapitre I :

- Figure n°1** : Corrélation entre l'exigence en Fonds propres & la gestion des risques.....11
- Figure n°2**: Intégration des quatre éléments.....24

Chapitre II :

- Figure n°3**: Représentation schématique d'un processus.....37
- Figure n°4** : Décomposition d'un processus.....38
- Figure n°5**: Schematization des approches Top-down et Bottom-up.....44
- Figure n°6** : matrice d'évaluation des risques.....48
- Figure n°7** : Représentation des risques en mode radar.....49

Chapitre III :

- Figure n°8** : représentation graphique du risque brut par événement.....86
- Figure N°9**: Représentation graphique du risque Brut par catégories.....88
- Figure n°10**: Représentation graphique du risque brut et du risque net par événement.....102
- Figure n°11**: Représentation graphique du risque brut et du risque net par étapes.....105
- Figure n°12** : Représentation graphique du risque net par catégories.....107

Sommaire :

Introduction générale.....	A-D
Chapitre I : Généralité sur les risques opérationnels.....	1
Section 1 : environnement et contexte du risque opérationnel bancaire.....	1
Section 2 : Détermination des exigences en fonds propres.....	18
Section 3 : gestion et couverture des risques opérationnels.....	25
Chapitre II : la cartographie des risques opérationnels et son domaine d'utilisation.....	34
Section 1 : Généralité sur la cartographie des risques opérationnels.....	34
Section 2 : Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques.....	36
Section 3 : Domaine d'utilisation de la cartographie des risques.....	50
Chapitre III : Cartographie des risques opérationnels liés au processus chèque.....	61
Section 1 : Présentation de la structure d'accueil et du système de paiement de masse.....	61
Section 2 : Cartographie des risques opérationnels liée au processus chèque.....	69
Section 3: Insuffisances et recommandations.....	111
Conclusion générale.....	114

Avec le développement accru et la forte croissance des établissements financiers, les acteurs économiques sont confrontés à des prises de risques sérieuses. L'environnement économique et financier est donc devenu un milieu à fort niveau de risques. Le secteur bancaire y est confronté avec ses activités commerciales génératrices de risques divers.

Traditionnellement, la vision financière évoque le risque de crédit ou les risques de marché comme facteur de défaillance principal des banques. Les décisions purement financières (comme la diversification du portefeuille de crédits ou de titres) ou stratégiques (comme la diversification du portefeuille d'activités) sont de nature à limiter l'exposition à ces risques.

Cependant, de nombreux événements observés depuis les années 1990, parmi lesquels nous pouvons citer la faillite de la Barrings en 1995, l'affaire Arthur Andersen en 2001, les pertes colossales du Crédit Suisse en 2002; l'affaire Kerviel en 2008, sont venus rappeler qu'un autre facteur de pertes financières significatives pouvait provenir du fonctionnement opérationnel : fraudes, détournements, condamnations, dysfonctionnements, qui montrent l'ampleur du risque de type opérationnel, et exigent aux banques qu'elles le définissent, le mesurent et le gèrent afin d'éviter les conséquences néfastes qui peuvent en découler. En effet, ce risque n'est pas nouveau, il a toujours existé, mais il était souvent passé au second niveau. Ce n'est qu'avec l'achèvement des travaux de Bale II en 2004, que la notion du risque opérationnel a été remise au goût du jour.

Les banques se devaient donc de revoir leurs approches et prendre en compte cet aspect dans leur analyse de gestion des risques. Elles doivent également répondre à de nombreux défis à savoir l'adaptation de leurs outils de sélection et de mesure des risques bancaires, mais surtout la mise en place d'un dispositif de gestion pertinent et de suivi des risques opérationnels auxquels l'institution peut être confrontée. Et qui peuvent être un handicap à la réalisation efficace de ses activités et compromettre de ce fait l'atteinte de ses objectifs de croissance.

Il est à noter que les travaux de Bâle visaient l'harmonisation de la réglementation bancaire afin d'instaurer une meilleure supervision de ce secteur.

Dans ce cadre, les dispositions des seconds accords ont incité les banques à placer la gestion du risque opérationnel au premier rang de leurs préoccupations, en allouant une partie de leurs fonds propres à la couverture de ce type de risque.

Dans le sillage de la législation internationale, la Banque d'Algérie a édicté le règlement 11-08 du 28 Novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers. Ce règlement exige aux banques la gestion et la mesure des risques y compris les risques opérationnels et met l'accent sur la nécessité de disposer d'une cartographie des risques.

Le règlement 14-01 du 16 Février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers vient quant à lui introduire une approche en matière de couverture du risque opérationnel, l'approche dite « Indicateur de Base », que les banques doivent appliquer.

La cartographie des risques opérationnels est donc aujourd'hui un outil réglementaire de premier plan que doivent disposer les banques algériennes. C'est aussi un outil stratégique permettant l'identification et l'évaluation de ces risques.

C'est dans cette perspective que nous allons tenter de répondre à la **problématique** suivante :

Comment permettre à la BNP Paribas El Djazair de mettre en place une cartographie des risques opérationnels et d'en tirer le maximum d'avantages tout en restant conforme à la réglementation en vigueur ?

Cette problématique ne saurait être complète sans prendre en considération les réponses aux interrogations suivantes :

1. Quel sens revêt-t-il le concept de risque opérationnel ? et quel est son cadre réglementaire international et algérien ?
2. Qu'est-ce qu'une cartographie des risques opérationnels et de quelle manière contribue-t-elle à la maîtrise et à la gestion de ces risques ?
3. Est-ce-que BNP Paribas El Djazair dispose d'un dispositif chargé de la gestion des risques opérationnels au niveau de ses agences ?

Les hypothèses que l'on peut énoncer à la suite de nos différentes lectures théoriques sont :

Hypothèse N°1 : Le risque opérationnel est consommateur de fonds propres. Pour répondre aux exigences du Comité de Bâle, la législation algérienne met l'accent sur ce risque opérationnel et sur la provision en Fonds Propres.

Hypothèse N°2 : La cartographie des risques constitue un instrument privilégié pour l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation des risques opérationnels des établissements financiers. Ces derniers doivent à travers leur structure de gestion des risques, élaborer une cartographie de manière à assurer une maîtrise et un pilotage de ces risques et d'identifier par stratification, les zones les plus vulnérables.

Hypothèse N°3 : BNP Paribas El Djazair dispose d'un dispositif chargé de la gestion des risques opérationnels au niveau de ses agences.

Nous examinerons les hypothèses citées à partir d'une étude de cas, basée sur le processus d'élaboration de la cartographie, que nous avons effectué au sein de la banque BNP Paribas El Djazair.

Le but de cette étude est d'élaborer une cartographie thématique des risques opérationnels et d'analyser les résultats au sein de la banque BNP Paribas El Djazair pour garantir une meilleure gestion des risques qui constitue une base essentielle pour un bon fonctionnement de la banque.

La démarche méthodologique suivie pour la réalisation de ce travail s'articule sur deux axes : D'une part, la recherche documentaire qui nous permettra de comprendre les différentes étapes à suivre pour comprendre les notions de la cartographie des risques opérationnels. D'autre part, l'enquête de terrain nous permettra de suivre et de comprendre la démarche d'élaboration de la cartographie des risques au sein de la banque BNP Paribas EL Djazair et aussi de collecter les données et les informations nécessaires pour la réalisation de notre travail de recherche.

Dans ce travail, nous essayerons de répondre aux questions posées précédemment, selon l'enchaînement et la cohérence du plan de travail et selon la documentation dont nous disposons.

Pour tenter de répondre au mieux à ces préoccupations, ce travail de recherche est structuré en (03) trois chapitres :

Un premier chapitre sous le titre de « Généralités sur les risques opérationnels » où nous allons exposer les principales innovations apportées par les travaux du comité de Bâle, les meilleures pratiques en matière de gestion des risques opérationnels ainsi que leur définition et leur cadre réglementaire en Algérie ;

Un deuxième chapitre qui portera sur « la cartographie des risques opérationnels et son domaine d'utilisation ». Nous nous pencherons d'abord sur le concept de la cartographie des risques ; ensuite les modalités de sa mise en œuvre. Quant à la partie du « domaine d'utilisation de la cartographie des risques » dans la banque, nous mettrons l'accent sur le Risk Management, le Contrôle Interne et l'Audit Interne.

Un troisième chapitre qui abordera les aspects pratiques de notre étude à travers lesquels nous allons essayer de mettre en pratique les différentes notions théoriques évoquées dans les chapitres précédents. Nous allons ainsi tenter d'élaborer une cartographie thématique des risques opérationnels portant sur le Système de Paiement de Masse lié au processus chèque. Notre démarche se concrétisera par la proposition de plans d'actions pour modérer les risques qui auront été constatés.

Et clôturant notre travail par une conclusion.

Le risque opérationnel est géré par les banques de façon récente, malgré qu'il soit connu depuis longtemps. Il a été traité au niveau de Bâle II, pour cela, cet Accord constitue le référentiel idéal en matière de ce risque.

Le dispositif de Bâle II par sa sensibilité et sa flexibilité constitue le socle d'une nouvelle réglementation prudentielle mieux adapté à la diversification et à la complexité des activités bancaires il représente une étape importante dans l'évolution de la réglementation prudentielle. Afin de présenter l'environnement général dans lequel s'est développée la notion du risque opérationnel, nous avons organisé notre travail autour de trois sections :

- Section 1 : « Environnement et contexte du risque opérationnel bancaire » qui sera consacrée à l'exposition des réglementations publiées par le Comité de Bâle et celle régissant le risque opérationnel en Algérie.
- Section 2 : « Détermination des exigences en fonds propres » nous mettons en exergue les approches de calcul d'exigence en fonds propres telles citées dans l'Accord de Bâle, ainsi que les critères de qualification correspondant.
- Section 3 : « Gestion et couverture des risques opérationnels » où nous allons essayer de présenter les principaux outils de gestions des risques opérationnels et ses moyens de couverture.

Section 1 : environnement et contexte du risque opérationnel bancaire

I. Les recommandations du comité de Bâle :

1. Présentation du comité de Bale :

Le Comité de Bâle est une institution créée en 1974 par les gouverneurs des banques centrales du « groupe des dix » (G 10) au sein de la Banque des Règlements Internationaux à Bâle. La création du comité suivait de quelques 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.¹

Le comité était initialement appelé le « Comité Cooke », du nom de 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, Argentine, Australie, Belgique, Brésil, Canada, Chine,

¹ Antoine SARDI, « Bâle II », Edition Afges, 2004, P13

Corée du sud , Espagne , Etats-Unis, France , Hong Kong , Inde , Indonésie , Italie , Japon , Luxembourg , Mexique , Pays Bas , Royaume Uni , Russie , Singapour , Suède , Suisse et Turquie.

2. Les missions du comité de Bâle :

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

Les missions du comité de Bâle sont:²

- 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 meilleures pratiques bancaires et de surveillance ;
- La promotion de la coopération internationale en matière de contrôle prudentiel.

Enfin, le Comité joue le rôle de forum informel pour l'échange d'informations 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.

Les réalisations les plus connues du Comité ont été le premier et le second accord de Bâle.

3. Réglementation prudentielles bâloise :

3.1 Les accords de Bâle I : ³ L'accord de Bâle I fait référence à un ensemble de recommandations formulées en 1988 par le comité de Bâle rassemblant les banquiers centraux des pays du G 10 sous l'égide de la Banque des Règlements Internationaux à Bâle.

Ces recommandations visaient à assurer la stabilité du système bancaire international en fixant une limite minimale à la quantité de fonds propres des banques. Ce minimum a été fixé en mettant en place un ratio minimal de 8% de fonds propres par rapport à l'ensemble des crédits accordés par les banques.

Ce ratio, est appelé ratio Cooke mais il devint rapidement évident qu'une refonte de l'accord était nécessaire, ce que le comité a réalisé avec Bâle II :

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

² <http://www.banque-credit.org/pages/comite-de-bale.html> consulté le 27/3/2017 à 21 :24

³ A.Chapelle, G.HUBNER, Jean-Philippe.PETERS, « *le risque opérationnel, implication de l'accord de Bale pour le secteur financier* », larcier, 2006, P11

3.1.1 Les limites de Bâle I : Le nouvel environnement bancaire a bien montré les insuffisances du ratio Cooke qui se manifestent à travers les facteurs suivants⁴ :

- Avec la sophistication de la finance, l'échelle de pondération devenait de plus en plus simple et ne permettait plus de faire une estimation pertinente et efficace du risque de crédit ;
- Il est impossible de calculer un ratio objectif pour l'ensemble du système bancaire, rien ne justifie que des banques opérant dans des secteurs différents aient besoin du même ratio de fonds propres pour faire face à leurs problèmes ;
- La pondération du risque de crédit est critiquée pour sa différenciation insuffisante quant à son potentiel de prendre en compte toute les banques, toutes les emprunteurs et la complexité des transactions ;
- La critique principale de l'accord de 1988 s'attache à son incapacité à inclure dans le calcul, les autres risques importants encourus par une institution bancaire Tels que : le risque opérationnel, le risque de taux d'intérêt sur le portefeuille bancaire et le risque de liquidité.

3.2 Les accords de Bâle II :⁵ Cet accord dit de Bâle II, a été publié en 2004 et mis en place à la fin de l'année 2006. Les objectifs visés par le comité de Bâle demeurent inchangés et de nouvelles approches ont été introduites dans le but d'améliorer la politique prudentielle des banques et de mieux adapter l'adéquation des fonds propres des établissements. L'innovation majeure apporté par l'accorde de Bâle II porte sur une révision du traitement du risque de crédit, la reconnaissance du risque opérationnel et son inclusion dans les exigences règlementaires.

Ainsi l'accord de Bâle II repose sur trois piliers essentiels : exigences minimales en fonds propres, surveillance par les autorités prudentielles de l'adéquation des fonds propres, transparence et discipline de marché.

3.2.1 Pilier 1 : exigence minimale de fonds propres :⁶ Le ratio de solvabilité a été affiné pour donner naissance au ratio Mc Donough qui exige que les fonds propres de la banque s'élèvent au minimum à 8% du total des risques : de crédit, de marché et opérationnels. Sachant que les risques de crédit sont pondérés à 85%, de marché à 5% et opérationnels à 10%.

⁴ Antoine SARDI, Op.cit., P108

⁵ L'école supérieure de la banque : « ITB – 2^oème Année D'études, l'entreprise banque », paris, 2015, P96

⁶ C.JIMENEZ, P.MERLIER, D.CHELLY, « Risques opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit », revue banque, 2008, p 24

Ainsi la formule du ratio de solvabilité devient :

$$\text{ratio de solvabilité Donough (B\^ale II)} = \frac{\text{Fonds propres}}{\text{Risque de cr\^edit}(85\%) + \text{Risque de March\^e}(5\%) + \text{Risque Op\^erationnel}(10\%)} > 8\%$$

3.2.2 Pilier 2 : am\^elioration du processus de surveillance prudentielle ⁷ : Ce deuxi\^eme pilier de B\^ale II vise notamment \^a garantir, outre le fait que les banques disposent des fonds propres exig\^es, qu'elles utilisent les meilleures techniques d'\^evaluation, de gestion et de surveillance des risques li\^es \^a leurs activit\^es.

3.2.3 Pilier 3 : discipline de march\^e « transparence et exhaustivit\^e de l'information » : Ce troisi\^eme pilier porte sur la transparence dans la communication et la rigueur de march\^e. C'est-\^a-dire, l'obligation pour les banques de publier des informations compl\^etes sur la gestion des risques et l'ad\^equation des fonds propres. Ceci vise \^a encourager l'application de pratiques bancaires saines et s\^ures.

Cependant, en 2008 les dispositions de B\^ale II, \^a peine mises en place, se sont retrouv\^ees confront\^ees \^a une crise financi\^ere de grande ampleur. L\^a encore, les dispositifs du Comit\^e de B\^ale se sont av\^er\^es insuffisants et inadapt\^es. Ceci a conduit la publication d'autres accords pour pallier aux insuffisances constat\^ees..⁸

3.3 Les accords de B\^ale III ⁹ : Apr\^es la faillite de Lehman Brothers en 2008, le G20 et les r\^egulateurs ont pris l'engagement de relever les exigences en fonds propres des \^etablissements des cr\^edit. Le comit\^e de B\^ale travaille \^a la constitution d'un corpus de r\^egles (B\^ale III) destin\^e \^a devenir le nouveau cadre r\^eglementaire en mati\^ere prudentielle. ¹⁰

Sa mise en \^oeuvre sera progressive : les premi\^eres mesures sont d\^ej\^a rentr\^ees en vigueur depuis 2013, et le reste des mesures seront applicables \^a partir de 2019.

La r\^eforme de B\^ale III vise \^a renforcer la stabilit\^e du syst\^eme bancaire en proposant une r\^evision des r\^egles bancaires prudentielles existantes, Elle introduit de nouvelles mesures qui visent essentiellement \^a :¹¹

⁷Eric LAMARQUE, « *Management de la banque* », Pearson Paris France, 2011, P 16.

⁸C.JIMENEZ, P.MERLIER, D.CHELLY, « *Risques op\^erationnels, de la mise en place du dispositif \^a son audit* », revue banque, 2008, p24

⁹Voir les principales \^evolutions de la r\^eglementation bancaire B\^aloise (de B\^ale I \^a B\^ale III) en annexe n\^o1

¹⁰Groupe Cfbp, « *ITB – 2^o de Ann\^ee D'\^etudes, l'entreprise banque* », Op.cit., P98

¹¹ Article : « *R\^eponse du comit\^e de B\^ale \^a la crise financi\^ere : Rapport au groupe des vingt* », 2010, P1.

- L'amélioration de la qualité des fonds propres pour faire en sorte que les banques soient mieux à même d'absorber les éventuelles pertes, tant pour assurer la continuité de leurs opérations qu'en cas de liquidation ;
- Renforcement de la couverture du risque dans le cadre des normes sur les fonds propres, en particulier pour ce qui concerne les activités de négociation, les opérations de titrisation, les expositions à des structures de hors-bilan et les expositions au risque de contrepartie sur instruments dérivés ;
- L'augmentation du niveau minimal des exigences de fonds propres, notamment pour la composante dure des fonds propres de base (qui passe de 2 % à 4,5 %), et constitution d'un volant de conservation de 2,5 % qui fera passer à 7 % les exigences globales pour la composante dure ;
- L'instauration d'un ratio de levier, harmonisé au plan international, destiné à soutenir les exigences de fonds propres en regard du risque et à contenir l'accumulation d'un endettement excessif dans le système bancaire ;
- Relèvement des normes relatives au processus de surveillance prudentielle (deuxième pilier) et à la communication financière (troisième pilier), ainsi que recommandations complémentaires en matière de saines pratiques d'évaluation, de tests de résistance, de gestion du risque de liquidité, de gouvernance et de rémunération ;
- L'instauration de normes internationales minimales de liquidité, constituées d'un ratio de liquidité à court terme (liquidity coverage ratio, LCR) et d'un ratio structurel de liquidité à long terme (net stable funding ratio, NSFR) ;
- L'incitation à constituer, en période favorable, des volants de fonds propres pouvant être mobilisés lorsque la situation se détériore, dont un volant de conservation et un volant contra cyclique visant à prémunir le secteur bancaire contre des phases de croissance excessive du crédit.

4. Vers de nouveaux accords ?

Les banques considèrent avoir déjà suffisamment redressé leurs situations avec les mesures de Bâle III, adoptées par la communauté internationale après l'éclatement de la crise financière de 2008. Elles s'opposent aux nouvelles demandes d'augmentation en fonds propres, ce qu'elles considèrent comme un "Bâle IV" (où la dénomination est encore non officielle de Bâle IV).

Bien que l'ensemble des acteurs de la place financière s'accordent à ranger ces futures réformes, les autorités prudentielles considèrent qu'il s'agit de la finalisation du cadre Bâle III, et affichent un objectif d'entrée en vigueur en 2019.

A ce stade les consultations sont toujours en cours sur certains périmètres et font l'objet d'études quantitatives d'impact auprès des institutions financières.

Les travaux du quatrième volet des accords de Bâle visent à renforcer le cadre réglementaire préexistant, ils portent sur les différents piliers mais insistent sur le pilier I qui porte sur le risque opérationnel, Avec la proposition de la suppression de trois approches actuelles et l'introduction de celle du standard unique en remplacement, la méthode SMA (Standardized Measurement Approach) s'appuyant sur la définition de deux nouveaux indicateurs de référence dénommés : « Business Indicator ou indicateur de business » et « loss component ou indicateur historique de pertes opérationnelles.

La mise en place de l'accord ne devrait intervenir qu'en 2021 ou 2022.¹²

5. Saines pratiques : Dans le but d'une gestion et surveillance efficace du risque opérationnel, le comité de Bale a rédigé un document intitulé « sound practices for the management and supervision », Le Comité estime que les principes décrits dans ce document définissent de saines pratiques valables pour toutes les banques dans leur appréhension des risques opérationnels.

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

➤ **S'agissant du Développement d'un environnement de gestion des risques adapté :**

- **Principe 1 :** la direction doit s'assurer que les risques opérationnels sont suivis de manière distincte et qu'elle dispose régulièrement des éléments lui permettant de porter un jugement sur la gestion de ces risques ;
- **Principe 2 :** la direction doit s'assurer que le dispositif de contrôle des risques opérationnels fait l'objet d'audits réguliers de la part de personnes indépendantes du fonctionnement opérationnels, formées de manière appropriée et compétente ;

¹² Article : « Bâle IV : vers une révision de l'exigence de fonds propres », publié le 09/01/2017 www.afges.com

- **Principe 3 :** le dispositif de gestion des risques opérationnels doit couvrir l'ensemble du périmètre d'un établissement et être diffusé à tous les niveaux de responsabilité.

➤ **En matière de gestion des risques :**

- **Principe 4 :** les banques doivent identifier et mesurer les risques opérationnels dans toutes leurs activités, produits ou systèmes. Les banques doivent s'assurer, avant de lancer un nouveau produit, une nouvelle activité ou un nouveau système, que les risques opérationnels ont bien été appréhendés et qu'ils font l'objet de procédures de maîtrise adéquates ;
- **Principe 5 :** les banques doivent mettre en place une organisation permettant de gérer les risques opérationnels et les expositions aux pertes. Des reporting réguliers et pertinents doivent être adressés à la direction ;
- **Principe 6 :** les banques doivent disposer de politiques, processus et procédures permettant de contrôler et limiter les risques opérationnels. Les risques pris doivent être conformes à la stratégie de la banque et au degré de risque auquel elle accepte de s'exposer ;
- **Principe 7 :** les banques doivent disposer de plans de continuité permettant d'assurer le traitement des opérations et de minimiser les conséquences d'une interruption grave de l'activité.¹³

➤ **Rôle des superviseurs:**

- **Principe 8 :** Les autorités de contrôle bancaire devraient exiger que toutes les banques, quelle que soit leur taille, aient mis en place un dispositif efficace pour identifier, évaluer, suivre et maîtriser/atténuer les risques opérationnels importants, dans le cadre d'une approche globale de la gestion du risque ;
- **Principe 9 :** Les superviseurs devraient procéder régulièrement, de manière directe ou indirecte, à une évaluation indépendante des politiques, procédures et pratiques des banques en matière de risque opérationnel. Les superviseurs devraient veiller à ce qu'il existe des mécanismes appropriés leur permettant de se tenir informés de l'évolution dans les banques.

➤ **Rôle de la communication financière**

¹³ C.JIMENEZ, P.MERLIER, D.CHELLY, Op.cit.P43

- **Principe 10** : La communication financière des banques devrait être suffisamment étoffée pour permettre aux intervenants du marché d'évaluer leur méthodologie de gestion du risque opérationnel.¹⁴

Ces recommandations sont-elles prises en considération par la réglementation algérienne ?

II. Cadre réglementaire des risques opérationnels en Algérie :

La Banque d'Algérie (B.A) en tant que banque centrale a arrêté dans ce cadre de l'exercice de son autorité de régulateur, une réglementation exigeant des banques et institutions financières de surveiller les risques auxquels elles sont confrontées.

C'est dans sa session du 14 novembre 2002 que le Conseil de la Monnaie et du Crédit (CMC) a élaboré le premier règlement relatif au contrôle interne. Il s'agit du règlement 02 -03 du 14 novembre 2002 portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers.

Bien que ce règlement définit à l'article 2 le risque opérationnel comme étant : «Le risque résultant d'insuffisances de conception, d'organisation et de mise en œuvre des procédures d'enregistrement dans le système comptable et plus généralement dans les systèmes d'information de l'ensemble des événements relatifs aux opérations de la banque ou l'établissement financier concerné », il n'oblige pas encore les banques à se doter de systèmes de surveillance et de maîtrise des risques opérationnels.

Toutefois, conformément aux dispositions de l'article 97 bis de l'ordonnance 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit, modifiée et complétée par l'ordonnance 10 -03 du 26 août 2010, les banques et établissements financiers sont tenus de mettre en place un dispositif de contrôle interne efficace qui vise à assurer, entre autres : la prise en compte de manière appropriée de l'ensemble des risques, y compris les risques opérationnels.

1. le règlement 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers :

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

Ce nouveau règlement, qui vient abroger le règlement 02-03 du 14 novembre 2002 relatif au contrôle interne, donne plus de précision sur le risque opérationnel en le définissant

¹⁴Article : « *saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel* », 2003, P3

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

En outre, il oblige les banques à mettre en place des systèmes et des procédures permettant d'appréhender globalement les risques auxquels ils sont exposés et insiste sur la nécessité de disposer d'une cartographie des risques qui identifie et évalue l'ensemble des risques encourus à raison de facteurs tant internes qu'externes.

Ainsi, L'articles 38 du règlement 11-08 du contrôle interne stipulent : ¹⁵

Article 38 : « Les banques et établissements financiers mettent en place des systèmes et des procédures permettant d'appréhender globalement les risques auxquels ils sont exposés. Ces systèmes et procédures doivent permettre de disposer d'une cartographie des risques qui identifie et évalue l'ensemble des risques encourus à raison de facteurs tant internes (tels la nature des activités exercées ou la qualité des systèmes en place) qu'externes (tels l'environnement économique ou des événements naturels).

Cette cartographie doit :

- être établie par type d'activité ou de ligne métier ;
- permettre d'évaluer les risques encourus par une activité au regard des orientations arrêtées par les organes exécutif et délibérant ;
- identifier les actions à prendre en vue de limiter les risques encourus au moyen d'actions visant à renforcer des dispositifs de contrôle interne et les systèmes de mesure et de surveillance des risques ;
- définir et affiner des plans de continuité de l'activité. »

1.1 Interactions entre 11-08 et le pilier 2 de Bâle II :

Tableau n°1 : Interactions entre 11-08 et le pilier 2 de Bâle II.

Pilier 2 de Bale II		Transposition en disposition de contrôle interne	Référence Article
<p>Surveillance par le Conseil d'Administration et la Direction Générale</p> <p>Appréciation par l'organe de direction de la nature et de l'ampleur des risques encourus par l'établissement, ainsi que la relation entre ces risques et les niveaux appropriés de fonds propres. Processus de gestion des risques adapté, dans leur formalisation et leur degré de complexité, au profil de risque et au plan d'activité de l'établissement.</p> <p>Rôle du Conseil d'Administration dans le cadre général du contrôle interne: formalisation des politiques et des procédures et diffusion à l'ensemble des employés.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • L'organe exécutif informe régulièrement l'organe délibérant et, le cas échéant le comité d'audit, des éléments essentiels et des enseignements principaux qui peuvent se dégager de la mesure des risques auxquels la banque ou l'établissement financier est exposé. • Revue au moins deux fois par an par l'organe délibérant de l'activité et des résultats du contrôle interne. Information de l'organe délibérant par l'organe exécutif au moins une fois par an des éléments essentiels ou enseignements dégagés des mesures de risques. • Responsabilité des organes exécutif et délibérant en charge d'évaluer de contrôler périodiquement l'efficacité des politiques, des dispositifs et des procédures de contrôle interne ainsi que de prendre les mesures appropriées pour remédier aux défaillances. 	<p>67</p> <p>66</p> <p>63</p> <p>68</p>

<p>Définition par le Conseil d'Administration de l'établissement des limites de risque.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Les limites globales de risques sont fixées et revues, autant que nécessaire et au moins une fois par an, par l'organe exécutif et, le cas échéant, par l'organe délibérant en tenant compte notamment des fonds propres de l'entreprise. 	
<p>Evaluation exhaustive des risques</p> <p>Evaluation exhaustive des risques encourus par l'établissement dans le cadre du processus d'évaluation des fonds propres.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place de systèmes d'analyse et de mesure des risques en les adaptant à la nature et au volume des opérations afin d'appréhender les risques de différentes natures auxquels l'établissement est exposé. 	<p>37</p>
<p>Examen attentif des risques de crédit, opérationnel, de marché, de taux d'intérêt dans le portefeuille bancaire, de liquidité, et autres risques tels que le risque de réputation.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Les banques et établissements financiers doivent mettre en place des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques et de détermination des limites afin d'en vérifier la pertinence au regard de l'évolution de l'activité, de l'environnement des marchés, de l'environnement économique en fonction du cycle d'activité ou des techniques d'analyse. 	<p>54&55</p>

Source : KPMG Algérie, 2013, P11.

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

En 2014, la publication du règlement 14-01 du 16 Février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers vient enrichir la définition du

Risque opérationnel et introduit surtout une approche en matière de couverture du risque opérationnel, l'approche dite « Indicateur de Base », que les banques doivent appliquer.

En effet, les articles 2, 3, 4, 5, 20 et 21 du règlement 14-01 portant coefficients de solvabilité applicables aux BEF stipulent¹⁶ :

Article 2 : « Les banques et établissements financiers sont tenus de respecter en permanence, sur base individuelle ou consolidée, un coefficient minimum de solvabilité de 9,5 % entre, d'une part, le total de leurs fonds propres réglementaires et, d'autre part, la somme des risques de crédit, opérationnel et de marché pondérés » ;

Article 3 : « Les fonds propres de base doivent couvrir les risques de crédit, opérationnel et de marché, à hauteur d'au moins de 7 % » ;

Article 4 : « Les banques et établissements financiers doivent également constituer, en sus de la couverture prévue dans l'article 2 ci-dessus, un coussin dit de sécurité, composé de fonds propres de base et couvrant 2,5 % de leurs risques pondérés » ;

Article 5 : « Le numérateur du ratio de solvabilité est constitué des fonds propres réglementaires. Le dénominateur comprend la somme des expositions pondérées au titre des risques de crédit, opérationnel et de marché » ;

Article 20 : « On entend par risque opérationnel, le risque de perte résultant de carences ou de défaillances inhérentes aux procédures, personnels et systèmes internes des banques et établissements financiers, ou à des événements extérieurs. Cette définition exclut les risques stratégiques et de réputation, mais inclut le risque juridique. » ;

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 (3) derniers exercices. Seuls les produits nets bancaires positifs sont pris en considération dans le calcul de cette moyenne. ».

Remarque :

Nous retiendrons que la réglementation algérienne recommande aux banques et établissements financiers de gérer les risques opérationnels sur le même plan que les autres risques.

Pour cela, ils doivent :

➤ **Organisation :**

- Faire évoluer l'organisation du dispositif de contrôle interne, par la mise en place d'une structure de Contrôle permanent distincte du contrôle périodique ;

¹⁶<http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist014.htm>, consulté le 5/04/2017 à 10 :16

- Coordination des activités de contrôle par le comité d'audit ;
- Implication de l'organe exécutif à renforcer dans le dispositif de contrôle interne et de surveillance des risques ;
- Veiller à la sécurité des systèmes d'information ;
- **Gestion des risques :**
 - Constituer des fonds propres à hauteur de 15% du PNB des trois derniers exercices pour la couverture du risque opérationnel ;
 - Se doter de plans de continuité d'activité (PCA) permettant de se prémunir des risques opérationnels ou d'en atténuer les effets ;
 - Mise en place d'une cartographie des processus et d'une cartographie des risques;
 - Moyens de collecte et d'analyse des incidents;
 - Actualisation de la base et des cartographies.

➤ **Le Contrôle Interne**

A ce titre, la Direction Générale et ses organes de contrôle doivent également s'assurer de façon récurrente que :

- Le dispositif de contrôle interne mis en place est efficace ;
- Les risques sont connus et maîtrisés ;

III. Définitions et classification des risques opérationnels :

1. Définition des risques opérationnels bancaires :

Il existe plusieurs façons de définir le risque opérationnel, la définition la plus simple est de considérer le risque opérationnel comme étant un risque autre que le risque de crédit et le risque de marché, mais cette définition est très générale.

Nous pouvons citer celle proposée par Christian Jimenez : « Les risques opérationnels comprennent tous les risques de nature à interrompre ou compromettre le bon fonctionnement de l'entreprise, à remettre en cause l'atteinte de ses objectifs, ou à entraîner des dommages susceptibles de porter atteinte à sa rentabilité ou à son image »¹⁷.

Des définitions plus précises sont celles données par les institutions de régulation

1.1 Définition de Bâle II : La réforme prudentielle bancaire, communément appelé « Bâle II », indique que « le risque opérationnel se définit comme le risque de pertes résultant de carences ou de défaillance attribuables à des procédures, personnes et systèmes internes ou

¹⁷ C.JIMENEZ, P.MERLIER, D.CHELLY, Op.cit.P20

à des événements extérieurs. La définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et d'atteinte à la réputation »¹⁸.

1.2 Définition de la Banque d'Algérie : En Algérie, la définition du risque opérationnel est donnée par l'Article 02 du règlement N°11/08 du 28 Novembre 2011, relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers. Cet article précise que le risque opérationnel est : « Le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs.il inclut le risque de fraude interne et externe»¹⁹.

1.3 Définition du CRBF²⁰ : 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 imputables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs y compris d'évènements de faible probabilité d'occurrence mais à fort risque de perte. Le risque opérationnel inclut les risques de fraude interne et externe»²¹.

A partir de ces définitions, on peut souligner que Les risques opérationnels comprennent tous les risques de nature à interrompre ou compromettre le bon fonctionnement de l'entreprise, à remettre en cause l'atteinte de ses objectifs, ou à entraîner des dommages susceptibles d'affecter sa rentabilité ou son image.

2. Origine de la provenance du risque :

2.1 Les procédures: Inadaptation, défaillance et irrégularité des procédures mises en place par la banque.

2.2 Incapacité de personnes :

- Erreurs ;
- Fraude ;
- Incapacité de s'exécuter à temps ;
- Dépassement des pouvoirs ;
- Non-respect des règles éthique ou de prudence ;

¹⁸ P.DUMONTIER, D.DUPRE, C.MARTIN, « gestion et contrôle des risques bancaires, l'apport des IFRS et de Bâle II » revue banque, 2008, P7

¹⁹ <http://www.droit-afrique.com/upload/doc/algerie/Algerie-Reglement-2011-08-contrôle-interne-des-banques.pdf> consulté le 15/04/2017 à 20:30

²⁰ Comité de la réglementation bancaire et financière qui est devenu le comité consultatif de la législation et de la réglementation financière(CCLRF) le CRBF 97-02 évolue sur décision du ministre de l'économie et des finances

²¹ P.DANJOU, «Qualité de l'audit enjeux de l'audit interne et externe pour la gouvernance des organisations », Bruxelles, 1ère édition, 2011, p 140

- Défaillance du système d'information : défaillance logique, perte d'information, défaillance physique ;
- Défaillance du système de gouvernance : défaillance dans les prévisions, défaillance dans le suivi des réalisations, inadaptation des actions correctives, inadaptation ou absence de motivation, insuffisance de pilotage, absence ou inexactitude dans la détermination des coûts ;
- Evénements non prévus : incendie, inondations, pertes physique..

3. Composantes du risque opérationnel :

Le risque opérationnel se décompose en deux catégories : internes et externes.

3.1 Le risque opérationnel interne : C'est le risque de perte directe ou indirecte provenant des défaillances potentielles des personnes employées, des processus engagés et des technologies utilisées tel que les défaillances informatiques, les fraudes humaines. Ce risque interne aux banques peut résulter d'un :

- Risque de transactions causées par des erreurs du personnel ;
- Risque de contrôle opérationnel provenant d'un manque de contrôle des opérations ;
- Risque de système informatique du à un défaut de paramétrage ou à des erreurs.

Les défaillances opérationnelles ne se produisent pas souvent, mais leur impact et leur fréquence sont incertains. Leur anticipation est fondamentale pour atténuer leurs conséquences.

3.2 Le risque opérationnel externe : Ce risque produit des pertes liées à des événements extérieurs non maîtrisables tels que : les catastrophes naturelles, problème de déconnexion à un réseau. Il est appelé aussi « risque de dépendance extérieure », c'est un risque non négligeable pour les banques.

4. La nomenclature des risques opérationnels : Le comité de Bâle adopte une classification assez précise des différents types de risque opérationnel et des lignes d'activités qui peuvent le générer.

Les éléments de la nomenclature proposée par le comité de Bâle sont les suivants :

4.1 Classification des risques par types d'événements : Sept (7) types d'événements principaux constituent la catégorisation centrale des causes de pertes opérationnelles. Chaque type d'évènement est ensuite réparti en deux niveaux successifs de sous-catégories, pour une identification précise de la nature de l'évènement lors du reporting réglementaire. Les banques doivent rapporter les évènements opérationnels en identifiant

les catégories jusqu'au deuxième niveau de définition ; le troisième niveau fournit uniquement des exemples d'incidents

Les définitions des sept catégories principales d'évènements sont :²²

- 1- **Fraude interne** : pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou à tourner des règlements, la législation ou la politique de l'entreprise impliquant au moins une partie interne à l'entreprise ;
- 2- **Fraude externe** : pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou à tourner des règlements, la législation de la part d'un tiers ;
- 3- **Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail** : pertes résultant d'actes non conformes à la législation ou aux conventions relatives à l'emploi, la santé ou la sécurité, de demandes d'indemnisation ou d'atteintes à la législation ou aux convention relatives à l'emploi, la santé ou la sécurité, de demandes à l'indemnisation ou d'atteintes à l'égalité / actes de discrimination ;
- 4- **Client, produits et pratiques commerciales** : pertes résultant d'un manquement non intentionnel ou du à la négligence, à une obligation professionnelle envers des clients spécifiques, ou de la nature ou conception d'un produit ;
- 5- **Domage aux actifs corporels** : destruction ou dommages résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres sinistres ;
- 6- **Dysfonctionnements de l'activité et des systèmes** : pertes résultant de dysfonctionnements de l'activité ou des systèmes (informatique et télécommunication) ;
- 7- **Exécution, livraison et gestion des processus** : pertes résultant d'un problème dans le traitement d'une transaction ou dans la gestion des processus ou de relation avec les contreparties commerciales et fournisseurs.

4.2 Décomposition de la banque en ligne de métier :

Le comité définit huit lignes d'activités, elles-mêmes subdivisées en deux sous-niveaux successifs :

Tableau n°2 : Les lignes métier de Bâle.

Ligne métier	Activité
Financement des entreprises	Fusion / acquisition, émission, titrisation ...
Négociation et vente institutionnelle	Prêts et pension, courtage, titres de dette, valeurs à revenu fixe, actions

²² P.DUMONTIER, D.DUPRE, C.MARTIN, Op.cit.P15

Banque de détail	Réception des dépôts, prêts, contrat de location –financement, octroi des garanties
Banque commerciale	Réception des dépôts, prêts de titres,
Paiements et règlements	Opération de paiement, compensation et règlement livraison d'instrument financiers
Service d'agence	Garde et administration d'instruments financiers pour le compte de client
Gestion d'actifs	Gestion de portefeuille, gestion d'OPCVM,
Courtage de détail	Réception et transmission portant sur un ou plusieurs instruments financiers, exécution d'ordre,

Source : Tidiani SIDIBE, « *l'essentiel du management d'une banque commercial, du front office au back office* », paris, 2016, P29,

4.3 Risques spécifiques :

Il existe des risques très difficiles à mesurer, évaluer et contrôler de ce fait, ils ne sont pas pris en compte par la nomenclature de Bâle II :²³

➤ **Le risque d'image (de réputation) :**

Le risque de réputation et d'image se rattache à l'ensemble des risques de type Bâlois. Il correspond à l'impact que peuvent avoir certaines actions sur l'image de l'établissement bancaire en produisant une impression négative durable sur l'ensemble de ses activités. Cela conduit à la perte des ressources de financement de la banque et nuit à ses relations avec les clients ;

➤ **Le risque humain :**

Ce risque peut-être causé par des erreurs humaines suite à des rythmes non adaptés, par un abus de collaborateurs manquant d'honnêteté, d'intégrité ou encore par des insuffisances au niveau de la formation, d'encadrement du personnel, par un manque d'implication au niveau de la clientèle ;

➤ **Le risque juridique :**

²³ C.JIMENEZ, P.MERLIER, D.CHELLY, Op.cit.P73

C'est le risque qui résulte de la transgression ou du non-respect des lois, règles, règlements ou pratiques prescrites, mais aussi des imprécisions, lacunes, et insuffisances que relèvent les droits et les obligations des parties ;

➤ **Le risque stratégique :**

Il n'existe pas de définition clairement précise pour les risques stratégiques, mais leurs champs peut être délimité aux :

- Risques politiques ;
- Risques de modification de la législation ;
- Risques liés à l'évolution d'un secteur d'activité.

Ils sont bien réels mais peuvent difficilement faire l'objet d'une mesure d'impact précise.

➤ **Le risque systémique :**

Le risque systémique peut être défini comme : « Le risque que l'incapacité d'un acteur du marché à faire face à ses obligations 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 ».

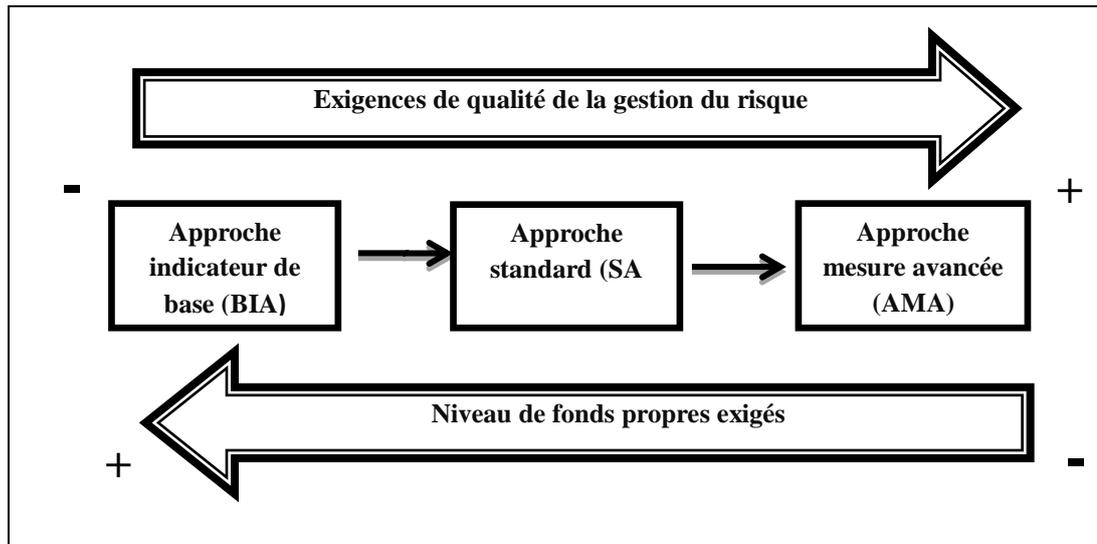
Section 2 : Détermination des exigences en fonds propres

La mesure de l'exigence en fonds propres réglementaires équivaut à la mesure du risque opérationnel, ainsi la mesure du risque opérationnel correspond à une valeur en risque (value at risk). Bâle II exige des fonds propres minimum pour couvrir le risque opérationnel. En effet, le comité de Bâle indique que la mesure de ce risque doit couvrir la totalité des pertes attendues (expected loss) ainsi que les pertes inattendues (unexpected loss).

En théorie, les fonds propres réglementaires ne couvrent que les pertes exceptionnelles (Inattendues) et non les pertes moyennes (attendues), ces dernières étant censées être couvertes par des provisions ou imputées sur le résultat courant.

I. Les méthodes de calcul d'exigence en fond propres :

Les accords de Bâle II prévoient trois méthodes de calcul applicables pour le calcul d'exigence en fond propres. Ces méthodes ont un ordre croissant de sophistication et de sensibilité au risque et plus la méthode est sophistiquée moins le capital réglementaire exigé serait élevé.

Figure n°1 : Corrélation entre l'exigence en Fonds propres & la gestion des risques.

Source : C, Jimenez, P.Merlier, D.Chelly « *Risques opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit* », revue banque, 2008, P27.

Les trois (3) méthodes de calcul disponibles sont :

- 1- **L'approche BIA (« Basic indicator approach »)** :²⁴ ou « indicateur de base » : Les banques appliquant cette approche, doivent, au titre de risque opérationnel détenir des fonds propres correspondants à la moyenne sur les trois dernières années d'un pourcentage (Alpha) de leur produit annuel brut moyen positive. Pour calculer la moyenne, il convient d'exclure les années pour lesquelles le produit annuel brut est négatif ou nul.

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

Où :

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

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

$\alpha = 15\%$

²⁴L'école supérieure de la banque, « ITB – 2^{ème} Année D'études, l'entreprise banque », Op.cit. P87

2- L’approche standard (Standard approach-SA) :²⁵ Dans cette approche, l’exigence en fonds propres est liée au produit net bancaire détaillé sur 8 lignes d’activité (qui sont pondérées par des coefficients détaillés dans le tableau) et multiplié par un facteur de pondération reflétant le risque lié à l’activité. La formule est la suivante :

$$K_{SA} = \sum (\text{PNB}_{1\dots 8} \times \beta_{1\dots 8})$$

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

$\text{PNB}_{1\dots 8}$: Produit net bancaire moyen sur les trois dernières années pour chacune des huit lignes de métiers ;

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

Le tableau ci-après récapitule les coefficients alloués à chaque ligne d’activité :

Tableau n°3: facteur béta par ligne d’activité – approche standardisé.

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

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

3- Méthodes avancées (Advences measurement Approaches-AMA) :²⁶ Cette approche n’est envisageable que si la banque est capable de collecter, conserver et analyser par elle-même ses propres pertes liées à la survenance des risques opérationnels, et de les utiliser comme base de calcul de ses propres fonds propres. La décomposition en huit

²⁵ Eric LAMARQUE, Op.cit.P45

²⁶ C.JIMENEZ, P.MERLIER, D.CHELLY, Op.cit.P30

lignes de métiers et sept catégories de risque amène à considérer 56 couples possibles pour chacun desquels on calcule la perte attendue (dite EL ou « Expected Loss »), l'usage de modèle appropriée de mesure du risque opérationnel doit être approuvé par les superviseurs nationaux :

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

Où :

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

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

E : exposition au risque opérationnel.

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

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

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

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

II. Principales exigences des méthodes :

Les différentes méthodes sont soumises à trois catégories de critères d'agrément :

- Les critères généraux, communs à l'approche standardisée et aux approches de mesures complexes ;
- Les critères qualitatifs, ayant trait à l'organisation des processus de contrôle et à la notification de l'exposition au risque ;
- Les critères quantitatifs, ayant trait à la modélisation du risque.

1. Critères qualitatifs pour la méthode « indicateur de base » :

L'approche de l'indicateur de base n'est soumise à aucune condition spécifique. Cependant les banques appliquant cette méthode sont appelées à respecter les recommandations du Comité de Bâle figurant dans le document « *Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel* ».

2. Critères d'éligibilité aux méthodes standards et avancée (critères généraux) :

Le comité a établi des critères généraux pour les deux méthodes, standard et avancée qui sont:

- Participation active du top management de l'établissement (conseil d'administration et direction générale) à la surveillance du dispositif de gestion du risque opérationnel ;
- Intégrité dans la mise en œuvre d'un système sain de gestion des risques ;
- Allocation des ressources suffisantes par rapport à l'approche choisie dans les unités principales et à l'audit interne.

2.1 Critères qualitatifs :

Ces critères s'appliquent pour l'approche standardisée lorsqu'elles sont mises en œuvre par des banques actives au niveau international, ainsi que pour l'approche de mesure complexe :

- **Définition des rôles** : les fonctions et les responsabilités des gestionnaires des risques opérationnels doivent être clairement définies et attribuées. Ils sont responsables de la conception et de la mise en œuvre du système d'identification, de mesure, de surveillance, d'atténuation et de notification du risque opérationnel au sein de la banque ;
- **Collecte des données** : la banque doit enregistrer systématiquement les pertes significatives par catégories d'activité. Ces informations doivent tenir une place prépondérante à la direction. La banque doit disposer de techniques permettant d'inciter à une meilleure gestion du risque opérationnel dans l'ensemble de l'établissement ;
- **Notification et documentation** : l'exposition aux risques et notamment les pertes importantes doivent faire l'objet d'une notification régulière au top management. Le système de gestion et les procédures doivent faire l'objet d'une documentation correcte et complète au sein de la banque ;
- **Révision périodique** : les processus de gestion feront l'objet d'une validation et d'un examen périodique par les auditeurs externes et/ ou les autorités de contrôle.²⁷

2.2 Critères quantitatifs :²⁸ Ils sont constitués des éléments suivants :

- **critères spécifiques** : le système de mesure interne des risques doit couvrir la totalité des types d'événements de risque opérationnel définis par le comité :

²⁷ Arian CHAPELLE, Georges HUBNER, Jean-Philippe PETERS, Op.cit.P23

²⁸ Idem, P32

- La banque doit calculer les fonds propres suffisants pour couvrir ses pertes anticipées (ou attendues) et ses inattendues ;
- La granularité du système de mesure doit être suffisante pour appréhender les sources de risque affectant les grands montants de pertes de la distribution ;
- Pour le calcul des fonds propres, les différentes mesures individuelles de pertes doivent être agrégées ;
- Tout système interne de mesure du risque doit comprendre les éléments-clés suivants : utilisation de données internes, inclusion de données externes pertinentes, analyse de scénarios, prise en compte de facteurs reflétant l'environnement de travail et les systèmes de contrôle interne ;
- La banque doit disposer d'un système complet, bien documenté et transparent.

➤ **Données internes :**

- La banque doit collecter ses données internes de pertes, afin de mettre en relation les estimations de risques, et les pertes effectives ;
- La collecte des données est plus pertinente si elle est intégrée dans l'activité quotidienne de l'établissement, ses processus et procédures de gestion des risques ;
- Les mesures internes utilisées pour la détermination des fonds propres réglementaires doivent se baser sur une période d'observation des données historiques de 5 ans.

➤ **Données externes :**²⁹ ce type de données est généralement utilisé quand la banque est exposée à des risques peu fréquents à fort impact. Ces données externes doivent comporter des informations sur les pertes, la taille de l'activité, les causes et circonstances de l'évènement.

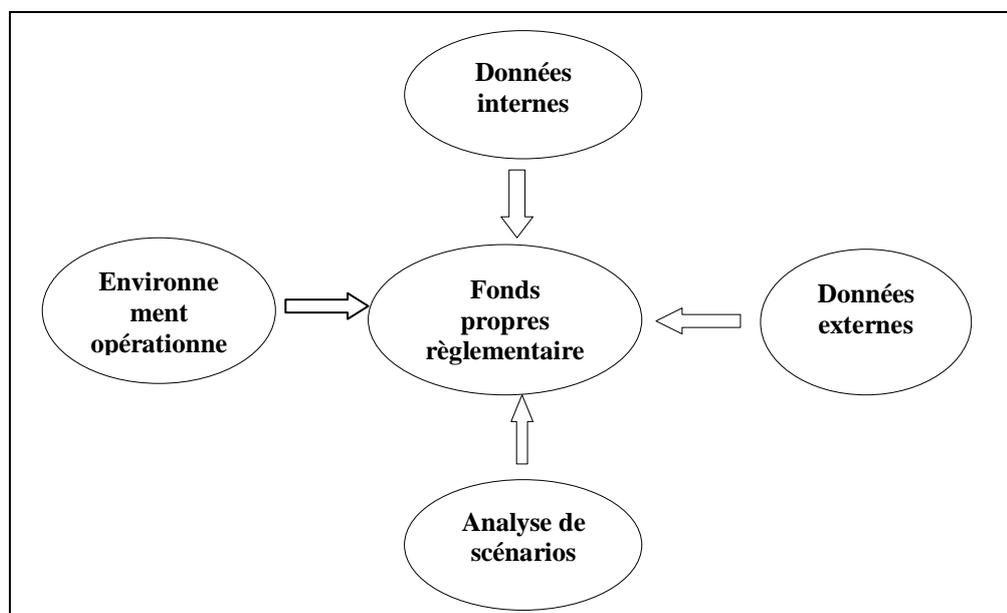
➤ **Analyse de scénario**³⁰ : pour ce qui concerne son exposition aux risques élevés, une banque doit utiliser des scénarios conçus avec des experts, et ce en exploitant notamment les données externes. Cette démarche repose sur l'expertise des opérationnels et des gestionnaires de risque.

²⁹ C.JIMENEZ, P.MERLIER, D.CHELLY, Op.cit.P36

³⁰ Idem, P37

- **Facteurs de l'environnement opérationnel du contrôle interne** : en plus des données de perte et des scénarii, des facteurs liés à l'environnement et au contrôle internes doivent être intégrés. La prise en compte de ces facteurs doit répondre aux caractéristiques suivantes :³¹
- Chaque facteur doit représenter un vecteur de risque pertinent, basé sur l'expérience et sur un jugement d'expert ;
 - La sensibilité des risques face à ce facteur, ainsi que le poids de chaque facteur doivent être justifiés ;
 - Tous les aspects de l'application de chaque facteur doivent être documentés et soumis à un examen indépendant de la banque.

Figure n°2: Intégration des quatre éléments.



Source : Ariane CHAPELLE, Georges HUBNER, Jean-Philippe PETERS, « *Le risque opérationnel, implications de l'Accord de Bâle pour le secteur financier* », Larcier, Bruxelles, 2005, P 36

III. Les méthodes de mesures des risques :

Trois méthodes sont couramment utilisés par les banques afin de quantifié les différents risques opérationnels auxquels elles sont confrontées :³²

1. La méthode Scorecard (tableau de bord):

³¹Ariane CHAPELLE, Georges HUBNER, Jean-Philippe PETERS, Op.cit. 36

³² L'école supérieure de la banque, « ITB – 2^oème Année D'études, l'entreprise banque », Op.cit.P87

Elle est qualitative et basée sur des indicateurs de risques qui incorporent une vision a priori des risques opérationnels. Elle repose sur des jugements d'experts qui attribuent des scores de risques aux points critiques des processus cartographiés. Des questionnaires utilisés sont établis par des équipes composées à la fois d'experts regroupant des spécialistes du risque et des opérationnels de chaque métier ou ligne de métier. Sur la base de la typologie Bâle II correspondant à une vingtaine de sous-catégories et d'une vingtaine de questions par questionnaire, il est aisé de voir la lourdeur de la méthode pour un grand groupe bancaire. Cette méthode présente l'avantage d'éviter la collation fastidieuse des remontés statistiques des défaillances observés de terrain. Elle présente par contre le désavantage d'être déconnectée de la réalité de la sinistralité passée, car elle conserve une certaine subjectivité sur les critères de notation et présente une difficulté d'implémentation à la totalité des processus.

2. La Méthode des données de pertes internes (LDA) : (loss distribution approach) :

Elle est basée sur la constitution d'une base d'incidents qui permet d'avoir une vision (exact des incidents et de pertes supportées par la banque). La VAR (value At Risk $VAR = \text{Perte totale} - \text{Perte moyenne attendue}$) est la perte maximale encourue avec une probabilité de 99,99%. Les limites de la méthode tiennent à la nécessité de disposer de séries historiques assez longues pour être fiables ainsi que le caractère statique de la méthode, contingent à l'existant fonctionnel, organisationnel et humain. Elle ne prend pas en compte de manière satisfaisante les (gros risques) dont la survenance est généralement faible, mais dont les montants sont élevés.

3. La méthode des scénarios :³³

Consiste à partir d'une base préexistante de risque, à imaginer des scénarios simulant des événements et leur impact en termes de fréquence et de montant de perte. Cette approche complémentaire des précédentes, et intéressante en cas d'insuffisance des données historiques pour mesurer l'impact d'événements de forte sinistralité ou lors de la survenance simultanée

de plusieurs événements. Le scénario permet de faire varier les caractéristiques de certains risques, telles que leur fréquence et leur sévérité, afin de déterminer le type d'action le plus adéquat pour en réduire les effets.

Section 3 : gestion et couverture des risques opérationnels :

Afin de permettre la détection le plus tôt possible des risques et incidents de nature opérationnelle et de permettre la mise en œuvre d'un dispositif de maîtrise, des outils de gestion ont été développés. Parmi les plus utilisés nous avons :

I. Principaux outils de gestion des risques opérationnels :

1. L'auto-évaluation des risques et des contrôles (RCSA-Risk Control self Assessment) :

Est un processus initié par la direction générale dont l'objectif est de réaliser un examen attentif de tous les aspects relatifs au risque opérationnel, il doit conduire à l'attribution de rating ou scores appréciant la qualité, mais aussi et surtout les insuffisances des différentes dimensions de la gestion du risque opérationnel à l'œuvre dans la banque.

Le processus d'auto-évaluation est mené en interne par les départements opérationnels, généralement en collaboration avec l'audit .Dans cette méthode, le recours à des questionnaires et des entretiens est fréquent et permet de collecter les avis des personnes clés et des responsables des différentes entités.³⁴

2. Les indicateurs clés de risques (KRI-Key Risks Indicators) :³⁵

Un indicateur clé de risque (ou Key RiskIndicator) est une mesure spécifique à chaque activité produite par la banque et qui lui permet de suivre et d'anticiper les pertes potentielles futures sous un mode « prédictif » pour améliorer leur pilotage. A chaque activité est relié un ensemble d'indicateurs qui sont suivis périodiquement (mensuellement ou trimestriellement).

Pour que les indicateurs soient fiables et utiles, il est nécessaire qu'ils doivent répondre aux critères suivants :³⁶

- Etre simples et peu nombreux ;
- Etre complets : toutes les catégories des risques sont couvertes ;
- Etre significatifs : ils doivent présenter un pouvoir prédictif ou explicatif du niveau de pertes ;
- Etre mesurables : dans la mesure du possible, les indicateurs devraient pouvoir être quantifiables et vérifiables ;
- Etre justifiables : ils doivent présenter un lien logique avec la catégorie de risque examinée ;
- Etre non redondants : il ne sert à rien de multiplier les facteurs présentant une forte corrélation entre eux.

3. La notification des pertes internes :

³⁴ Eric LAMARQUE, Op.cit.P50

³⁵ C.JIMENEZ, P.MERLIER, D.CHELLY, Op.cit.P110

³⁶ Ariane CHAPELLE, Georges HUBNER, Jean-Philippe PETERS, Op.cit.P67

Ce sont les données associées aux pertes qui résultent de défaillance opérationnelles. C'est à partir de ces données que sont générées les séries chronologiques et les distributions statistiques, nécessaires à la spécification d'un modèle permettant de quantifier le risque opérationnel. La base des incidents a pour objectif de fournir, à partir des erreurs passées, des estimations de probabilité pour le futur. La base de données se doit alors d'être fiable, exhaustive et pertinente. Elle va nécessiter la rédaction de procédures d'alimentation et de contrôle afin d'en garantir la qualité. La collecte des pertes est considérée comme une donnée objective.³⁷

4. Le tableau de bord:³⁸

Le tableau de bord doit permettre :

- d'appréhender la nature et l'ampleur des risques encourus ;
- de s'assurer de l'adéquation des dispositifs de gestion des risques opérationnels avec le profil de risques et le plan d'activité de l'établissement ;
- d'effectuer les arbitrages nécessaires pour limiter les risques ;
- de piloter les actions préventives et leur état d'avancement.

Il reprend les différentes thématiques permettant un suivi :

- des grands risques de l'établissement ;
- de l'environnement de gestion des risques opérationnels ;
- des indicateurs de risques prédictifs ;
- des incidents avérés ;
- de l'existence et de l'utilisation des dispositifs d'assurances.

Le tableau de bord « risques opérationnels » est produit, a minima , sur base trimestrielle et constitue le support principal du Comité des Risque Opérationnels de l'établissement.

II. La couverture des risques :

1. La couverture interne :

1.1 Le plan de continuité d'activité :

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

³⁷ Eric LAMARQUE, Op.cit.P42

³⁸ C.JIMENEZ, P.MERLIER, D.CHELLY, Op.cit.P111

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

A partir de ces définitions, on peut souligner que le plan de continuité d'activité est un élément important dans la constitution d'un dispositif efficace de la gestion et de la maîtrise des risques opérationnels. On peut cerner certains risques qui peuvent interrompre l'activité d'une banque :

- Panne matérielle ou dans le système ;
- Indisponibilité des moyens de communication ;
- Accident, incendie par exemple ;
- Catastrophe naturelle.³⁹

Son rôle est d'assurer les mêmes prestations de services attendus par les clients en cas de survenance d'un événement imprévu quel que soit son impact et son ampleur (respecter ses engagements, et ses obligations réglementaires et contractuelles) .

Les étapes nécessaires à la mise en œuvre d'une démarche de continuité des activités sont :

- 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.

❖ Aspect réglementaire :

- L'article 36 du règlement 11-08 relatif au contrôle interne de la banque d'Algérie, dans le cadre du contrôle des systèmes d'information, met en évidence la nécessité d'assurer la disponibilité « des procédures de secours informatiques dans le cadre d'un plan de continuité de l'activité, afin d'assurer la poursuite de l'exploitation » ;
- L'article 38 stipule que la cartographie des risques doit aider à définir et affiner les plans de continuité d'activité. La cartographie, dans laquelle tous ces risques auront été recensés, représenterait dans ce cas un support précieux pour la mise en place du plan de continuité d'activité ;

³⁹ Christian JIMENEZ, Patrick MERLIER, « Prévention et Gestion des risques opérationnels, Edition Revue Banque », Paris 2004, P.111 -122.

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

1.2 La délégation de pouvoir :

La délégation de pouvoir joue un rôle essentiel dans la mesure où elle permet de renforcer la maîtrise des risques opérationnels (la séparation de tâches permet d'éviter la surcharge, les erreurs d'exécution ...), elle peut être définie comme : « un acte de gestion qui a pour objet de responsabiliser les acteurs de l'entreprise et de définir avec précision le niveau des responsabilités »⁴⁰.

1.3 Chartes d'éthiques :

Les chartes d'éthique contiennent un ensemble de règles auxquelles est soumis tout le personnel au sein d'une banque. Elles sont largement généralisées dans les grands groupes bancaires.

Une charte d'éthique peut être matérialisée sous forme d'annexe au contrat de travail ou une partie du règlement intérieur. Ce document représente un moyen efficace de prévention et de lutte contre tous les actes illégaux pouvant affectés la banque.

Une utilisation optimale de cet outil est conditionnée par le respect et l'adhésion de tous les collaborateurs à ces chartes.

1.4 La couverture budgétaire des sinistres :

Lorsque des risques sont à très faible impact et donc considérés comme relevant de la gestion courante de la banque, ils doivent être maîtrisés, cela s'effectue à travers une gestion budgétaire courante. La couverture budgétaire peut se faire selon trois méthodes à savoir : la rétention, le provisionnement et le recours à l'emprunt.

2. La couverture externe des risques :

La banque ne peut pas ou ne veut pas toujours couvrir ses risques opérationnels par ses seuls moyens internes. Elle préfère dans plusieurs cas les endosser à un tiers plus spécialisé en la matière, et doté d'outils d'analyse et de gestion plus performants.

2.1 Les contrats d'assurance :

⁴⁰ Christian JIMENEZ, Patrick MERLIER, Dan CHELLY, Op.cit.P140

Le comité de Bâle a reconnu l'assurance comme « technique d'atténuation des risques aux fins des exigences de fonds propres réglementaires » dans son document consultatif de Juin 2006, ce qui implique que l'utilisation de l'assurance permet d'avoir des exigences moindre en fonds propres. Cette utilisation de l'assurance sera limitée à 20 % de l'exigence de fonds propres totale au titre du risque opérationnel.

L'assurance est définie comme étant: "un outil de financement du risque. Le financement du risque consistant à transférer à l'extérieur de l'entreprise le coût du risque résiduel, le coût du retour à la normale. Ce transfert pour financement permet à l'entreprise affaiblie par un sinistre grave de trouver, au bon moment, les ressources nécessaires à son redressement sans affecter de manière irréversible son compte de résultat et/ou ses fonds propres."⁴¹

La souscription d'un contrat d'assurance permet de transférer à l'assureur l'impact d'un sinistre non prévisible. L'assurance dans ce cas ne gère pas directement le risque, mais elle assume les conséquences financières dans le cas ou un sinistre survient.

La banque dispose à ce titre de quatre (4) alternatives à savoir :

- 1- L'assurance classique (traditionnelle) ;
- 2- Les captives ;
- 3- L'assurance à prime ajustable (Rétro plan) ;
- 4- Les contrats pluriannuels avec participation au bénéfice.

2.2 L'externalisation d'activité :

« Les moteurs d'une externalisation sont le plus souvent économiques. L'entreprise souhaite déléguer à un prestataire des travaux qui ne sont pas considérés comme son cœur de métier, tout en bénéficiant d'un rapport prix/prestation intéressant, ou des fonctions qui nécessitent des investissements et une technicité dont on considère qu'ils peuvent être avantageusement assumés par un prestataire externe, qui va mutualiser ses investissements sur un portefeuille de clients». ⁴².

Il faut signaler que l'externalisation peut engendrer de nouveaux risques notamment :

⁴¹ C.VERET : « *l'assurance comme technique de réduction des risques* », Revue d'Economie Financière, 2006, Association de l'Economie financière, Paris, p 30

⁴² Christian JIMENEZ, Patrick MERLIER, Dan CHELLY, Op.cit.P152

- Risque stratégique ;
- Risque d'exploitation ;
- Risque financier ;
- Risque juridique.

Conclusion :

La réforme Bâle II du ratio de solvabilité bancaire s'inscrit dans une démarche mondiale de réglementation, dont l'objectif premier est de prévenir les faillites des banques.

La législation algérienne a repris ces recommandations à travers le règlement 11-08 relatif au contrôle interne, et le règlement 14-01 portant coefficients de solvabilité tous deux applicables aux banques et aux établissements financiers.

Ce chapitre nous a permis de constater l'extrême importance des risques opérationnels et la complexité de leur gestion.

Chapitre II : la cartographie des risques opérationnels

La banque doit arriver à maîtriser les risques opérationnels, en assurant un suivi permanent, Il est donc primordial de disposer d'un outil fiable permettant d'identifier les risques, de les évaluer et de les classer selon leur importance.

La cartographie des risques apparait comme étant l'outil adéquat, elle se base sur une analyse des processus métier, auxquels on détermine les risques associés et on les évalue. A la fin de cette démarche, nous allons mettre l'accent sur le contrôle interne de la banque mis en place et l'évaluer à son tour.

Pour développer ces points, nous avons scindé ce chapitre en trois sections :

Section 1 : « Généralité sur la cartographie des risques opérationnels » : où nous allons définir la cartographie des risques et les différents éléments qu'elle englobe ;

Section 2 : « Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques » : où sera décrite étape par étape, le processus de mise en œuvre de la cartographie des risques.

Section 3 : « Domaine d'utilisation de la cartographie des risques » : où nous allons présenter les différents domaines de son utilisation au niveau de la banque.

Section 1 : Généralité sur la cartographie des risques opérationnels

L'élaboration d'une cartographie au sein des banques est devenue une exigence réglementaire cependant, sa mise en place nécessite l'adoption d'une démarche spécifique .nous présentons dans cette section la notion de la cartographie des risques avant de décrire les étapes de son élaboration.

I. Concept de la cartographie des risques :

1. Définition :

- « La cartographie des risques est la représentation structuré d'un ensemble de risque identifiés et quantifiés dans un périmètre donné. C'est un outil visuel ayant pour objectif de donner au lecteur de la cartographie un image immédiate de la situation ».¹.

Ajoutons à cela que la cartographie des risques est un outil de gestion des risques relativement simple, explicite et visuel qui permet d'avoir une vision globale et

¹ Le ray JEAN, «organiser une démarche de cartographie des risques », AFNOR, 2008, p08

synthétique des risques intrinsèques et résiduels liés aux activités de la banque. Elle constitue un outil élémentaire pour le pilotage et la gestion des risques au sein d'une banque et permet de recenser, hiérarchiser et évaluer les risques identifiés.

2. Objectifs de la cartographie des risques :

La cartographie des risques opérationnels est un outil d'aide à la décision dont les objectifs sont multiples, Pour comprendre les objectifs nous prendrons dans un premier temps le cas de Jacques Renard dans son ouvrage « Théorie et pratique de l'audit interne », qui a repris les trois objectifs suivants :²

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

3. Les différents types de cartographie des risques :

Gilbert De Marechal a identifié dans son ouvrage « la cartographie des risques », deux (2) types de cartographies : globale et thématique.

3.1 Cartographie thématique : « La cartographie thématique est un outil de recensement et d'hiérarchisation des risques liés à un thème précis.»³

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

4. Les facteurs de réussite d'une cartographie des risques :

- La gestion du projet : pour mener à bien un projet de cartographie des risques il est important de l'encadrer et de communiquer à chacun ce qu'on attend de lui. Le format de restitutions et le calendrier ;
- L'implication de la hiérarchie : un projet de cartographie des risques comporte souvent une forte composante de changement (dans les mentalités et les pratiques).

²Jacques RENARD, « *théorie et pratique de l'audit interne* », éditions organisation, 2010, p157

³D.MARESHL, « *La cartographie des risques* », Editions Afnor, 2003, P18

Il est par conséquent indispensable à sa réussite que l'équipe ou le responsable travaillant sur le sujet ait un soutien direct de la hiérarchie ;

- Un langage commun : le projet de cartographie des risques fait intervenir de nombreux acteurs qui ont des approches différentes, des terminologies différentes d'où l'importance d'harmoniser les axes d'analyses et de présentation des travaux ;
- La prise en compte de la culture de l'entreprise : la culture de l'entreprise influence largement la gestion des risques d'où l'intérêt de prendre en compte la culture d'entreprise lors de la mise en place d'une cartographie des risques ;
- La définition et la diffusion d'objectifs clairs : pour la réussite du projet de cartographie des risques, il est important d'avoir une définition et une diffusion claire des objectifs ;
- La disponibilité des moyens : le projet de cartographie nécessite pour sa réussite des moyens financiers et humains suffisants ;
- Un groupe de travail de qualité : la mise en place d'une équipe de qualité, composée de représentants de chaque unité opérationnelle est un facteur important de succès de la cartographie des risques ;
- La désignation d'un responsable : il est indispensable pour la réussite de la cartographie des risques de désigner un responsable qui sera chargé de coordonner le travail des différents acteurs⁴.

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

Les démarches d'élaboration d'une cartographie des risques sont nombreuses et dépendent des objectifs que l'organisation veut assigner à la cartographie.

Au terme de nos différentes lectures on peut en déduire qu'il y a quatre (04) étapes lors d'une démarche d'élaboration d'une cartographie des risques :

- 1- Répertorier les processus ;
- 2- Identifier les risques associés ;
- 3- Evaluer les risques ;
- 4- Réaliser la cartographie d'une manière graphique.

I. Répertorier les processus :

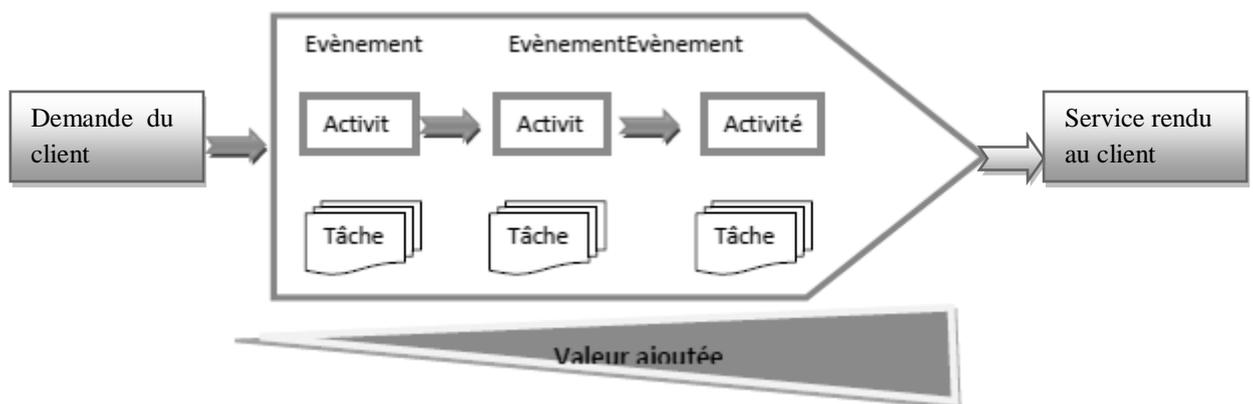
⁴ D.MARECHAL, Op.cit.P45

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

1. Définition du processus :

- on peut définir un processus schématiquement comme : « L'enchaînement ordonné d'un ensemble d'activités, produisant une valeur ajoutée croissante, permettant de délivrer au client (interne ou externe) le produit ou service correspondant à sa sollicitation initiale »⁵.
- Selon la norme ISO⁶ 9000 : 2000, un processus est : « un ensemble de ressources et d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie »⁷.
- Selon KPMG : « un processus permet l'élaboration d'un produit / service livré à un client interne ou externe. Il comprend une ou plusieurs activités ».

Figure n°3: Représentation schématique d'un processus.



Source : C.Jimenez « Risques opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit », Revue Banque, 2008, P 57.

Il faut distinguer entre :

- activités : Elles sont un ensemble de tâches élémentaires ayant un même objectif et exécutées dans un même département. Ex : Accord d'un financement ;
- tâches : Action élémentaire au niveau d'une activité, exécutée par une seule fonction (Directeur, comptable, etc.) dans le département concerné Ex : Saisie de garanties ;

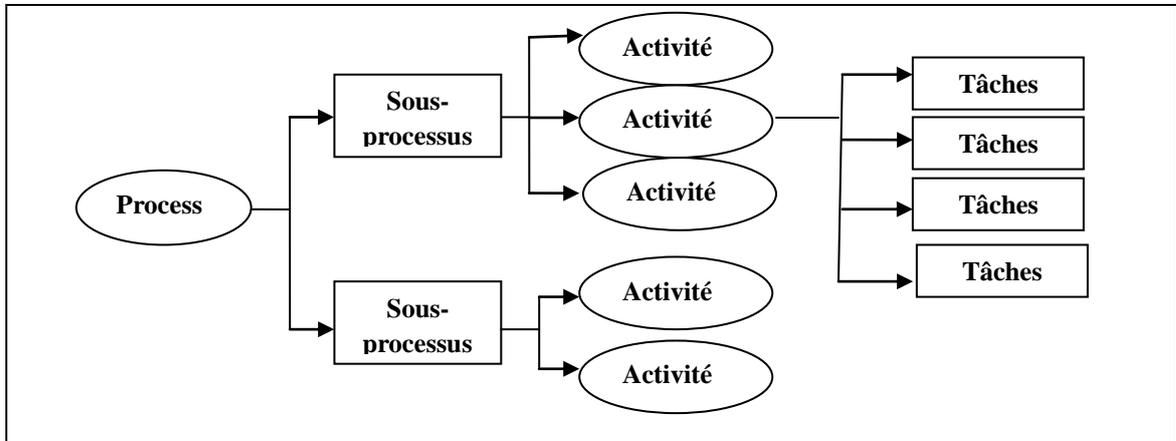
⁵ C.JIMENEZ, P.MERLIER, D.CHELLY, Op.cit.P57.

⁶ Organisation internationale de normalisation

⁷ Yvon MOUGIN, « réinventer sa démarche processus, développer de nouveaux principe de fonctionnement, reposer nos mode de management et relancer nos performance vers le haut », Lexitis édition, paris, 2011, P 74

Il apparaît au travers de ces définitions qu'un processus est un regroupement cohérent d'activités, disposant de ressources, alimenté par des entrées, qui sont transformées en sorties en y apportant une valeur ajoutée pour le client.

Figure n°4 : Décomposition d'un processus.



Source : élaboré par nos soins.

2. Les différents types de processus :

On peut classer les processus en quatre catégories :

Tableau n°4: les différents types de processus.

Processus	Description
Processus de réalisation	Processus qui définissent de quelle manière L'organisme gère la fourniture des produits ou des services à ses clients.
Processus de support	Processus de support qui contribuent à la réalisation des produits ou des services sans y participer directement
Processus de pilotage	Processus de pilotage qui permettent de gérer et de réguler le fonctionnement du processus
Processus d'amélioration	Processus de mesure, d'analyse et d'amélioration nécessaires pour recueillir les données utiles à l'analyse des performances et à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience

--	--

Source : Claude PINET, « ISO 9001 facile + L'ISO 14001 facile », l'EXITIS édition, paris ; 2013, P158

3. Caractéristiques d'un processus :⁸

- **être répétable** : le processus peut être répété dans les mêmes conditions et dans le temps .il peut être suivi et compris par l'ensemble du personnel qui l'exploite ou l'améliore ;
- **Etre mesurable** : on s'assure que le produit ou service issue du processus correspond à l'objectif fixé, pour cela on met en place des indicateurs de performance ;
- **Posséder des interactions** avec les autres processus de l'organisme

4. Le lien entre risques et processus :

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

En effet le lien entre risques et processus s'exprime par la « Matrice processus/Risques » qui se présente comme suit :

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

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

5. Qu'est-ce qu'une cartographie des processus :

Afin de mener à bien la démarche de management des risques dans une organisation, il faut d'abord la connaître et pour cela, la disponibilité d'une cartographie des processus apparaît comme un préalable logique. En effet, la cartographie des processus est un pré requis qui sert de base à la cartographie des risques.

On peut donc définir une cartographie des processus comme étant « un plan qui identifie les processus et les interfaces afin de montrer les liens opérationnels entre les données d'entrée et les données de sortie ».⁹

II. Identification des risques bruts associés à chaque processus :

Le risque brut (ou inhérent) est le risque maximum encouru en cas de défaillance du dispositif de contrôle interne.

⁸ Yves METAYER, Laurence HIRSCH, « premiers pas dans le management des risques », AFNOR, 2007, P63

⁹ Yvon MOUGIN, « la cartographie des processus, maîtrise les interfaces », édition d'organisation, 2004, p 40

L'identification des risques bruts consiste à mettre en évidence pour chaque processus décrits les risques opérationnels bruts capables d'en affecter le déroulement et d'empêcher l'atteinte des objectifs, cette identification doit se faire évidemment en faisant abstraction de toute mesure ou dispositif de maitrises des risques existants.

1. Les Technique d'identification des risques : Plusieurs techniques ont été mises pour identifier les risques à savoir :

- Identification basée sur check-lists : dans cette technique, l'identification des risques se fait sur la base s'un référentiel qui liste l'ensemble des risques en rapport avec l'activité de l'entité ;
- Identification basée sur l'atteinte des objectifs : il s'agit d'une analyse des processus et activité de l'entité et de rechercher ensuite les dysfonctionnements qui pourraient impacter les objectifs ou résultats attendus ;
- Identification par analyse historique : approche consistant à remonter sur les risques qui ont menacé l'entreprise dans le passé et d'en tire compte lors de la mise à jour ou de la conception de la carte des risques ;
- Identification basée sur les actifs créateurs de valeurs : cette pratique consiste à déterminer premièrement les actifs créateurs de valeurs dans l'entreprise, et ensuite à procéder à l'identification des risques pouvant les affecter ;
- Identification par l'analyse de l'environnement: c'est une méthode par laquelle la détermination des risques se fait en fonction des changements que peut subir l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise ;
- Identification par les taches élémentaires : elle consiste à découper les activités de l'entreprise en taches élémentaires et à identifier les risques essentiels rattachés à chaque tache.
- Identification basée sur les scénarios : Cette technique consiste à mener des enquêtes systématiques auprès d'experts de chaque ligne métier et de spécialistes de la gestion des risques.

Toutefois, notons que le choix de la technique dépendra des objectifs poursuivis par l'entreprise, et peuvent aussi être utilisées en combinaison les unes avec les autres selon le modèle de préférence de l'entité.

2. Les outils d'identification des risques :

On peut distinguer :

- Le Questionnaire de contrôle interne (QCI) : qui est un outil indispensable dans l'identification des faiblesses au niveau des processus opérationnels. C'est une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau et d'apporter un diagnostic sur le dispositif de contrôle interne, de l'entité ou de la fonction auditée.
- L'interview : est une technique de recueil d'informations qui permet d'expliquer et de commenter le déroulement des opérations afférentes à processus. Elle permet à l'auditeur de percevoir les menaces dans l'expression de l'audité et à l'audité de bien comprendre la démarche et les objectifs de l'auditeur.

Une fois les événements à risques identifiés, l'objectif de la cartographie des risques est de les évaluer.

3. Les différentes approches d'identification des risques :

D'un point de vue méthodologique, l'identification des risques opérationnels est possible par deux (2) grandes approches qui peuvent toutefois se compléter :

1.1 L'approche Top-Down:

1.1.1 Définition :

La cartographie des risques top-down est une démarche qui consiste à collecter au niveau du top management, l'ensemble des grands risques pouvant limiter ou empêcher l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation, ou menacer ses principaux actifs ;

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

Le risk manager doit d'abord envisager les principaux risques de l'entreprise pour chaque partie prenante ensuite les rattacher au sein des processus de l'entreprise et établit la cartographie à l'aide de questionnaires.

Cette approche est plus souvent utilisée dans une cartographie thématique, où la recherche des risques est limitée à un domaine, un métier, ou une géographie particulière. Dans ce cas l'évaluation et la validation des risques se fait lors des entretiens avec les principaux dirigeants ;

Elle permet donc de mieux garantir que l'implantation des processus correspondra aux attentes du métier.

les étapes de l'approche Top-Down peuvent être présentées comme suit:¹⁰

- Etape 01 : identification des risques majeurs par partie prenante ;
- Etape 02 : évaluation des risques ;
- Etape 03 : Rapprochement des risques avec la nomenclature des risques de l'organisation ;
- Etape 04 : Rapprochement des risques avec les processus clés de l'organisation ;
- Etape 05 : établissement d'une cartographie des risques (entretien avec les principaux dirigeants) ;
- Etape 06: validation des risques par les principaux dirigeants.

1.1.2 Avantages et inconvénients :

Les avantages et les inconvénients de cette démarche sont :

Tableau n°5 : avantages et inconvénient de l'approche top-down.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• Elle permet une mise en œuvre plus légère puisque les entretiens nécessaires sont moins nombreux ;• L'examen des risques stratégiques permet également de s'assurer de la prise en compte plus immédiate des processus transversaux ou managériaux, ce qui peut être plus en adéquation avec les attentes de la direction générale.	<ul style="list-style-type: none">• Elle présente l'inconvénient d'être moins précise, tant dans l'identification des risques que dans leur quantification ;• Les opérationnels n'étant pas associés, ils peuvent avoir du mal à s'approprier la démarche.

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

1.2 L'approche Bottom-Up :

1.2.1 Définition :

Il s'agit de la démarche inverse à la précédente, Cette approche consiste en un recensement des risques par les opérationnels qui sont les plus proches des activités et à en effectuer la remontée vers les personnes en charge de l'élaboration de la cartographie.

Ce type d'identification se fait généralement par l'intermédiaire d'interview. Il est souvent souhaitable d'utiliser une grille déterminée à l'avance pour s'assurer que tous les

¹⁰ IFACI, « Cahiers de la recherche, la cartographie des risques », 2013, page 46.

types de risques ont été bien évoqués au cours de l'interview. A cet effet, la récolte d'information se fait via les techniques d'interviews ou d'entretiens ouverts.

Le risk manager analyse chaque processus de l'entreprise pour faire ressortir méthodologiquement les risques majeurs.

Cette approche est donc ascendante comme son nom l'indique de bas en haut dans le sens où l'information remonte à partir des opérationnels proches de l'activité vers les responsables du management du risque.

les étapes de l'approches Bottom-up peuvent être présentées comme suit:¹¹

- Etape 01 : identification des processus avec les opérationnels ;
- Etape 02 : identifaction et évaluation des risques à chaques processus ;
- Etape 03 : identification et cotation des éléments de maitrise de risques existants ;
- Etape 04 :cotation du risque résiduel ;
- Etape 05 : pilotage et communication.

1.2.2 Avantages et inconvénients :

Les avantages et les inconvénients de cette démarche sont :

Tableau n°6: Avantages et inconvénient de l'approche bottom-up

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • L'approche par les processus permet d'obtenir une bonne connaissance des activités de l'entreprise et les résultats peuvent ensuite être utilisés à d'autres fins, dans le cadre d'une réorganisation ou à l'occasion d'une démarche qualité ; • L'analyse dans le détail des activités permet d'améliorer l'exhaustivité du recensement des Risque ; • La consultation des opérationnels pour la réalisation de la cartographie permet d'obtenir une implication satisfaisante de leur part. 	<ul style="list-style-type: none"> • C'est une démarche consommatrice de temps dans la mesure où elle requiert la tenue de nombreux entretiens et la collecte d'informations en masse ; • Elle peut s'avérer coûteuse en termes de compétences et de systèmes car la collecte de ces données nécessite souvent le recours à des outils informatiques.

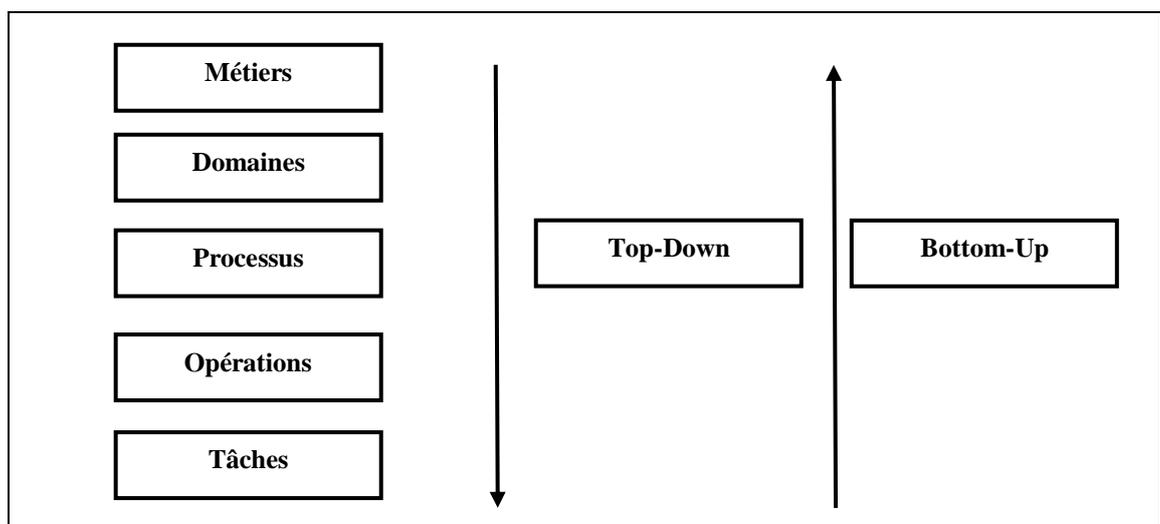
Source : IFACI, « *Cahiers de la recherche, la cartographie des risques* », 2013, page 48

¹¹ IFACI, « *Cahiers de la recherche, la cartographie des risques* », P46

2. Combinaison des deux approches (approche mixte top-up ou l'approche combinée):

Dans ce cadre, les risques sont déterminés parallèlement par la hiérarchie et les opérationnels. Les approches Top down et Bottom up deviennent alors particulièrement complémentaires pour assurer une mesure pragmatique des risques opérationnels ; le dispositif de maîtrise des risques devrait alors combiner entre les deux approches ce qui permettra de traiter les risques d'une manière exhaustive. Ainsi, il serait souhaitable que la gestion des risques se base sur des échanges réciproques entre les dirigeants et les responsables des risques.

Figure n°5: Schematization des approches Top-down et Bottom-up.



Source : élaboré par nos soins.

III. Evaluation des risques bruts :

Pour chaque processus on identifiera les risques opérationnels bruts, c'est-à-dire les risques auxquels un processus est susceptible de faire face, afin d'arriver ensuite à les évaluer.

L'évaluation présentée sous forme d'un tableau à double entrée, va porter sur l'appréciation de l'impact du risque (financier ou d'image) ainsi que de la fréquence de survenance des événements retenus :¹²

1. La fréquence : elle mesure la probabilité de réalisation de l'évènement de risque.

Elle peut être mesurée grâce à :

¹² Gilbert DE MARSCHAL, Op.cit.P9

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

Les critères d'évaluation de la fréquence pourront être illustrés dans le tableau suivant :

Tableau n°6: Critères d'évaluation de la fréquence.

Fréquence de réalisation	Faible	Moyen	Fort
Nombre d'occurrences par an	< 10	10<x<100	> 100

Source : Gilbert de Marschal, « *la cartographie des risques* », édition Afnor, 2003, p9

2. L'impact (gravité) : c'est la quantification de la perte engendrée par la réalisation du risque, cette perte peut s'exprimer :

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

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

Tableau n°7: Critères d'évaluation de l'impact.

Critères d'impact financier	Faible	Moyen	Fort
Charges financières ou manque à gagné (En milliers de Da)	< 10	10<x<100	> 100

Source : Gilbert de Marschal, « *la cartographie des risques* », édition Afnor, 2003, p9

Une fois les données « fréquence » et « impact » obtenues, le risque peut être quantifié en utilisant la formule suivante :¹³

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

¹³ Frédéric CORDEL, « *gestion des risques et contrôle interne, de la conformité à l'analyse décisionnelle* », 2ème édition, 2016, p19

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

Après avoir identifié tous les risques potentiels, il est nécessaire d'inventorier les mesures existantes qui auront un impact réducteur et d'estimer la mesure de cette réduction. Il faut pour cela identifier tous les éléments qui concourent à la maîtrise des risques¹⁴ :

- Les dispositions organisationnelles ;
- Le dispositif de contrôle mis en place ;
- Les outils de suivi de l'activité et de son bon déroulement ;
- Les éléments de réduction ou de transfert de risque.

On se situe ici dans une démarche d'auto-évaluation, ce sont donc les opérationnels eux-mêmes qui vont porter un jugement sur le degré de maîtrise des risques et l'influence de ce dispositif sur l'impact et/ou la fréquence associés à ce risque. Cette évaluation ne consiste pas en un audit du fonctionnement d'une unité opérationnelle ou support. La constatation de risques peu ou mal maîtrisés ne doit pas entraîner un risque de sanction, si l'on souhaite avoir une évaluation pertinente et honnête.

Par ailleurs, la réalisation d'une cartographie doit se faire avec le souci permanent d'avoir la vision la plus proche possible de la réalité du terrain.

Les dispositifs de maîtrise des risques, sont répertoriés et valorisés sous deux rubriques distinctes ; le DMR de prévention et le DMR de protection : ¹⁵

- Les DMR de prévention : ils sont destinés à réduire la fréquence d'occurrence du risque (éviter la survenance de l'évènement) ;
- Les DMR de protection : ils sont destinés à réduire les impacts (contenir les conséquences de l'évènement).

Pour cela une échelle d'évaluation constituée de fourchettes de pourcentage peut être élaborée. Chaque niveau correspond à une fourchette de réduction du risque qui s'exprime en pourcentage et dans laquelle l'expert peut inscrire l'évaluation faite. Le tableau suivant est un exemple d'échelle.

¹⁴C. JIMENEZ, P.MELIER, Op.cit.P37

¹⁵Idem, P238

Tableau n°9 : Exemple d'échelle d'évaluation des dispositifs de maîtrise des risques

Critères qualitatifs	Fourchette de pourcentage	Fréquence	Impact
Fort	[75% à 99%]		
Moyen	[50% à 75%]		
Faible	[25% à 50%]		
Très faible	[0% à 25%]		
Inexistant	[0%]		

Source : C.Jimenez, P.Merlier « *prévention et gestion des risques opérationnels* », Revue Banque, 2004, P238

Chaque niveau correspond à une fourchette de réduction du risque qui s'exprime en pourcentage et dans laquelle l'expert peut inscrire l'évaluation faite. Les valeurs respectives des DMR de prévention et du DMR de protection seront ainsi fixées par l'évaluateur. Les risques résiduels pourront être déduits une fois les différents contrôles identifiés et évalués.

Les risques nets (ou résiduels) sont ceux qui résultent des risques bruts, en tenant compte des protections et des contrôles mis en place.

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

$$\begin{aligned} \text{Risque résiduel} &= \text{impact résiduel} \times \text{probabilité résiduelle} \\ &= (\text{impact inhérent} \times \text{probabilité inhérente}) - \text{évaluation du contrôle interne} \end{aligned}$$

V. La hiérarchisation des risques et la représentation graphique :

Une fois les risques identifiés, associés aux processus et évalués, il ne restera plus qu'à établir la cartographie des risques.

Cette dernière se révèle l'instrument adéquat pour arriver à une identification et l'évaluation de façon structurée des risques auxquels une banque fait face, et permet ainsi d'élaborer des plans d'action afin de contrôler et transférer les risques.

Il existe plusieurs manières de représenter une cartographie, nous citons ici deux méthodes de représentation, Tandis que dans le cas pratique choix s'est porté sur une troisième méthode :

1. diagramme à deux axes ou matrice d'évaluation des risques :

Les risques sont représentés à l'aide des caractéristiques « fréquence » et « impact ». La fréquence correspond à l'axe des ordonnées « Y » et l'impact à celui des abscisses « X ». Cette représentation permet d'identifier les risques du plus significatif au moins significatif.

Figure n°6 : matrice d'évaluation des risques.



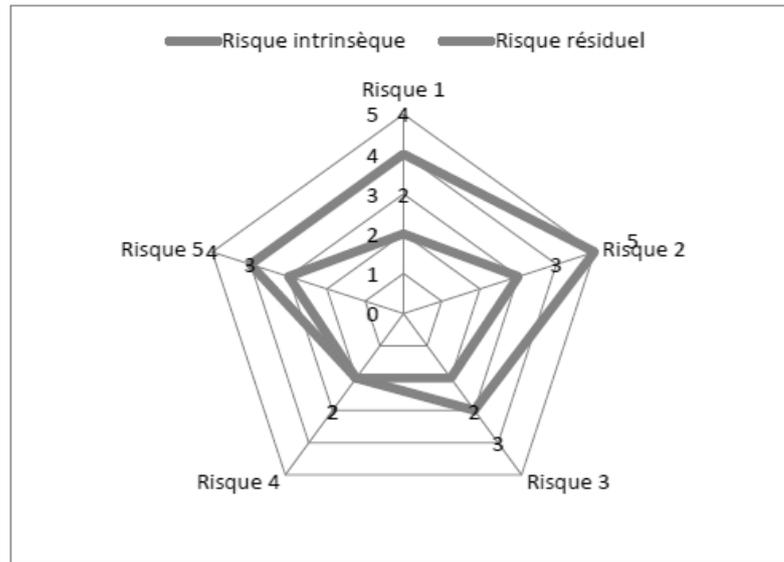
Source : IFACI, « cahier de la recherche, cartographie des risques », 2eme édition, 2013, p39

2. Représentation en mode radar (ou toile d'araignée):

Le principe de ce type de représentation est d'avoir une vue d'ensemble de l'exposition de l'organisation au risque, en fonction de son appétence. Dans ce cas, l'échelle est unique et représente la criticité d'un risque (résultat de la multiplication de la fréquence de survenance par l'impact d'un risque).

C'est un diagramme à plusieurs axes, où chaque axe représente une catégorie bien précise de risque.

Figure n°7 : Représentation des risques en mode radar.



Source : IFACI, « *cahier de la recherche, cartographie des risques* », 2eme édition, 2013, p39.

VI. Actualisation de la cartographie des risques :

La cartographie des risques est une photographie de la situation à un instant donné. Afin de pouvoir conserver une vision appropriée de cette situation, Il est indispensable de l'actualiser après une durée de temps déterminé et l'adapter périodiquement afin de prendre en compte les évolutions survenues.

La cartographie des risques opérationnels est généralement actualisée avec l'aide des auditeurs internes ce qui permettra de déterminer l'exposition réel des banques aux risques opérationnels, il y a plusieurs facteurs qu'ont une influence sur le profit des risques, à savoir :

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

L'actualisation de la cartographie permettra alors aux responsables d'observer l'impact de ces facteurs, de réajuster les plans d'actions déjà mis en place, et d'en définir de nouveaux.

Section 3 : Domaine d'utilisation de la cartographie des risques

La cartographie des risques opérationnels, loin d'être une simple contrainte réglementaire, constitue un véritable atout pour l'entreprise qui la réalise.

I. La cartographie des risques, élément moteur du management des risques :

1. Définition de management des risques :

On peut définir le Risk Management comme suit : « Le management des risques est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la Direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation. »¹⁶

2. Les objectifs de management de risque :¹⁷

- **Stratégiques** : objectifs de niveau le plus élevé, liés à la stratégie de l'organisation. Ils reflètent le choix de la Direction quant à la façon dont l'entreprise s'efforcera de créer de la valeur pour les parties prenantes ;
- **Opérationnels** : objectifs généraux concernant l'utilisation efficace et efficiente des ressources ;
- **Reporting** : objectifs axés sur la fiabilité des informations financières (internes et externes) ;
- **Conformité** : objectifs visant à la conformité aux lois et règlements en vigueur.

3. Les composantes du management des risques :¹⁸

Selon le référentiel COSO II (Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission) le management des risques comportent les éléments suivants :

- **Un environnement interne de contrôle** : qui constitue le fondement structurel du système de management des risques et qui intègre des aspects très divers tels que la culture du risque et l'appétence pour le risque, l'intégrité et les valeurs éthiques, l'engagement de compétence, la structure organisationnelle, les délégations de

¹⁶IFACI, « *Le Management Des Risques De L'entreprise : cadre de référence et techniques d'application* », Price Waterhouse Coopers, éditions d'organisation, 2005, page 5.

¹⁷ Pierre SCHIK, Jacques VERA, Olivier BOURROUILH-PAREGE, « *audit interne et référentiel de risques* », paris, 2010, P13

¹⁸ Idem, P14

pouvoirs et de responsabilités, la politique de ressources humaines, la fixation des objectifs ;

- **Une identification des évènements** : susceptible d'affecter l'atteinte des objectifs de l'organisation. Il s'agit aussi bien d'évènements pouvant avoir un impact négatif que d'évènements pouvant avoir un impact positif, c'est-à-dire des opportunités à saisir que le management doit intégrer dans sa stratégie. Ces évènements peuvent être de différentes natures : économiques, environnementaux, politiques, sociaux technologiques..... ;
- **Une évaluation des risques** : c'est-à-dire une appréciation quantitative de la probabilité d'occurrence et de l'impact de ces évènements ;
- **Un traitement des risques** : c'est-à-dire la décision qui doit être prise suite à l'évaluation des risques, quatre solutions (stratégies) possibles afin de traiter un risque :
 - l'évitement : supprimer le risque en cessant l'activité à l'origine du risque ;
 - la réduction : mettre en œuvre des dispositions pour réduire la probabilité et/ou l'impact du risque ;
 - le partage : en partageant le risque avec d'autres acteurs, recours à l'assurance, à des opérations de couvertures ou l'externalisation de l'activité concernée ;
 - l'acceptation : compte tenu du coût des dispositions à mettre en œuvre, l'organisation préfère accepter le risque en l'état.
- **Des activités de contrôle** : il s'agit des politiques et procédures mises en place qui permettent de s'assurer que les risques sont bien maîtrisées. Ces dispositions regroupent des modalités telles que : les revues du management, la supervision directe des activités ou d'une fonction, la séparation des tâches, le contrôle des intégrés dans le traitement de l'information, les contrôles physiques, les indicateurs de performance ;
- **L'information et la communication** : les informations pertinentes sont identifiées, saisies et communiquées dans un format et dans des délais permettant à chacun de s'acquitter de ses responsabilités ;

- **Le pilotage** : il s'agit aussi bien des activités quotidiennes de contrôle par le management que des démarches d'auto-évaluation ou encore de l'intervention des auditeurs internes ou externes.

4. La cartographie des risques dans la fonction Risk management :

La cartographie des risques constitue un moyen de prise de décision. Pour traiter un risque, nous avons montré que le propriétaire du risque disposait de quatre stratégies de maîtrise de base, qu'il peut combiner s'il le souhaite (et si cela est possible). La cartographie des risques s'avère être un outil adéquat pour le risk manager, car elle permet l'identification, l'évaluation et la hiérarchisation des risques. Elle donne ainsi la possibilité d'opter pour des mesures appropriées à même de réduire ces risques en vue d'optimiser le fonctionnement de l'organisation. La stratégie adoptée, est alors concrètement mise en œuvre par des dispositifs de contrôle.

C'est à ce moment-là que s'opère la liaison entre le management des risques et le contrôle interne. Ce dernier est donc pleinement intégré au processus de management des risques.

II. La cartographie des risques et le contrôle interne :

1. Définition de contrôle interne :

Il existe de nombreuses définitions du contrôle interne :

1.1 Définition de l'OECD : « Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'une part, d'assurer la protection du patrimoine et la qualité de l'information, d'autre part, de garantir l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci.»¹⁹.

1.2 Définition de COSO : le COSO définit le contrôle interne dans son référentiel intitulé *Internal Control- Integrated Framework* comme étant : « un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destinée à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs ».²⁰

1.3 Définition de l'IFACI : « L'ensemble des moyens structurels (politique, organisation et procédures) ayant pour objectifs la maîtrise des activités. »

¹⁹ Antoine MERCIER, Philippe MERLE, « *audit et commissariat aux comptes, guide de l'auditeur et de l'audite* », éditions Francis LEFERBVRE, 2010, P529

²⁰ Mohamed HAMZAOU, « *Audit, gestion des risques et contrôle interne, norme ISA 200,315, 330et 500* », Pearson éducation France, 2008, P80

Ces définitions du contrôle interne bien que nombreuses et différentes, ne sont pas fondamentalement contradictoires. En effet, toutes s'accordent à dire que Le contrôle interne n'est pas une fonction mais un dispositif mis en place par une organisation et visant à fournir une assurance raisonnable :

- L'information interne et externe (dont l'information comptable et financière) est fiable et intègre ;
- Les opérations sont réalisées et optimisées ;
- Les actifs et le patrimoine sont protégés ;
- Les lois, les réglementations et les politiques internes sont respectés.

Il comprend ainsi un ensemble de moyens, de comportements, de procédures d'actions adaptées aux caractéristiques propres de chaque société.

2. Les composantes du contrôle interne :

Selon le référentiel COSO, Le contrôle interne est défini à travers cinq (5) composantes de base :²¹

- 1- Une organisation comportant une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates et s'appuyant sur des systèmes d'information, sur des procédures ou modes opératoires, des outils et des pratiques appropriées ;
- 2- La diffusion en interne d'informations pertinentes, fiables dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités ;
- 3- Un système visant à recenser, analyser les principaux risques identifiables au regard des objectifs de la société et à s'assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques ;
- 4- Des activités de contrôle proportionnées aux enjeux propres à chaque processus, et conçues pour s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs ;
- 5- Une surveillance permanente portant sur le dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement .cette surveillance, qui peut ultimement s'appuyer sur la fonction d'audit interne de la société lorsqu'elle existe peut conduire à l'adaptation du dispositif de contrôle interne.la direction générale

²¹ Pierre SCHIK , Jacques VERA, Olivier BOURROUILH-PAREGE, Op.cit.P21

ou le directoire apprécient les conditions dans lesquelles ils informent le conseil des principaux résultats des surveillances et examens ainsi exercés.

3. Les objectifs de contrôle interne :

Les missions de contrôle interne ont pour objectifs :²²

1.1 Objectif général :

- la Continuité de l'entreprise dans le cadre de la réalisation des buts poursuivis :
Le Contrôle interne est le processus par lequel la direction générale et les différents niveaux de management, obtiennent une assurance raisonnable que leurs objectifs soient atteints.

1.2 Objectifs permanents :

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

4. Les différents niveaux de contrôle internes :

Le contrôle interne s'exerce sur trois (3) niveaux :²³

4.1 Les contrôles de premier niveau : Il s'agit des contrôles immédiats, systématiques et permanents, ils vont être réalisés par tous les collaborateurs de la banque dans leur activité quotidienne, dès qu'un service réalise une opération de nature bancaire, une série de points de contrôle doit être réalisée. C'est la procédure interne fixant les modalités de réalisation de ces opérations qui souligne ces différents points. L'identification de ces points de contrôle suppose :

- Une identification précise des différentes activités de la banque pour ne laisser aucune d'entre elles sans surveillance ;
- Une identification des risques liés à chacune de ces activités ;
- L'existence d'un manuel des procédures ;

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

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

²² Inspiré du cours de Monsieur KADOURI Rachid, « *audit interne* », ESC 2016, P11

²³ Eric LAMARQUE, Op.cit.P87.

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

5. La relation entre la cartographie et le contrôle interne :

Le dispositif de contrôle interne et la cartographie des risques opérationnels sont étroitement liés. En effet, la cartographie identifie les différents métiers de la banque ainsi que les processus qui en découlent, les risques qui sont rattachés à ces activités, les modalités de gestion de ces risques, ainsi que les incidents et les pertes par typologie de risques. De cette analyse et lecture de la cartographie des risques, vont découler les différents contrôles. En outre, dans le cas de l'existence de procédures de contrôle, une évaluation de l'efficacité de celles-ci va être faite lors de l'élaboration de la cartographie des risques.

La relation entre la cartographie des risques et le contrôle interne est donc double et va dans les deux sens.

III. La cartographie des risques et l'audit interne :

1. Définition de l'audit interne :

- « L'audit interne, c'est tout ce que devrait faire le management pour s'assurer de la bonne maîtrise de ses opérations: s'il en avait le temps, et s'il savait comment s'y prendre.

On déduit 3 vérités fondamentales de cette définition:

- L'audit interne est une fonction de Direction en ce sens qu'elle concerne d'abord et au premier chef les managers de l'entreprise ;
 - C'est un métier, nécessitant un apprentissage et qui ne s'improvise pas ;
 - Il faut du temps, d'où la nécessité de disposer de spécialistes pour exercer la fonction.»²⁴.
- C'est en Mars 2000 que le conseil d'administration de l'IFACI approuva sa définition officielle de la fonction d'Audit Interne : « L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer et contribuer à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en

²⁴ Inspiré du cours de Monsieur KADOURI Rachid : « *Audit Interne* » ESC 2016, P40

évaluant par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour ren²⁵forcer leur efficacité.»²⁶.

- La nouvelle définition de l'audit interne : ²⁷
 - Préserver l'indépendance ;
 - Devenir une autorité reconnue ;
 - Donne une assurance sur le degré de maîtrise.

A partir de ces définitions, on peut souligner que l'audit interne est une fonction d'investigation et d'appréciation du contrôle interne exercée de façon périodique, ponctuelle (contrôle de troisième niveau) au sein de l'organisation, son objectif général est de s'assurer de l'efficacité du système de contrôle interne et d'aider les responsables de tous les niveaux à mieux maîtriser leurs activités.

2. Caractéristique de l'audit interne :

2.1 L'audit est une fonction indépendante : L'indépendance c'est la capacité de l'audit interne et de son responsable à assumer, de manière impartiale, leurs responsabilités. Afin d'atteindre un degré d'indépendance nécessaire et suffisant à l'exercice de ses responsabilités, le responsable de l'audit interne doit avoir un accès direct et non restreint à la direction générale et au conseil. cet objectif peut être atteint grâce à un double rattachement. Les atteintes à l'indépendance doivent être appréhendées différents niveaux :

- au niveau de l'auditeur interne ;
- au niveau de la conduite de la mission
- au niveau de l'audit interne et de son positionnement dans l'organisation.²⁸

2.2 L'audit est une fonction objective : L'objectivité est une attitude impartiale qui permet aux auditeurs internes d'accomplir leurs missions de telle sorte qu'ils soient certains de la qualité de leurs travaux, menés sans le moindre compromis. L'objectivité implique que les auditeurs internes ne subordonnent pas leur propre jugement à celui d'autres personnes. Les atteintes à l'objectivité doivent être appréhendées à différents niveaux :

- au niveau de l'auditeur interne ;
- au niveau de la conduite de la mission ;

²⁵ Idem, P41

²⁶ Pierre SCHIK, Jacques VERA, Olivier BOURROUILH-PAREGE, Op.cit.P23

²⁷ Inspiré du cours Mr KADOURI Rachid : « *Audit Interne* » ESC 2016, P43

²⁸ IFACI, « *Transposition des normes professionnelles de l'Audit Interne et bonnes pratiques* », 2011, P28

- au niveau de l'audit interne et de son positionnement dans l'organisation.²⁹

2.3 L'audit est une fonction universelle : Ce qualificatif doit être compris dans un double sens : c'est une fonction universelle car elle s'applique à toutes les organisations, c'est aussi une fonction universelle car elle s'applique à toutes les fonctions où elle s'exerce. (Fonction Financière et comptable, fonction commerciale et logistique, fonction fabrication/production, fonction informatique...).³⁰

2.4 L'audit est une Fonction périodique : L'audit interne est une fonction permanente dans l'organisation, mais c'est une fonction qui est périodique .cette périodicité des missions est calculée selon le risque de chaque activité, elle sera traduite par un outil qui mesure le risque, c'est « le plan d'audit ».

Un service d'audit bien organiser doit donc impérativement disposer d'un outil de mesure du risque pour calculer la fréquence de ses missions.³¹

3. Les objectifs de l'audit interne :

Les missions d'audit ont pour objectifs :³²

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

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

La cartographie des risques, une fois établie, va constituer l'instrument de mesure dont va se saisir l'auditeur pour planifier ses missions. Quelle que soit la méthode de

²⁹Idem

³⁰(Jack) RENARD, Op.cit.P40

³¹Idem.P45

³²Reda KHELASSI, « l'audit interne- audit opérationnel – technique, méthodologie, contrôle interne »,2ème édition, 2007, p24

consolidation des risques des différentes activités /fonctions /processus, l'idée est d'arriver à déterminer la fréquence des missions en fonction de l'importance du risque

En effet, l'ensemble des services, fonctions, thèmes et processus n'est pas à auditer selon la même périodicité, car c'est l'importance du risque qui va déterminer la fréquence : risque élevé, donc audits fréquents, et inversement, un risque faible signifie des audits espacés.

La cartographie des risques est donc un instrument de mesure permettant à l'Audit Interne de porter un jugement sur l'importance du risque dans la zone auditée. L'élaboration d'une cartographie des risques peut aussi faire appel aux évaluations faites par l'audit interne du dispositif de contrôle.

Conclusion :

Il ressort de cette partie que la cartographie des risques est un outil centré sur les processus, l'élaboration de cette dernière nécessite donc une bonne maîtrise des activités et des processus pour permettre une évaluation exhaustive des risques et optimiser son utilisation.

C'est pourquoi qu'il faut au préalable décomposer les activités et les métiers en processus, pour pouvoir identifier les risques afférents de manière précise, Il sera procédé ensuite à leur évaluation.

Ceci constitue la démarche de mise en œuvre de la cartographie des risques qu'il conviendra d'actualiser périodiquement.

BNP Paribas El Djazaïr en tant que filiale du Groupe BNP Paribas, s'est dotée d'une cartographie des risques. La cartographie fut par la suite exigée par le règlement 11-08 du 28 Novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers. La réalisation de cette cartographie est à la charge du pôle des ORC.

Dans les chapitres précédents, nous avons présenté les aspects théoriques liés aux risques opérationnels. Afin de concrétiser ces notions traitées, nous allons essayer de les mettre en pratique dans un contexte réel.

Ce présent chapitre sera donc consacré à une étude de cas, il se répartira en trois (3) sections, la première sera dédiée pour la présentation de la BNP Paribas El Djazaïr, le département des risques (Pôle des ORC), structure où nous avons effectué notre stage, ainsi que le Système de Paiement de Masse. La deuxième concernera la Cartographie des risques opérationnels liée au processus chèque et la dernière sera consacrée aux Insuffisances et recommandations.

Section 1 : Présentation de la structure d'accueil et du système de paiement de masse

I. Présentation de BNP Paribas El Djazaïr :

1. Présentation générale du groupe BNP Paribas :

La banque BNP Paribas est parmi les banques européennes les plus jeunes, elle a vu le jour en 2000 de la fusion de la banque d'affaires Paribas et de la BNP (Banque National de Paris). La société BNP, autour de laquelle s'est formé le Groupe, a été créée en 1966 par la fusion du CNEP (Comptoir National d'Escompte de Paris) et de la BNCI (Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie), deux banques puisant leurs origines en 1848. BNP Paribas a une présence dans 80 pays avec près de 190 000 collaborateurs, dont plus de 145 000 en Europe. Le Groupe exerce son métier dans les trois grands domaines d'activité : la banque de détail, solutions de placement et dans la banque de financement et d'investissement.

2. Présentation de BNP Paribas EL Djazaïr :

BNP Paribas El Djazaïr est une filiale à 100% du Groupe BNP Paribas, créée en 2002. Sa vocation est d'être une banque universelle qui offre des services de qualité supérieure à l'ensemble de ses clientèles. La banque est devenue une des toutes premières

Banques privées sur le territoire algérien avec des fonds propres de plus de 24 milliards de DZD à la fin de décembre 2014. Forte de son réseau, En 2016, le nombre d'agences de la BNP Paribas EL Djazair à travers le territoire national est de 75 agences dont 14 centres d'affaires, Elle compte à ce jour plus de 1300 collaborateurs. L'activité Leasing, ou crédit-bail, a rejoint les différents métiers présents au sein de la banque en Algérie en 2007. La banque bénéficie, par ailleurs, d'un partenariat avec Cardif EL Djazair, filiale du Groupe BNP Paribas, dont l'activité est liée au secteur des assurances.

Depuis mai 2014, BNP Paribas El Djazair est la première banque en Algérie à être certifiée ISO 9001 sur son activité Monétique liée à la gestion des cartes bancaires, des guichets automatiques de banque et à la gestion des réclamations. La banque a par ailleurs reconduit sa certification ISO relative à ses activités de commerce international couvrant les crédits documentaires, les remises documentaires, les garanties internationales, les virements internationaux et les transferts libres.

Le nouveau siège social de BNP Paribas El Djazair est opérationnel depuis 2015. Il est le premier de son genre en Algérie car construit selon la norme HQE, Haute Qualité Environnementale, répondant à une politique RSE du groupe.

2.1 Historique de BNP Paribas El Djazair :

- En 2000 s'est faite l'activation du bureau de représentation du groupe.
- En 2002 est créée la filiale locale BNP Paribas El Djazair avec l'ambition de construire un important réseau d'agences. Des moyens financiers renforcés, ainsi le capital de la filiale est porté à 10 milliards DZD (100 millions €) en Décembre 2010.
- A fin décembre 2013, les fonds propres prudentiels sont de plus de 24 milliards DZD.

Le Groupe BNP Paribas détient 100% Du capital.

Sa vocation est d'être une banque de référence pour les entreprises comme pour les particuliers et les professionnels en offrant une qualité de service supérieure et une gamme de produits évolutive et innovante.

2.2 Les activités de BNP Paribas El Djazair :

Les activités de la BNP Paribas El Djazair sont les suivantes :¹

¹ <http://www.bnpparibas.dz> consulté le 23/04/2017 à 11 :14

- **Pôle Métiers et synergies** : englobe les métiers Cash Management, Trade et financements structurés, et assure les synergies avec les métiers Leasing, Retail et Salle des Marchés ;
- **Trade Finance « Commerce International »** : Une gamme de produits et services capables de sécuriser, garantir et financer l'activité des clients à l'international. (Letter of Credit, Garanties Internationales, etc.,...). La banque est certifiée ISO 9001-2008 sur toutes ses activités de commerce international ;
- **Cash Management** : Des solutions innovantes et compétitives permettant aux entreprises de bénéficier du savoir-faire technologique de BNP Paribas ;
- **Pôle Entreprises Multinationales** : finance les projets et investissements étrangers, regroupe, outre les Chargés d'Affaires spécialisés, un desk Turc et un desk Italien. Ces derniers assurent le partenariat avec les banques TEB, filiale turque, et BNL, filiale italienne, et participent ainsi au développement des échanges commerciaux entre l'Algérie et ces deux pays ;
- **Desk Grandes Entreprises Publiques** : créé pour le couvrage et la coordination avec les entreprises publiques algériennes. Corporate Banking Une offre spécifique tant en gestion et financement du cycle d'exploitation qu'en financement des investissements (Crédits d'investissement, Crédits de fonctionnement, Cautions de marché, Cautions en douane, etc...) ;
- **Le Leasing** : Une offre complète à destination des grandes entreprises et des PME.

2.3 organigramme de la BNP Paribas EL Djazair :

L'organigramme détaillé de la banque BNP Paribas EL Djazair se trouve en (annexe n°2) de ce mémoire.

3. Présentation de Département des risques :

Le département des risques est la structuré chargée de la gestion des risques de la banque, elle se décompose en quatre pôle : Pôle validation, pôle analyse des risques, pôle CSC (chargé de surveillance des risques), et pôle MOA Risque.

3.1 Organigramme de département des risques :

L'organigramme détaillé de département des risques se trouve en (annexe n°3) de ce mémoire.

3.2 Présentation de structure d'accueil : Pôle des ORC (Opérationnal Risk control) :

Nous avons effectué notre stage pratique au niveau de pôle des ORC cette structure est composé de trois collaborateurs dont le responsable du service et de deux adjoints. Son

organisation est basée sur le principe de partage des tâches pour assurer une dynamique pour le travail.

3.2.1 *Mission :*

Les principales missions dont le pôle des ORC a la charge, sont les suivantes :

- La surveillance des risques opérationnels ;
- La mise en place d'une cartographie globale des risques opérationnels ;
- La mise en place et la gestion d'une base des incidents historiques ;
- La mise en place de procédures permettant d'appréhender les risques opérationnels encourus par la banque et veiller à leur efficacité ;
- La mise en place des outils d'identification, d'évaluation et de mesure des risques opérationnels et leur réexamen périodique ;
- Contribuer à la définition et à l'élaboration de la politique de risque et de sécurité de la banque ;
- Contribuer à la mise en place d'un Plan de Continuité de l'Activité ;
- Contribuer au renforcement du dispositif de contrôle interne.

II. **Présentation du Système de Paiement de Masse (SPM) :**

1. **Historique :**

Le système de paiement de masse est un système centralisé avec un accès unique par participant. Sa mise en place en 2006 s'est traduite par la suppression des chambres de compensation régionales et la mise en production de deux Systèmes de Paiement modernes ; le Système ARTS pour le règlement brut en temps réel des opérations de paiement de gros montant et des paiements urgents et le Système ATCI, pour la télé compensation des paiements de masse (chèques, effets, virements, prélèvement et opérations monétique). La télé-compensation a été lancée le 16 Mai 2006 par la télé-compensation du chèque uniquement puis s'est étendue à tous les autres instruments de paiements par une intégration graduelle entre Août 2006 et Avril 2007 : les virements, les opérations monétiques, les effets de commerce et les prélèvements.

2. **Objectifs du Système de Paiement de Masse :**

Le système de télé compensation se traduit par la mise en place d'un réseau interbancaire d'échanges des images numérisées des chèques et une dématérialisation des instruments de paiement grâce à des échanges de données des opérations désormais

numérisées. Il permet les échanges des opérations sous forme de données électroniques, et calcule les soldes de compensation en résultant. Ce système a pour objectifs :

- D'automatiser les opérations, ce qui nécessite la dématérialisation et la normalisation des instruments de paiement, afin d'en réduire les coûts de traitements ;
- D'accélérer les transactions afin de réduire au minimum les délais de règlement;
- De sécuriser les transactions (normes, fichiers centraux).

3. Caractéristiques du Système de Paiement de Masse :²

- Il obéit à un ensemble de règles permettant l'échange et le calcul des positions des participants à la fin de chaque session ;
- C'est un système net qui calcule, à la fin de chaque cycle d'échange, les soldes multilatéraux des participants et les transmet pour règlement au système de règlement global en temps réel (RTGS) ;
- Il est conforme aux règles de la Banque des Règlements Internationaux (BRI) : C'est un système auto protégé contre les risques systémiques. Il veille au respect permanent de la limite maximale du solde multilatéral débiteur pour chaque participant et transmet les alertes à l'opérateur du système en cas d'atteinte de cette limite ;
- Il est adossé à un fond de garantie préalablement constitué ;
- Il repose sur l'automatisation complète dans le traitement des flux d'échanges et la dématérialisation des instruments de paiement ;
- Il est doté d'une plateforme centrale qui est gérée par un opérateur qui assure la régularité et la conformité des opérations traitées aux règles définies dans une convention.

4. Le Centre de pré-compensation interbancaire (CPI):³

Le système ATCI est géré par le centre de pré-compensation interbancaire, une Société Par Actions dont les participations se répartissent entre la Banque d'Algérie (Actionnaire majoritaire avec 53.19%), les différentes banques de la place ainsi que le

³ http://www.bank-of-algeria.dz/pdf/chapitre_VI.pdf,p14,à consulté le : 13/05/2017, 22 :48

Trésor Public. Il agit comme prestataire de la profession bancaire, et non comme intermédiaire financier, et garantit le fonctionnement opérationnel du système dans le respect des règles établies par la convention de télé compensation.

Le CPI installé dans les locaux de la Banque d'Algérie depuis Janvier 2006. Il exerce la fonction d'opérateur du système d'échange et de compensation de paiement de masse. Etant la plateforme centrale des échanges, il assure les fonctions suivantes :

- La gestion des échanges interbancaires ;
- La gestion de la télé compensation ;
- La gestion des mouvements nets de règlement à déverser au RTGS ;
- L'archivage des données.

La plateforme centrale, gérée par le CPI, est conçue pour contrôler et assurer un échange interbancaire sécurisé et automatisé des paiements de masse et leur compensation.

Elle exerce une triple fonction :

- ❖ La fonction de contrôle d'échanges qui permet :
 - L'authentification de l'émetteur habilité à effectuer des échanges ;
 - L'authentification des données reçues et leur intégrité ;
 - La validité du format ;
 - L'existence et la validité des champs obligatoires.
- ❖ La fonction de gestion de la compensation permettant la constitution puis l'envoi de remises aux destinataires ainsi que la transmission des comptes rendus d'acquisition et/ou d'évènements d'opérations.
- ❖ La fonction de gestion des règlements qui permet le calcul des soldes multilatéraux des participants et leur déversement pour règlement dans le système de règlement brut en temps réel (RTGS) ainsi que la reprise des opérations et du calcul de nouvelles positions en cas de rejet des résultats d'une compensation par le RTGS.

Le CPI reçoit de la plate-forme participant de chaque banque remettant via son système d'information par vacations, les enregistrements comprenant :

- Les opérations initiales ;
- Les rejets ;
- La représentation d'opérations ;
- L'annulation.

VI. Présentation du chèque :

1. Définition d'un chèque domestique :

Est un moyen de paiement normalisé. Le titulaire du compte donne à sa banque l'ordre de payer au bénéficiaire la somme inscrite sur le chèque. Le chèque domestique est libellé en monnaie locale. Son délai de prescription est défini par les autorités règlementaires du pays.

2. Les mentions obligatoires du chèque :

Selon Code de Commerce article 472 Les mentions obligatoires du chèque sont :

- La dénomination de chèque insérée dans le texte même du titre, et exprimée dans la langue employée pour la rédaction de celui-ci ;
- Le mandat pur et simple de payer une somme déterminée.
- Le nom de celui qui doit payer le tiré ;
- L'indication du lieu où le paiement doit s'effectuer ;

A défaut d'indication spéciale, le lieu désigné à côté du nom du tiré est réputé être le lieu de paiement. Si plusieurs lieux sont indiqués à côté du nom du tiré, le chèque est payable au premier indiqué ;

A défaut de ces indications ou de toute autre indication, le chèque est payable au lieu où le tiré à son établissement principal.

- L'indication de la date et du lieu où le chèque est créé ;

Le chèque sans indication du lieu de sa création est considéré comme souscrit dans le lieu désigné à côté du nom du tireur.

- La signature du tireur.

3. Typologie des remises de chèques :

Une même remise peut comporter des chèques tirés sur nos caisses et des chèques tirés sur les confrères :

- **Chèques tirés sur nos caisses** : le bénéficiaire du chèque et son émetteur sont deux clients de la banque. Le règlement du chèque s'effectue sans intervention de la chambre de compensation.
- **Chèques tirés sur un confrère** : le bénéficiaire du chèque est client de la banque et l'émetteur du chèque est client d'une autre banque. Le règlement s'effectue via la chambre de compensation (électronique).

4. Modalités de dépôt des remises de chèques :

- Les remises de chèques peuvent être déposées au guichet de la banque ou collectées directement chez le client.
- Le traitement des remises de chèques est décentralisé et se fait au niveau des agences dotées de scanners (Panini) pour numériser les chèques via l'outil Barberousse Capture.

5. Télé compensation des chèques :

L'objectif essentiel de la télé compensation est la sécurisation du traitement des chèques et la réduction des délais de recouvrement des chèques. Grace à la dématérialisation de l'échange physique des chèques

6. Organisation et les acteurs de la chaine de traitement de chèque domestique :⁴

❖ Accueil guichet :

- **Chargé de Service Clientèle (CSC-CFA) :** désigne le guichetier ou toute autre personne ayant un contrat direct avec le client pour client pour délivrer des services disponibles au front office de l'agence
- **Chargé de Fonction Administrative Middle Office (CFA-Mo) :** désigne la personne ayant un contrat direct avec le client pour délivrer des services au Middle Office de l'agence.

❖ Back Office Dinars (BO DZD) :

- **Chargé de Fonction Administrative Dinars :** il traite les opérations après-vente concernant les moyens de paiement (virement domestiques, chèques, effets...).
- **Responsable de Section Télé Compensation chèques au Back Office Dinars :** désigne la personne chargée de la coordination et du suivi des opérations administratives et après-vente concernant les moyens de paiement télé compensés (virement domestiques, chèques...).
- **Responsable Back Office Dinars :** désigne le responsable de Back Office Dinars en charge de la coordination et du suivi des opérations administratives et après-vente concernant les moyens de paiement (virement domestiques, chèques).

❖ Système d'information (SI) :

⁴ BNP Paribas EL Djazair, document interne

- **Chargé de la Production Informatique** : désigne le technicien qui assure la surveillance de l'ensemble des ressources informatiques nécessaires à la numérisation des chèques et leur gestion opérationnelle :
 - Contrôle et suit la numérisation des moyens de paiements (chèques...) en provenance des agences de la banque ;
 - Alerte et intervient sur les incidents (rejets techniques...) ;
 - Maintient les conditions générales de production ;
 - Valide les lots avant leur présentation en télé compensation.

Section 2 : Cartographie des risques opérationnels liés au processus chèque

I. La description du processus :

La première étape de notre travail consiste à analyser le processus objet de la cartographie des risques et de mettre en relief les différentes étapes qui le composent. Le but de cette démarche est de nous permettre de procéder à l'identification des risques intrinsèques qui leur sont liés.

Nous avons procédé à la description de notre processus en nous appuyant en premier lieu sur une procédure réglementaire interne à la BNP Paribas expliquant les grandes lignes du processus. Toutefois, l'utilisation de cette seule procédure réglementaire comme outil pour l'élaboration de la description détaillée du processus s'est avérée insuffisante, vu les lacunes et les nombreuses zones d'ombre qu'elle contient.

Nous avons donc, pour éclairer ces zones d'ombres et décrire au mieux le processus dans son ensemble, effectué un training au niveau des structures impliquées dans le processus et qui sont les suivantes :

- Agence ;
- Back Office Dinars (BO DZD) ;
- Direction Organisation et Informatique (DOI) ;
- Centre de Pré compensation Interbancaire (CPI).

Les entretiens effectués avec les opérationnels et les directeurs métier durant ce training, et au cours d'autres entretiens, ainsi que la consultation des manuels destinés aux opérationnels et la lecture des supports utilisés lors de la formation de certains d'entre eux

nous ont permis de décomposer le processus chèque en deux grandes phases distinctes qui à leur tour sont composées de plusieurs étapes.

Précisons que nous avons opté pour le traitement exclusif du chèque domestique. En effet, outre le fait que c'est le moyen de paiement qui transite le plus dans le SPM, nous avons choisi de ne pas nous éparpiller en traitant de plusieurs instruments de paiement à la fois.

Le processus télé compensation de chèque domestique se présente donc en deux sens auxquels nous feront référence sous le terme de « phases » tout au long de notre cas pratique :

- **Sens 1 (Phase allée) :** le processus démarre lorsque le remettant se présente au guichet de la banque et dépose sa remise chèque à l'agence .Le processus se termine lorsque le montant de la remise est crédité au bénéficiaire ou un rejet définitif est notifié à la banque et au client.

Ces remises peuvent faire l'objet de rejet de la part des confrères, le processus démarre par la réception d'un rejet ou d'un impayé et se termine lorsque le chèque non honorées est restitué au bénéficiaire.

- **Sens 2 (Phase retour):** Le processus démarre lorsque les chèques domestiques sont reçus de la compensation et se termine lorsque le montant est imputé sur le compte du client si le paiement est accepté. Ou si le paiement est refusé, il s'agit de l'émission d'un rejet ou d'un impayé.

En outre, une journée de télé-compensation débute à 9h J+1 (J étant la journée calendaire et comptable) et est clôturée à 15h :30 J+1.

Il existe trois vacations (Ou cut off) au niveau central, qui consistent en des échanges entre le CPI et la Direction organisation et Informatique (DOI) : à 17h puis à 20h J+1 et enfin à 11h J+2. Il existe donc un chevauchement entre les jours de session et les dates de valeur.⁵

La remise et la réception des chèques se traitent avec deux applications différentes ; Barberousse Capture pour la première et Barberousse GIP (Gestion des Incidents de Paiement) pour la seconde. Quant à la comptabilisation des opérations, elle se fait dans une application différente dénommée ATLAS.

1. Les étapes de la phase allée :

⁵ BNP Paribas EL Djazair, document interne.

Cette phase se compose de dix (10) Étapes principales :

- ❖ **Au niveau de l'agence :**
 - Remise du chèque ;
 - Traitement du chèque ;
 - Numérisation du chèque ;
 - Transmission au niveau central ;
 - Clôture de la journée.
- ❖ **Au niveau de la DOI:**
 - Ouverture de la session ;
 - Collecte, analyse et suivi des fichiers ;
 - Transmission au CPI / BO DZD.
- ❖ **Au niveau de l'agence :**
 - Réception des fichiers de rejet ;
 - Représentation

2. Les étapes de la phase retour :

Cette phase se compose de sept (7) étapes principales :

- ❖ **Au niveau de la DOI :**
 - Réception et transfert des fichiers.
- ❖ **Au niveau de BO DZD :**
 - Réception et analyse des fichiers en provenance de la DOI ;
 - Validation des fichiers ;
 - Génération des flux.
- ❖ **Au niveau de l'agence :**
 - Vérification de la provision ;
 - Envoi d'Avis de sort ;
 - Déclaration à la BA.

Ces deux phases, ainsi que les principales étapes qui les composent sont détaillées en annexes n°4 et n°5.

II. Identification et évaluation des risques intrinsèques :

1. Nomenclature des risques :

La nomenclature des risques opérationnels proposée par les accords de Bâle II telle que nous l'avons présentée précédemment est considérée comme étant la nomenclature de

référence. Cela dit, les spécificités de la BNP et du processus chèque, exigent une adaptation de cette nomenclature qui consiste à ajouter ou à supprimer certains risques.

Ainsi, après analyse des différentes opérations du processus objet de notre étude, nous avons mis en évidence les principaux évènements à risque basés sur les catégories suivantes :

- Fraude interne ;
- Fraude externe ;
- Exécution, livraison et gestion des processus ;
- Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes ;
- Clients, produits et pratiques commerciales.

Les risques relatifs à chaque catégorie seront précisés ultérieurement.

2. Evaluation des risques opérationnels bruts liés au processus :

Après identification des risques inhérents aux opérations du processus chèque, sans la prise en compte des contrôles internes opérés, nous les avons évalués.

Pour ce faire, nous nous sommes basés sur les résultats de questionnaires et d'entretiens (portant sur la fréquence et l'impact des risques intrinsèques) que nous avons réalisés auprès des opérationnels au niveau des trois structures impliquées dans le processus à savoir : l'agence, Back Office DZD et la DOI.

Pour l'évaluation des risques intrinsèques du processus étudié, nous avons procédé à la quantification des deux axes ; fréquence et impact.

Tableau n°10: Echelle d'évaluation des risques bruts.

Echelle	1	2	3	4
Qualification	Très faible	Faible	Moyen	Fort
Impact(DZD)	$I \leq 200K$	$200 \leq I \leq 1M$	$1M \leq I \leq 50M$	$I \geq 50 M$
Fréquence	Moins d'une fois tous les 4 ans	Au moins une fois par an	Au moins une fois par trimestre	Plus d'une fois par trimestre

Source : BNP EL Djazair, document interne.

Il est essentiel d'indiquer que l'évaluation des risques par un questionnaire et des entretiens effectués avec des opérationnels revêt un caractère subjectif. En effet, chaque opérationnel répond en fonction de son appréhension du risque, de ses connaissances et de la compréhension qu'il a des tâches qu'il effectue. Nous nous sommes donc, pour appuyer notre démarche et tenter d'approcher au plus la réalité des choses, entretenus avec des directeurs au niveau de la banque, plus particulièrement au niveau du Back Office DZD et la DOI car à ce niveau on a une vision générale de l'ensemble du processus- pour validation.

2.1 Evaluation qualitative des risques intrinsèques :

Dans un premier temps, nous présentons deux tableaux (voir les deux annexes n°6 et n°7) qui reprennent, pour chaque phase, les résultats de l'évaluation qualitative de la fréquence et de l'impact des événements à risque associés à chaque étape du processus chèque. Chacun de ces risques est classé dans l'une des catégories que nous avons présentées antérieurement.

2.2 Quantification et évaluation des risques opérationnels bruts liés au processus :

Dans un second temps, nous avons assigné la note correspondante à chaque risque. La formule suivante :

$$\frac{\text{Impact} \times 2 + \text{Fréquence}}{2}$$

nous a permis ainsi de quantifier le risque et d'obtenir le risque opérationnel brut relatif à chaque opération du processus.

Notre démarche ici, au-delà de l'obtention du risque brut, vise à hiérarchiser les risques selon leur niveau d'importance.

Tableau n°11: Echelle d'évaluation des risques bruts relatifs à BNP Paribas El Djazair.

Fréquence Impact	1	2	3	4
1	1	2	2	3
2	2	2	3	3
3	2	3	4	4
4	3	4	4	4

Source : BNP Paribas EL Djazair, Document interne

2.2.1 Evaluation des risques bruts liés à la phase allée.

Tableau n°12 : Evaluation des risques bruts liés à la phase allée.

Intervenant	Etapes	Sous-étapes	Type d'événement Bâlois	Evènement	Fréquence	Impact	Risque brut
Agence	Remise du chèque	Client se présente à l'agence remis les chèques	Fraude externe	Remise de chèques falsifiés	2	3	3
		Réception des chèques et vérification si le client est domicilié, la bande blanche n'est pas froissée, pas de ratures, nombre d'appoints... par le CSC	Exécution, livraison et gestion des processus	Non vérification de l'état des chèques	2	3	3
			Fraude interne	Paiement d'un chèque ne remplissant pas les conditions requises de façon volontaire	2	3	3
		Remettre la pièce de remise de chèque au client signée et cachetée	Exécution, livraison et gestion des processus	Remise d'une remise de chèque erroné	2	4	4
			Fraude interne	(discordance entre le nombre de chèques remis et mentionnés)	2	3	3
			Exécution, livraison et gestion des processus	Manquement au respect à une obligation (non remise de la pièce de remise de chèque au client)	3	2	2
		Clients, produits et pratiques commerciales	Remise de chèque non signée	3	2	3	
	Traitement du chèque	Réception et vérification des chèques	Exécution, livraison et gestion des processus	Non vérification ou vérification partielle des	2	3	3

				chèques			
		Ouverture de la cession à 9H j+1 et accès à l'application	Exécution, livraison et gestion des processus	Non ouverture de la cession dans le temps imparti par cause d'oubli	2	4	4
		« Barerousse-capture » en saisissant le nom d'utilisateur et le mot de passe	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Système défaillant	2	3	3
			Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Déconnection (problème de réseau)	2	4	4
			Exécution, livraison et gestion des processus	Accès à l'application par une personne non habilitée	2	4	4
	Numérisation	Saisie le RIB du client (N° de compte) bénéficiaire	Exécution, livraison et gestion des processus	Erreur de saisie du RIB	3	4	4
			Exécution, livraison et gestion des processus	Manquement au respect de la procédure	2	3	3
		Passage du chèque par le scanner pour numérisation	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Scanner défaillant (image de mauvaise qualité ou absence d'image)	2	3	3
		Saisie du montant du chèque	Exécution, livraison et gestion des processus	Erreur de saisies du montant	3	3	4
		Validation de l'opération de remise	Exécution, livraison et gestion des processus	Validation de l'opération par un 2ème utilisateur (risque d'erreur)	2	3	3
		Impression du bordereau de remise	Exécution, livraison et gestion des processus	Non impression du bordereau de remise (perte de traçabilité)	2	1	2
		Le contrôle de saisie	Exécution, livraison et gestion des processus	Non confirmation	2	2	2

		(vérification des saisies et des remises de chèque)	Processus	de la saisie			
		Génération des fichiers (flux) traités pour le siège	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Non génération des fichiers donc non collecte des fichiers par la DOI système ADT	3	4	4
			Exécution, livraison et gestion des Processus	Non génération des fichiers pour cause d'oubli	3	4	4
	Clôture de la journée	Fermer la session afin de clôturer la journée à 15h : 30 J et impression d'un état globale des remises scannés	Exécution, livraison et gestion des processus	Non impression de (perte de traçabilité)	2	2	2
			Exécution, livraison et gestion des processus	Non fermeture de la session	2	2	2
DOI	Ouverture de la session	Ouverture de la session ADT j 11h 30 J+1	Exécution, livraison et gestion des processus	Non ouverture de la session dans le temps imparti pour cause d'oubli			Inexistent
			Exécution, livraison et gestion des processus	Accès à l'application par une personne non habilitée	2	4	4
			Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Non ouverture de la session	2	4	4
	Collecte, analyse et suivi des fichiers	Collecte des fichiers (images+ Data) générés par les agences à partir du système nommé « ADT » par le chargé de	Exécution, livraison et gestion des processus	Non collecte des fichiers ou collecte partielle (image ou Data seulement)	2	4	4
			Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes Réseau/ Matériel/Logiciel	Système /non synchronisation des images et DATA (image	2	4	4

		production informatique (Automatique)		non correspond pas au DATA)			
			Fraude externe	Piratage informatique (Réception de fichiers non conformes à ceux envoyés par l'agence)	2	2	2
		Analyse et suivi des fichiers générés à partir du système nommé « ADT » par le responsable section télé compensation/ le chargé de production informatique à l'aide du tableau de bord	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Non détection des rejets techniques relatifs au motif « coordonnée bancaire non valide » ; « double numérisation » ou « image non envoyer » dépassement du délai de représentation	3	3	4
			Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Déconnection/partielle (problème de réseau)	2	4	4
		Archivage des fichiers / chèque à partir du système serveur WEB	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Déconnection/partielle (problème de réseau)	2	4	4
	Transmission au BO DZD/ CPI	Transmission des fichiers à j+1 au back Office DZD s'il s'agit d'intra au « CPI » s'il s'agit d'intra à travers le système UAP	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Réseau/ pas de transmission des fichiers au CPI ou au BO DZD	2	4	4
			Fraude externe	Piratage informatique : transfert de fichiers	2	2	2

				non conformes			
		Comptabilisation des remises de chèques au crédit du client à travers le système ATLAS (automatique)	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Non comptabilisation des remises de chèque	2	3	3
Agence	Réception des fichiers de rejet	Réception et traitement des chèques rejeté par les confrères via l'outil Serveur Web	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Réseau/ non collecte des fichiers de rejet en provenance du CPI	2	4	4
			Fraude externe	Piratage informatique : Non réception des fichiers de rejet envoyés par le CPI	2	2	2
			Exécution, livraison et gestion des processus	Ne pas s'assurer de la recevabilité des rejets reçus, non vérification des motifs de rejet	3	3	4
			Impression du certificat de non-paiement via l'outil Serveur WEB	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Non impression (perte de traçabilité)	2	3
	Représentation	Réception des rejets envoyés par la DOI/BO DZD	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Non réception des rejets envoyés par la DOI/BO DZD	2	3	3
			Fraude externe	Piratage informatique : importation d'information non conforme à celles transmises par la DOI/BO DZD	2	2	2

		Remise des certificats de non-paiement	Exécution, livraison et gestion des processus (non-respect de la procédure)	Non remise des certificats de non-paiement	3	3	4
		Passage du chèque par le scanner pour numérisation la deuxième fois	Exécution, livraison et gestion des processus (non-respect de la procédure)	Non passage du chèque	3	3	4
			Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Scanner défaillant (image de mauvaise qualité ou absence d'image)	2	3	3
			Exécution, livraison et gestion des processus	Dépassement du délai de représentation	3	3	4
			Exécution, livraison et gestion des processus	Dépassement du délai de restitution de chèque	2	3	3

Source : élaboré par nos soins

2.2.2 Evaluation des risques bruts liés à la phase retour :

Tableau n°13 : Evaluation des risques bruts liés à la phase Retour.

Intervenant	Etapes	Sous-étapes	Type d'événement Bâlois	Evénement	fréquence	impact	Risque Brut
DOI	Réception et transfert des fichiers	Réception des chèques (lots) reçus de la télé compensation à travers le système UAP (automatique)	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Réseau/Non réception des fichiers en provenance du CPI	2	3	3
			Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Système /collecte partielle des fichiers en provenance du CPI	2	4	4
			Fraude externe	Piratage informatique : importation d'informations non conformes à celles transmises par le CPI	2	2	2
		Vérification des lots des images des chèques reçus de la télé compensation	Exécution, livraison et gestion des processus	Non vérification des opérations	2	2	2
	Réception et analyse des fichiers en provenance de la	Réception des fichiers en provenance de la DOI	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Réseau/non importation des opérations reçues de la DOI	3	3	4

BO DZD	DOI		Fraude externe	Piratage informatique : importation d'information non conformes à celle transmises par la DOI	2	2	2
		S'assurer de la recevabilité des chèques reçus via GIP	Exécution, livraison et gestion des processus	Non rejet des remises de chèques / validation d'un chèque ayant un vice de forme (les vices de formes du chèque sont détaillés en annexe n°8).	2	3	3
BO DZD	Validation des fichiers	Validation des fichiers reçu image plus DATA à travers le système GIP	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Non validation des fichiers reçus par la DOI/déconnection (problème de connexion)	2	4	4
			Exécution, livraison et gestion des processus	Rejet d'un chèque pour motif abusif	3	3	4
	Génération des flux	Génération des fichiers et transmission vers ATLAS	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Non génération des fichiers des opérations	2	4	4
			Fraude externe	Piratage informatique			Inexistant
Agence/compte client	Vérification de la provision	Vérification de la provision à travers ATLAS	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Non vérification de la provision	2	4	4
	Envoi d'avis de	Avis de sort négatifs/informer	Exécution, livraison et gestion des	Non envoi d'avis de sort			

	sort	le client pour la régularisation ou bien interdit de chèquiers	processus		2	4	4
	Déclaration à la BA	Déclaration à la BA au cas d'une provision insuffisante ⁶	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Non déclaration à la BA /rejet hors délais	2	4	4

Source : élaboré par nos soins

⁶ Voir Instruction N°01-11 du 9 Mars 2011 Fixant les modalités d'application du règlement N°08-01 du 20 Janvier relatif au dispositif de prévention et de lutte contre l'émission de chèque sans provision en annexe n°9.

III. Hiérarchisation des risques bruts liés au processus :

1. Regroupement des événements similaires :

Certains événements à risque évoqués de façon détaillée précédemment dans le souci d'une meilleure compréhension du processus et de la précision du moment de leur survenance sont en réalité similaires ou provoquent tous un seul et même événement (cas du rejet hors délai). Nous les avons regroupés comme suit :

Tableau n°14 : Regroupement des événements similaires.

Piratage informatique : Modification ou suppression des fichiers lors de leur transfert	Piratage informatique (Réception de fichiers non conformes à ceux envoyés par l'agence)
	Piratage informatique : transfert de fichiers non conformes
	Piratage informatique : Non réception des fichiers de rejet envoyés par le CPI
	Piratage informatique : importation d'information non conforme à celles transmises par la DOI/BO DZD
	Piratage informatique : importation d'information non conformes à celle transmises par la DOI
	Piratage informatique : importation d'informations non conformes à celles transmises par le CPI
	Piratage informatique : importation d'information non conformes à celle transmises par la DOI
Réseau/ non transmission et/ou collecte des fichiers	Non génération des fichiers donc non collecte des fichiers par la DOI système ADT
	Réseau/ Non collecte des fichiers ou collecte partielle (image ou Data seulement)
	Réseau/ pas de transmission des fichiers au CPI ou au BO DZD
	Réseau /collecte partielle des fichiers en provenance du CPI
	Réseau/Non réception des fichiers en provenance du CPI
	Réseau/Transmission partielle des fichiers (image ou Data) seulement
Réseau/Rejet hors délai	Non réception des rejets envoyés par la DOI / BO DZD
	Réseau/non importation des opérations reçues de la DOI
	Non validation des fichiers reçus par la DOI/déconnexion (problème de connexion)
	Non vérification de la provision
	Non déclaration à la BA /rejet hors délais
	Non génération des fichiers des opérations
	Réseau/ non collecte des fichiers de rejet en provenance du CPI
Non vérification du chèque	Non vérification ou vérification partielle des chèques
	Non vérification de l'état des chèques
	Non confirmation de la saisie

Remise d'une remise de chèque erronée/ non signée	Remise d'une remise de chèque erronée
	Remise d'une remise de chèque non signée
Erreur de saisie	Erreur de saisie du montant
	Erreur de saisie du RIB
Rejet du chèque	Non détection des rejets techniques
	Rejet d'un chèque pour motif abusif
	Ne pas s'assurer de la recevabilité des rejets reçus / non vérification des motifs de rejets
Non impression des états	Non impression du bordereau de remise
	Non impression de l'état globale des remises
	Non impression du certificat de non-paiement
Système défaillant / déconnection	Système défaillant
	Réseau/ déconnection
Non ouverture de la session dans le temps imparti	Non ouverture de la session dans le temps imparti pour cause d'oubli
	Réseau/ non ouverture de la session

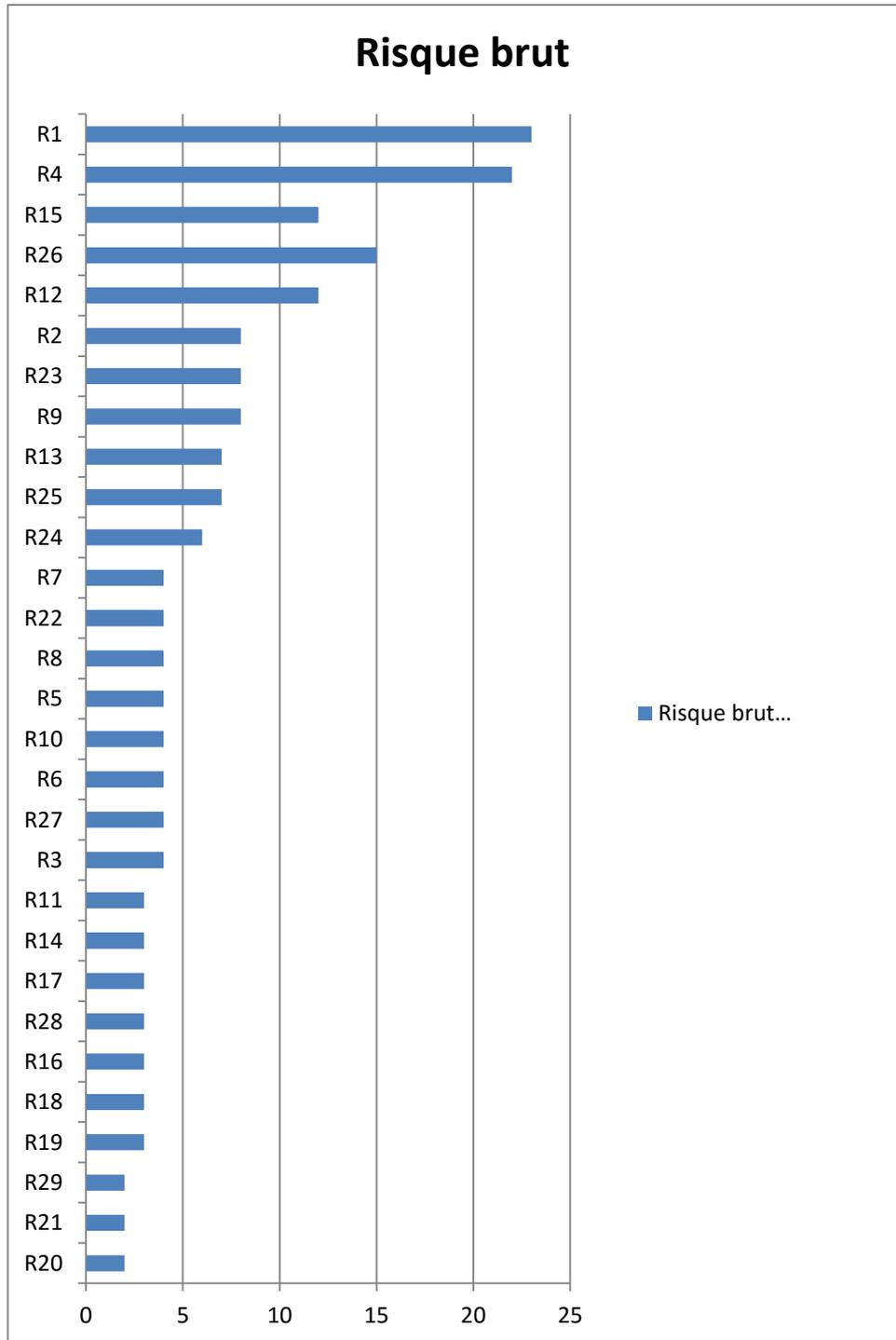
Source : élaboré par nos soins

2. Classement des risques bruts par évènements:

Les notes condensées des tableaux précédents nous permettent d'obtenir le graphique suivant. Il révèle le classement des évènements à risque, du plus risqué au moins risqué.⁷

⁷ Pour la lecture du graphique voir annexe n°10

Figure n°8 : représentation graphique du risque brut par événement.



Source : élaboré par nos soins

Comme nous pouvons le constater, l'évènement le plus risqué est le « Réseau/Rejet hors délai ». En effet, rappelons que si un chèque n'est pas rejeté dans les 48 heures, il est automatiquement payé. S'il est rejeté mais que l'information relative à ce rejet n'arrive pas

dans le temps imparti niveau central (que ce soit à la DOI ou au CPI) le chèque est néanmoins payé. C'est ainsi que la banque, peut se retrouver dans la situation où elle paie un chèque alors que celui-ci fait en réalité l'objet d'un rejet.

Par ailleurs, les évènements Réseaux / non transmission et / ou collecte de fichier, Système défaillant / déconnexion, Rejet du chèque, piratage informatique représentent aussi des menaces importantes.

Les risques bruts apparaissant comme étant les plus faibles sont ceux relatifs au : « Non fermeture de la session dans le temps imparti », « non remise de la pièce de remise au client » et au « Non vérification des opérations ».

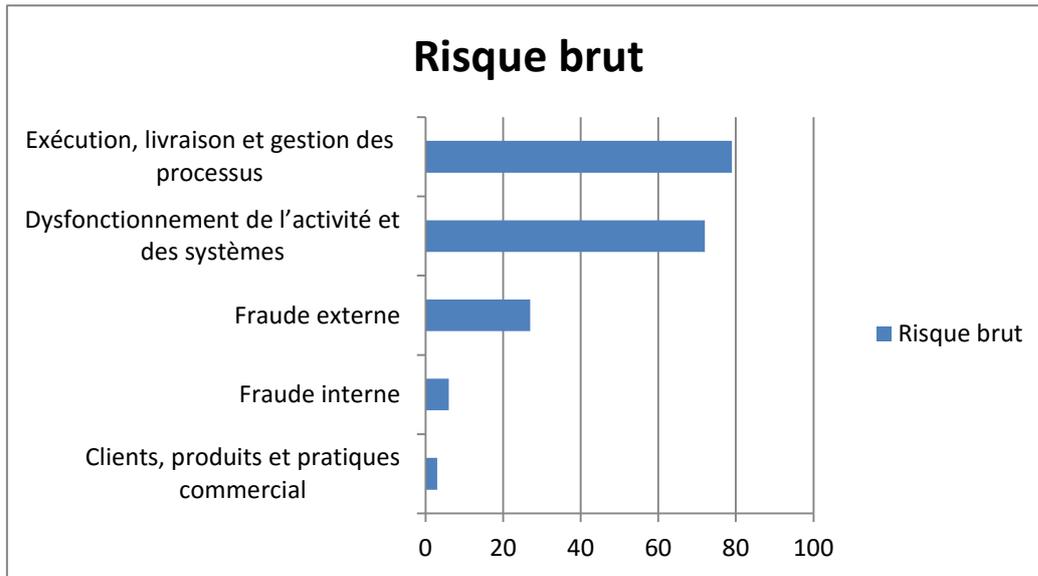
3. Classement des risques bruts par catégories :

Le graphique qui va suivre, nous donne le classement des différentes catégories selon l'évaluation consolidée des évènements qu'elles regroupent.

Nous pouvons ainsi constater que la catégorie ayant le niveau de risque le plus important est « exécutions, livraison et gestion des processus ».

Ensuite, nous constatons une exposition significative à la catégorie relative au « Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes », Le « Rejet hors délai » apparaissant comme l'évènement le plus risqué dans le classement précédent fait partie de cette catégorie, après , la catégorie fraude externe a un niveau de risque moins important et enfin une exposition mineure aux catégories de risque de fraude interne et Client, produits et pratiques commerciales.

Figure n°9: Représentation graphique du risque Brut par catégories.



Source : élaboré par nos soins

4. Evaluation des dispositifs de contrôle interne et des risques nets :

Après avoir identifié, évalué puis classé les risques opérationnels bruts inhérents aux opérations du processus chèque, il convient d'apprécier la qualité du dispositif de contrôle interne pour arriver à l'évaluation des risques opérationnels nets.

IV. Le dispositif de contrôle interne à la BNP Paribas EL Djazair :

Nous avons identifié les différents contrôles opérés sur le chèque à la BNP Paribas EL Djazair, sur la base de procédures écrites, d'interviews et de séances de travail avec des opérationnels et des responsables.

Nous pouvons ainsi classer les contrôles effectués sur le processus, comme suit :

1.1.L'autocontrôle : Il est exercé par les opérationnels eux-mêmes sur les opérations qu'ils traitent. Chaque intervenant doit ainsi s'assurer que les opérations sont justifiées, qu'elles sont traitées dans le cadre des normes édictées par les procédures réglementaires, et effectivement comptabilisées.

1.2.Le contrôle de premier niveau : C'est un contrôle hiérarchique ou contrôle vertical qui consiste à la revue régulière des opérations traitées pour s'assurer de l'exercice du contrôle précédent. Il est exercé par les responsables des services.

1.3.Le contrôle de second niveau : Il regroupe tous les contrôles périodiques, ponctuels ou inopinés effectués à postériori par les différentes structures chargées du contrôle

2. Appréciation de la qualité des dispositifs de contrôle :

Nous avons procédé à l’appréciation de la qualité et de l’efficacité des dispositifs relatifs à chaque opération du processus et leur contribution à la réduction de la fréquence de survenance des risques intrinsèques identifiés d’une part et à la limitation de l’impact lié à leur réalisation d’autre part.

Dans un souci de confidentialité, nous n’allons pas détailler les contrôles mis en œuvre pour chaque risque identifié. Nous allons uniquement préciser l’évaluation faite, en utilisant l’échelle de cotation suivante :

Tableau n°15: Echelle d’évaluation des contrôles internes.

Critères qualitatifs	Note attribué
Très Elevé	4
Elevé	3
Moyen	2
Faible	1

Source : BNP Paribas EL Djazair.

3. Evaluation des risques opérationnels nets :

La superposition des risques intrinsèques et des contrôles relatifs à chaque opération du processus, nous permet de déduire les niveaux de risques opérationnels résiduels (nets) dont fait l’objet chaque opération du processus « chèque ».Le risque net est fonction de la qualité du contrôle mis en place et il peut se calculer de diverses manières. Nous avons opté pour la suivante :

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

Tableau n°16: Echelle de cotation des risques Nets

Note	1	2	3	4
Nature du risque	Risque mineur	Risque modéré	Risque majeure	Risque critique

Source : BNP Paribas EL Djazair, document interne.

A présent, nous allons présenter les résultats de calcul des risques nets des deux phases du processus détaillés par étapes :

3.1.Evaluation des risques opérationnels nets liés à la phase allée :

Tableau n°17: Evaluation des risques opérationnels nets liés à la phase « Allée ».

Intervenant	Etapas	Sous-étapes	Type d'événement Bâlois	Evènement	Risque brut	Evaluation contrôle	Risque Net	Nature du risque
Agence	Remise du chèque	Client se présente à l'agence remis les chèques	Fraude externe	Remise de chèques falsifiés	3	1	2	Risque Modéré
		Réception des chèques et vérification si le client est domicilié, la bande blanche n'est pas froissée, pas de ratures, nombre d'appoints... par le CSC	Exécution, livraison et gestion des processus	Non vérification de l'état des chèques	3	1	2	Risque modéré
			Fraude interne	Paiement d'un chèque ne remplissant pas les conditions requises de façon volontaire	3	2	1	Risque mineur
		Remettre la pièce de remise de chèque au client signée et cachetée	Exécution, livraison et gestion des processus	Remise d'une remise de chèque erroné	4	2	2	Risque modéré
			Fraude interne	(discordance entre le nombre de chèques remis et mentionnés)	3	2	1	Risque mineur
			Exécution, livraison et gestion des processus	Manquement au respect à une obligation (non remise de la pièce de remise de chèque au client)	2	1	1	Risque mineur
			Clients, produits et	Remise de chèque	3	1	2	Risque

			pratiques commerciales	non signée				modéré	
	Traitement du chèque	Réception et vérification des chèques	Exécution, livraison et gestion des processus	Non vérification ou vérification partielle des chèques	3	1	2	Risque modéré	
		Ouverture de la cession à 9H j+1 et accès à l'application « Barerousse-capture » en saisissant le nom d'utilisateur et le mot de passe	Exécution, livraison et gestion des processus	Non ouverture de la cession dans le temps imparti par cause d'oubli	4	2	2	Risque modéré	
			Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Systeme défaillant	3	1	2	Risque modéré	
			Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Déconnection (problème de réseau)	4	1	3	Risque majeur	
			Exécution, livraison et gestion des processus	Accès à l'application par une personne non habilitée	2	1	1	Risque mineur	
	Numérisation		Saisie le RIB du client (N° de compte) bénéficiaire	Exécution, livraison et gestion des processus	Erreur de saisie du RIB	4	1	3	Risque modéré
			Passage du chèque par le scanner pour numérisation	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Scanner défaillant (image de mauvaise qualité ou absence d'image)	3	2	1	Risque mineur
			Saisie du montant du chèque	Exécution, livraison et gestion des processus	Erreur de saisies du montant	4	2	2	Risque modéré
				Exécution,	Validation de	3	2	1	Risque

		Validation de l'opération de remise	livraison et gestion des processus	l'opération par un 2ème utilisateur (risque d'erreur)				mineur
		Impression du bordereau de remise	Exécution, livraison et gestion des processus	Non impression du bordereau de remise (perte de traçabilité)	2	1	1	Risque mineur
		Le contrôle de saisie (vérification des saisies et des remises de chèque)	Exécution, livraison et gestion des processus	Non confirmation de la saisie	2	1	1	Risque mineur
		Génération des fichiers (flux) traités pour le siège	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Non génération des fichiers donc non collecte des fichiers par la DOI système ADT	4	1	3	Risque majeur
			Exécution, livraison et gestion des processus	Non génération des fichiers pour cause d'oubli	4	1	3	Risque majeur
	Clôture de la journée	Fermer la session afin de clôturer la journée à 15h : 30 J et impression d'un état globale des remises scannés	Exécution, livraison et gestion des processus	Non impression de l'état globale des remises (perte de traçabilité)	2	1	1	Risque mineur
			Exécution, livraison et gestion des processus	Non fermeture de la session	2	1	1	Risque mineur
DOI	Ouverture de la session	Ouverture de la session ADT j 11h 30 J+1	Exécution, livraison et gestion des processus	Non ouverture de la session dans le temps imparti pour cause d'oubli				inexistant
			Exécution, livraison et gestion des processus	Accès à l'application par une personne non	2	1	1	Risque mineur

			habileté					
			Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Réseau/Non ouverture de la session	4	2	2	Risque modéré
Collecte, analyse et suivi des fichiers	Collecte des fichiers (images+ Data) générés par les agences à partir du système nommé « ADT » par le chargé de production informatique (Automatique		Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Non collecte des fichiers ou collecte partielle (image ou Data seulement)	4	1	3	Risque majeur
			Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Système /images ou t Data non synchronisées	4	2	2	Risque modéré
			Fraude externe	Piratage informatique (Réception de fichiers non conformes à ceux envoyés par l'agence)	2	1	1	Risque mineur
	Analyse et suivi des fichiers générés à partir du système nommé « ADT » par le responsable section télé compensation/ le chargé de production informatique à l'aide du tableau de bord		Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Non détection des rejets techniques relatifs au motif « coordonnée bancaire non valide » ; « double numérisation » ou « image non envoyer » dépassement du délai de représentation	4	2	2	Risque modéré
			Dysfonctionnement	Déconnection/parti	4	1	3	Risque

			de l'activité et des systèmes	elle (problème de réseau)				majeur
		Archivage des fichiers / chèque à partir du système serveur WEB	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Déconnection/partielle (problème de réseau)	4	1	3	Risque majeur
	Transmission au BO DZD/ CPI	Transmission des fichiers à j+1 au back Office DZD s'il s'agit d'intra au « CPI » s'il s'agit d'intra à travers le système UAP	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Réseau/ pas de transmission des fichiers au CPI ou au BO DZD	4	2	2	Risque modéré
Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes			Transmission partielle des fichiers (image ou Data) seulement	3	1	2	Risque modéré	
Fraude externe			Piratage informatique : transfert de fichiers non conformes	2	1	1	Risque mineur	
		Comptabilisation des remises de chèques au crédit du client à travers le système ATLAS (automatique)	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Non comptabilisation des opérations des remises de chèque	3	1	2	Risque modéré
Agence	Réception des fichiers de rejets	Réception et traitement des chèques rejeté par les confrères via l'outil Serveur Web	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Réseau/ non collecte des fichiers de rejet en provenance du CPI	4	1	3	Risque majeur
			Fraude externe	Piratage informatique : Non réception des fichiers de rejet envoyés par le CPI	2	1	1	Risque mineur

			Exécution, livraison et gestion des processus	Ne pas s'assurer de la recevabilité des rejets reçus, non vérification des motifs de rejet	4	2	2	Risque modéré
		Impression du certificat de non-paiement via l'outil S	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Non impression du certificat de non-paiement (perte de traçabilité)	3	1	2	Risque modéré
	Représentation	Réception des rejets envoyés par la DOI/BO DZD	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Non réception des rejets envoyés par la DOI/BO DZD	3	1	2	Risque modéré
			Fraude externe	Piratage informatique : importation d'information non conforme à celles transmises par la DOI/BO DZD	2	1	1	Risque mineur
		Remise des certificats de non-paiement	Exécution, livraison et gestion des processus	Non remise des certificats de non-paiement	4	2	2	Risque modéré
		Passage du chèque par le scanner pour numérisation la deuxième fois	Exécution, livraison et gestion des processus (non-respect de la procédure)	Non passage du chèque	4	2	2	Risque modéré
			Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Scanner défaillant (image de mauvaise qualité ou absence)	3	2	1	Risque mineur

				d'image				
			Exécution, livraison et gestion des processus (non-respect de la procédure)	Dépassement du délai de représentation	4	2	2	Risque modéré
			Exécution, livraison et gestion des processus (non-respect de la procédure)	Dépassement du délai de restitution de chèque	3	1	2	Risque modéré

Source : élaboré par nos soins

3.2. Evaluation des risques opérationnels nets liés à la phase retour :

Tableau n°18: Evaluation des risques opérationnels nets liés à la phase retour.

Intervenant	Étapes	Sous-étapes	Type d'évènement Bâlois	Évènement	Risque Brut	Evaluation contrôle	Risque net	Nature du risque
DOI	Réception et transfert des fichiers	Réception des chèques (lots) reçus de la télé compensation à travers le système UAP (automatique)	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Réseau/Non réception des fichiers en provenance du CPI	3	1	2	Risque modéré
			Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Réseau /collecte partielle des fichiers en provenance du CPI	4	1	3	Risque majeur
			Fraude externe	Piratage informatique : importation d'informations non conformes à celles transmises par le CPI	2	1	1	Risque mineur
		Vérification des lots des images des chèques reçus de la télé compensation	Exécution, livraison et gestion des processus	Non vérification des opérations des fichiers	2	1	1	Risque majeur
BO DZD	Réception et analyse des fichiers en provenance de la DOI	S'assurer de la recevabilité des chèques reçus via GIP	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Réseau/non importation des opérations reçues de la DOI	4	1	3	Risque majeur
			Fraude externe	Piratage informatique : importation d'information non conformes à celle transmises par la DOI	2	1	1	Risque mineur

			Exécution, livraison et gestion des processus	Non rejet des remises de chèques / validation d'un chèque ayant un vice de forme	3	1	2	Risque modéré
BO DZD	Validation des fichiers	Validation des fichiers reçu image plus DATA à travers le système GIP	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Non validation des fichiers reçus par la DOI/déconnection (problème de connexion)	4	1	3	Risque majeur
			Exécution, livraison et gestion des processus	Rejet d'un chèque pour motif abusif	4	2	2	Risque modéré
	Génération des flux	Génération des fichiers et transmission vers ATLAS	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Non génération des fichiers des opérations	4	1	3	Risque majeur
Agence/compte client	Vérification de la provision	Vérification de la provision à travers ATLAS	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Non vérification de la provision	4	1	3	Risque Majeur
	Envois d'avis de sort	Avis de sort négatifs/informer le client pour la régularisation ou bien interdit de chèquiers	Exécution, livraison et gestion des processus	Non envoi d'avis de sort	4	2	2	Risque modéré
	Déclaration à la BA	Déclaration à la BA au cas d'une provision insuffisante	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Non déclaration à la BA /rejet hors délais	4	1	3	Risque majeur

Source : Elaboré par nos soins.

V. Hiérarchisation des risques opérationnels nets :

Respectant la même méthodologie que celle utilisée pour les risques bruts, cette étape Permet de déterminer un classement des risques nets du processus

1. Consolidation des notes de risques :

Pour classer les risques, nous avons choisi de procéder d'abord à une consolidation des notes. Ceci permet, au-delà d'un simple classement du plus important au moins important, de voir quel est le taux de couverture des risques bruts par les risques nets, ainsi que la concentration d'un risque net par rapport à l'ensemble des risques nets du processus.

Cette consolidation va être réalisée selon trois angles :

- Selon les **événements** à risque
- Selon les différentes **étapes** du processus ;
- Selon les différentes **catégories** d'évènements.

Nous avons donc additionné pour chaque risque les notes des risques bruts ainsi que celles des risques nets à chaque fois qu'ils se répètent dans le processus.

Nous avons procédé au calcul du taux de couverture du risque brut par le risque net pour chaque événement/ étape/ catégorie en utilisant la formule suivante :

$$\text{Taux de couverture du risque} = \frac{\text{risque brut} - \text{risque net}}{\text{Risque brut}} \times 100$$

Pour calculer le taux de concentration et mettre ainsi en exergue les risques les plus importants, nous avons utilisé la formule suivante :

$$\text{Taux de concentration du risque} = \frac{\text{Risquen et}}{\text{Total Risque net}} \times 100$$

2. Classement des risques nets par événements:

Tableau n°19 : Classement des risques nets par évènements :

Evénement	Somme des Risques bruts	Somme des Risques nets	Taux de couverture des risques bruts	Taux de concentration des risques bruts
Non remise de la pièce de remise au client	2	1	50,00	0,88
Non fermeture de la session dans le temps imparti	2	1	50,00	0,88
Non vérification des opérations	2	1	50,00	0,88
Validation de l'opération par un deuxième utilisateur	3	1	66,67	0,88
Discordance entre le nombre des chèques remis et mentionnés	3	1	66,67	0,88
Païement d'un chèque ne remplissant pas les conditions requises de façon volontaire	3	1	66,67	0,88
Validation d'un chèque ayant un vice de forme	3	2	33,33	1,77
Remise d'un chèque falsifié	3	2	33,33	1,77
Délai du délai de restitution du chèque	3	2	33,33	1,77
Non comptabilisation des opérations	3	2	33,33	1,77
Accès à l'application par une personne non habilitée	4	2	50,00	1,77
Non passage du chèque	4	2	50,00	1,77
Non remise du certificat de non-paiement	4	2	50,00	1,77
Images et Data non synchronisées	4	2	50,00	1,77
Non envoi d'avis de sort	4	2	50,00	1,77
Dépassement du délai de représentation du chèque	4	2	50,00	1,77
Non génération des fichiers pour cause d'oubli	4	3	25,00	2,65
Non génération des fichiers par cause d'oubli	4	3	25,00	2,65
Scanner défaillant (image de mauvaise qualité ou absence d'image)	6	2	66,67	1,77
Remise d'une pièce de remise de chèque erronée / remise non signée	7	4	42,86	3,54
Non Impression des états	7	4	42,86	3,54
Erreur de saisie	8	5	37,50	4,42
Non vérification du chèque	8	5	37,50	4,42
Non ouverture de la session dans le temps imparti	8	6	25,00	5,31
Rejet du chèque	12	6	50,00	5,31
Système défaillant / déconnexion	15	11	26,67	9,73
Piratage informatique	12	6	50,00	5,31

Chapitre III : Cartographie des risques opérationnels liés au processus chèque

| 101

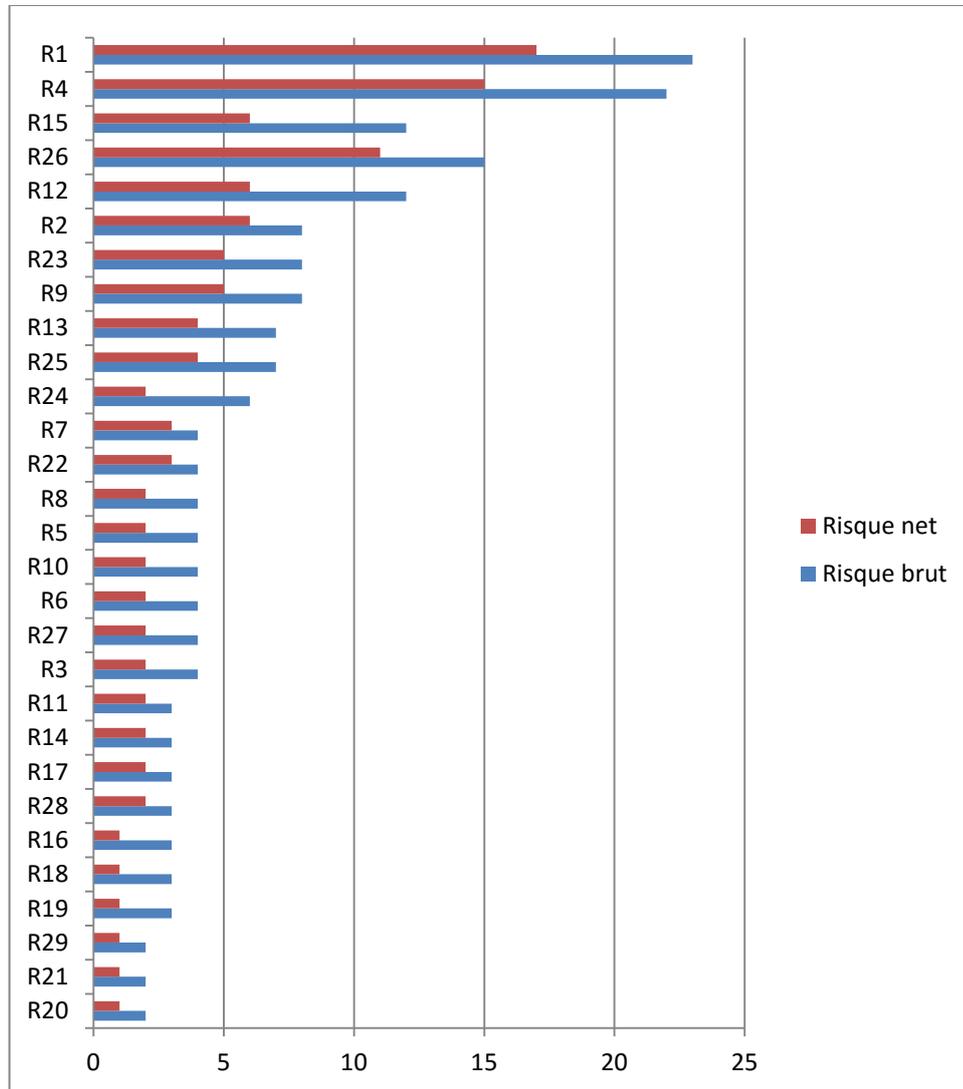
Réseaux / non transmission et / ou collecte de fichier	22	15	31,82	13,27
Réseaux / rejet hors délais	23	17	26,09	15,04
Total	187	113	39,57	100

Source : Elaboré par nos soins

Le graphique suivant qui représente la cartographie des risques nets par événement nous permet de visualiser les résultats du tableau:⁸

⁸ Pour la lecture du graphique voir Annexe n°8

Figure n°10: Représentation graphique du risque brut et du risque net par événement.



Source : Elaboré par nos soins

L'analyse simultanée du tableau et du graphique ci-dessus nous permet de constater que le risque opérationnel net le plus important du processus chèque à savoir « Réseau/ Rejet hors délai » représente 15,04% du total des risques nets qui menacent ce processus. Son taux de couverture est 26,09 %, un taux qui s'il n'est pas le taux de couverture le moins important du processus reste assez faible. Nous pouvons donc expliquer l'importance de ce risque par le fait qu'il est engendré par plusieurs événements pouvant survenir à la fois au niveau de l'agence et de la Direction Organisation et Informatique.

Le second risque le plus important, est « Réseau / non transmission et / ou collecte de fichier » avec un taux de concentration de 13,27%. Là aussi, la possibilité de survenance de l'évènement à la fois au niveau de l'agence et à la DOI ainsi que son impact ayant été jugé Fort justifie son classement malgré un taux de couverture de 31,82%.

Nous remarquons aussi que, mis à part le risque « Réseau/Rejet hors délai », il y'a une concentration significative des risques nets à savoir « Réseau / non transmission et / ou collecte de fichier » et « système défaillant / déconnexion », le taux de concentration du reste des risque net varie entre 0,88% et 5,31%

Par ailleurs, Les taux de couverture des risques « Scanner défaillant », « Paiement d'un chèque ne remplissant pas les conditions requise de façon volontaire », « discordance entre le nombre des chèques remis et mentionnés » et « validation de l'opération par un deuxième utilisateur » atteignent 66,67%. En effet, les dispositifs de contrôles mis en place pour palier à ces risques réduisent significativement le risque brut.

Les taux de concentration de ces risques opérationnels sont alors –et logiquement– très faibles sur l'ensemble du processus.

Enfin, notre évaluation montre que l'ensemble du processus chèque, n'est couvert qu'à hauteur de 39,57% par le dispositif de contrôle interne, qui doit donc être amélioré

3. Classement des risques nets par étapes du processus :

Nous avons additionné pour chacune des quatorze étapes les notes des risques bruts ainsi que celles des risques nets qui peuvent y survenir. Nous avons cette fois-ci encore calculé le taux de couverture de l'ensemble des risques bruts par l'ensemble des risques nets de chaque phase.

Les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

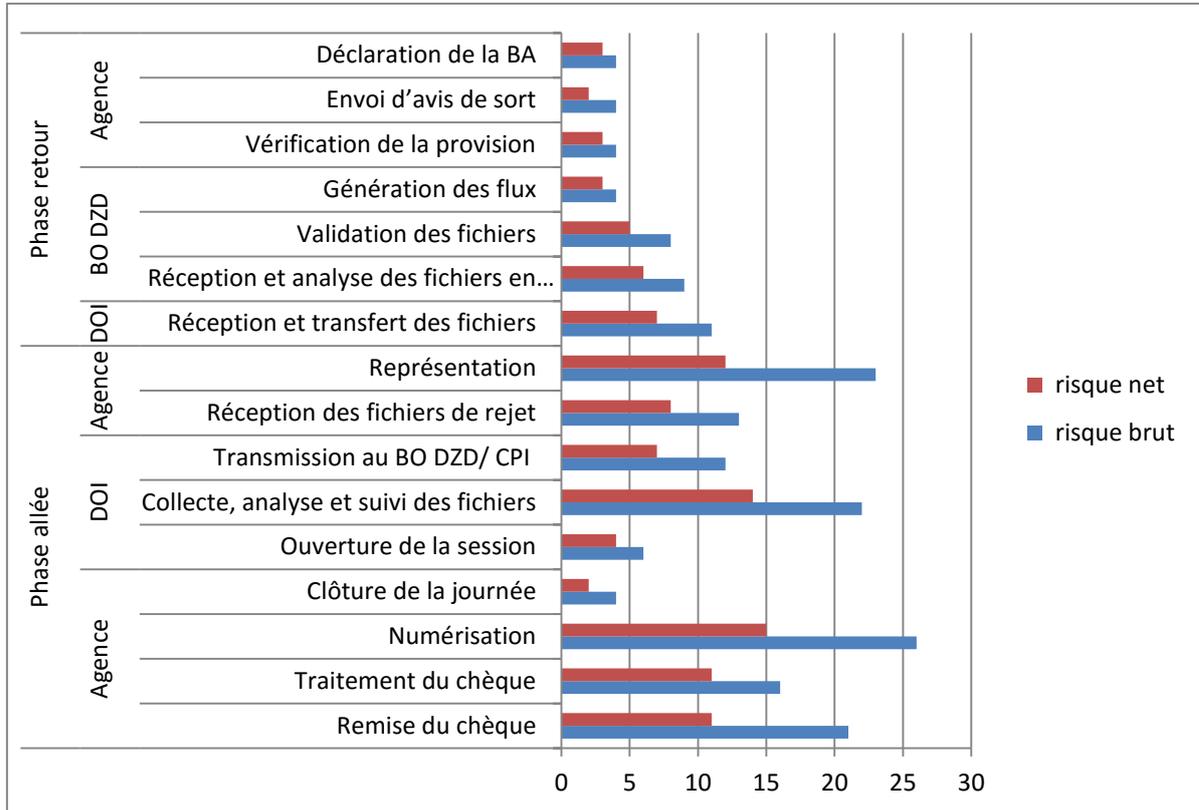
Tableau n°20: Classement des risques nets par étapes.

Phase	Intervenant	Etapes	Somme des risques bruts	Somme des risques nets	Taux de couverture des risques bruts	Taux de concentration des risques nets
Phase allée	Agence	Remise du chèque	21	11	47,62	9,74
		Traitement du chèque	16	11	31,25	9,74
		Numérisation	26	15	42,31	13,27
		Clôture de la journée	4	2	50,00	1,77
	DOI	Ouverture de la session	6	4	33,33	3,54
		Collecte, analyse et suivi des fichiers	22	14	36,36	12,39
		Transmission au BO DZD/ CPI	12	7	41,67	6,19
	Agence	Réception des fichiers de rejet	13	8	38,46	7,08
		Représentation	23	12	47,83	10,62
Phase retour	DOI	Réception et transfert des fichiers	11	7	36,36	6,19
	BO DZD	Réception et analyse des fichiers en provenance de la DOI	9	6	33,33	5,31
		Validation des fichiers	8	5	37,50	4,42
		Génération des flux	4	3	25,00	2,65
	Agence	Vérification de la provision	4	3	25,00	2,65
		Envoi d'avis de sort	4	2	50,00	1,77
		Déclaration de la BA	4	3	25,00	2,65
Total			187	113	39,572	100

Source : Elaboré par nos soins

La cartographie des risques par étapes du processus, obtenue à partir des données du tableau est représentée dans le graphique suivant :

Figure n°11: Représentation graphique du risque brut et du risque net par étapes.



Source : Elaboré par nos soins

Nous pouvons déduire à partir du tableau et du graphique que les étapes où les risques nets sont le plus concentrés sont les quatre étapes « Numérisation », «Représentation», « Remise du chèque» au niveau de l'agence lors de la phase allée et « collecte , analyse et suivi des fichiers » toujours lors de la phase allée mais cette fois-ci au niveau de la DOI , Ces quatre étapes regroupent en effet plusieurs évènements à risque qui peuvent survenir, notamment les évènements « Rejet hors délai » et « système défaillant / déconnexion ». En outre, leurs taux de couverture est respectivement de 42,31 %, 47,83 %, 47,62% et 36,36.

Nous remarquons aussi que le taux de couverture le plus élevé par étape ne dépasse pas 50%. Cette information permet de mettre en exergue le fait que les procédures de contrôles internes analysées du point de vue « étapes » restent peu importantes.

En outre, les étapes où les événements à risques sont les moins concentrés sont : « Clôture de la journée » et « envoi d’avis de sort » au niveau de l’agence que cela soit lors de la phase allée ou de la phase retour.

4. Classement des risques nets par catégories d’évènements:

Afin de voir quelles sont les catégories qui représentent le plus grand risque pour le processus chèque, nous avons procédé à la consolidation des notes des risques de chaque catégorie, en additionnant les notes des risques bruts ainsi que des risques nets qu’elles regroupent.

Les résultats sont reportés dans le tableau suivant :

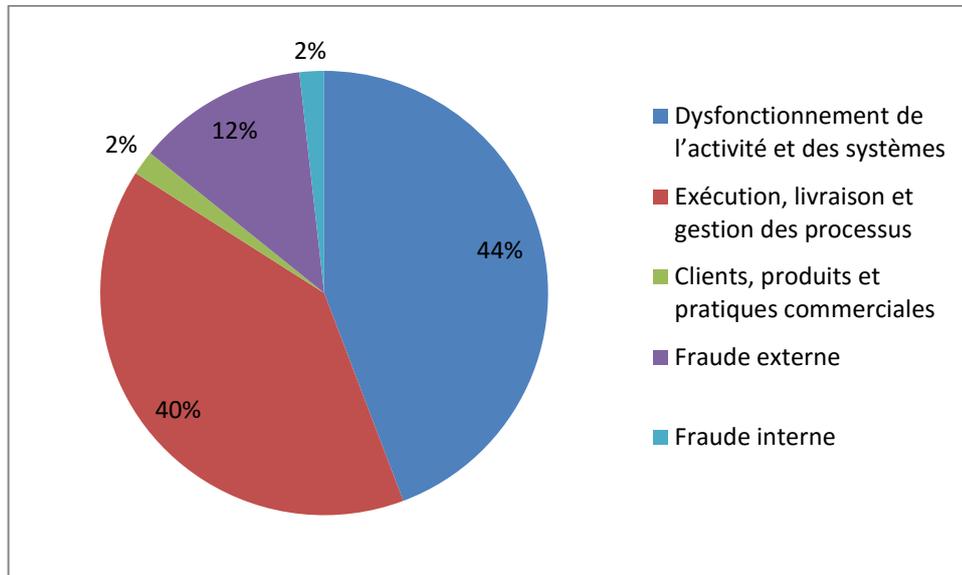
Tableau n°21: Classement des risques nets par catégories.

Catégories de risques	Somme des risques bruts	Somme des risques nets	Taux de couverture des risques bruts (%)	Taux de concentration des risques (%)
Dysfonctionnement de l’activité et des systèmes	72	50	30,56	44,25
Exécution, livraison et gestion des processus	79	45	43,04	39,82
Clients, produits et pratiques commerciales	3	2	33,33	1,77
Fraude externe	27	14	48,15	12,39
Fraude interne	6	2	66,67	1,87
Total	187	113	39,57	100

Source : Elaboré par nos soins

Le graphique ci-dessous, obtenu à partir du tableau représente la cartographie des risques par catégories de risques. Il nous permet de résumer le tableau et d’avoir une meilleure visibilité pour son analyse :

Figure n°12 : Représentation graphique du risque net par catégories.



Source : Elaboré par nos soins

La lecture du tableau et du graphique nous permet de constater que la catégorie « dysfonctionnement de l'activité et des systèmes » concentre près de la moitié des risques nets, à savoir 44.25% avec un taux de couverture de seulement 30,56%. Les risques les plus importants de cette catégorie sont tous les évènements liés à une défaillance du réseau qui induisent un rejet hors délai ainsi que ceux liés au système et qui entraînent la non collecte de données, que ce soit par l'agence, BO DZD ou par la DOI.

La seconde catégorie qui concentre le plus de risques est la catégorie «Exécution, livraison et gestion des processus» avec 39,82% du total des risques identifiés.

Le taux de couverture le plus bas est le taux de couverture du risque de dysfonctionnement de l'activité des systèmes.

En revanche, la catégorie dont les risques sont les plus couverts est la catégorie « Fraude interne » avec un taux 66,67%. Le taux de concentration des risques nets de cette catégorie est alors seulement de 1,87%.

VI. La cartographie thématique des risques opérationnels liés au processus chèque :⁹

⁹ Pour la lecture : voir tableau en Annexe n°10

La confrontation des différents résultats obtenus lors de l'étape précédente nous permet d'obtenir la cartographie des risques opérationnels de l'ensemble du processus chèque.

Ainsi le tableau que nous allons présenter met en relief l'exposition de la banque aux différents risques opérationnels après prise en compte des dispositifs de contrôle sous les différents angles. De ce fait, il permet :

- D'avoir une vue d'ensemble sur les risques opérationnels qui menacent l'activité : télé compensation de chèques ;
- De constater quelles sont les risques majeurs et à quelle catégorie ces risques appartiennent ;
- De constater quelles sont les étapes les plus risquées, et quels y sont les intervenants ;
- Déterminer les risques à traiter en priorité à travers les plans d'action.

Tableau n°24 : La cartographie thématique liée au processus chèque.

Phase	Phase allée										Phase retour						
Intervenant	Agence					DOI			Agence		DOI	BO DZD			Agence		
Etapas	Remise	Traitement	Numérisation	Transmission	Clôture	Ouverture session	Collecte, analyse et suivi des fichiers	Transmission au BO DZD/ CPI	Réception des fichiers de rejets	Représentation	Réception et transfert des fichiers	Réception et analyse des fichiers en provenance de la DOI	Validation des fichiers	Génération des flux	Vérification de la provision	Envois d'avis de sort	Déclaration à la BA
Evènement à risque																	
R1	-	-	-	-	-	-	-		3	2			3	3	3		3
R2		3				3											
R3		1				1											
R4			3				3	4			5						
R5	4																
R6										2							
R7			3							2							
R8																	
R9			5														
R10							2										
R11								2									
R12							2		2				2				
R13			1		1				2								
R14										2							
R15							1	1	1	1	1	1					
R16	1																
R17	2																
R18	1																
R19			1														
R20	1																
R21					1												
R22			3														
R23	2	2	1														
R24			1							1							
R25																	2
R26		5					6										
R27										2							
R28												2					
R29											1						

Source : Elaboré par nos soins

VII. Exigences en fonds propres pour la couverture du risque opérationnel :

Nous avons voulu pousser plus loin notre réflexion et calculer le montant des fonds propres nécessaires à la BNP Paribas EL Djazair pour la couverture du risque opérationnel, selon **la méthode de l'Indicateur de Base** telle que préconisée par la réglementation.

En effet, rappelons que l'article 21 du règlement 14-01 du 16 Février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et aux établissements financiers stipule : « l'exigence en fonds propres nécessaires à la couverture du risque opérationnel est égale à 15% de la moyenne des produits nets bancaires annuels des trois(3) derniers Exercices. » Il résulte de ce règlement la formule de calcul suivante :

$$\text{Exigence en fonds propres Année } n = \left(\frac{\sum_{n-3}^{n-1} \text{PNBn}}{3} \right) \times 15\%$$

Ainsi l'article 05 du même règlement stipule : « Le numérateur du ratio de solvabilité est constitué des fonds propres réglementaires. Le dénominateur comprend la somme des expositions pondérées au titre des risques de crédit, opérationnel et de marché. Les risques de crédit incluent les risques du bilan et du hors bilan. Le montant des risques opérationnels pondérés est calculé en multipliant par 12,5 l'exigence en fonds propres au titre de ces risques, déterminée conformément aux dispositions des articles 20 et 21 du présent règlement.

Tableau n°23 : Exigences en fonds propres pour la couverture du risque opérationnel.

Année	PNB BNP Paribas El Djazair Année N	Moyenne PNB Années N-3 à N-1	Exigence en fonds propres (KDZD) Année N	Exigence en fonds propre × 12.5 KDZD
2010	11 007 725	-		
2011	12 788 960	-		
2012	13 229 604	-		
2013	12 980 796	12 342 096	1 853 314,45	23 166 430,625
2014	12 471 672	12 999 787	1 949 968	24 374 600

2015	13 648 696	12 894 024	1 934 103, 6	24 176 295
2016		13 033 721	1 955 058,2	24 438 227,5

Source : Elaboré par nos soins

Nous avons effectué le calcul des montants des fonds propres nécessaires à la couverture du risque opérationnel dans le cas la BNP Paribas El Djazair Banque, pour les années 2013,2014et 2015 à titre illustratif. Le résultat le plus important reste celui de l'année 2016, et qui est égal à **24 438 227,5 KDZD** .

Ce calcul forfaitaire ($\alpha=15\%$) de l'exigence en fonds propres, est relativement simple. Le passage à des méthodes de calcul plus avancées, sous le contrôle du régulateur, permettra d'affiner le calcul, et se rapprocher au plus près de la perte potentielle liée aux risques opérationnels. L'exigence en fonds propres, pourrait aussi se voir réduite.

Section 2 : Insuffisances et recommandations

Tout au long de l'élaboration de notre cas pratique nous avons constaté plusieurs insuffisances, que nous jugeons reliées à la survenance des risques identifiés. Nous allons d'abord les citer de façon globale, avant de formuler des recommandations sous formes de plans d'actions pour apporter des réponses appropriées aux problèmes constatés.

I. Insuffisances :

- Absence d'un système d'information performant et sécurisé permettant la détection et le traitement des anomalies dans un délai approprié.
- Déficit de textes réglementaires internes, entraînant notamment des difficultés d'évaluation des conséquences résultant des erreurs éventuelles.
- Déficit de formation du personnel en ce qui concerne les activités liées au SPM.

II. Recommandations (Plans d'actions) :

Rappelons que dans notre évaluation, nous avons remarqué que le processus chèque dans son intégralité n'est couvert qu'à hauteur de 39,57% par le dispositif de contrôle interne, ce dernier doit donc être amélioré dans sa globalité.

En outre afin de maîtriser les risques constatés nous allons préconiser certaines actions à mener :

Le risque « Rejet hors délai » regroupe le plus grand nombre de risques majeurs. Il fait partie de la catégorie « dysfonctionnement de l'activité et des systèmes » qui n'est pas liée à la ressource humaine.

- Il est donc recommandé d'améliorer les contrôles électroniques et la maintenance du système, pour éviter la survenance de ces risques.

Les catégories Fraude interne, Fraude externe et clients, produits et pratiques commerciales regroupent en très grande majorité des risques mineurs, les autres et particulièrement «Exécution, livraison et gestion des processus» apparaît dans quasiment toutes les étapes du processus, sous formes de risques modérées généralement. Nous recommandons :

- L'élaboration d'un manuel de procédure pratique, explicite, imagé et actualisé détaillant toutes les opérations et l'enchaînement des tâches du processus, permettant aux opérationnels d'avoir une vue d'ensemble sur celui-ci à quelque niveau qu'ils soient. Ceci aura comme objectif d'encadrer leurs différentes tâches dispenser des formations portant sur les procédures opérationnelles aux CFA afin de leur permettre de maîtriser leurs tâches et de diminuer la fréquence des erreurs d'exécution.

En outre, il serait judicieux de :

- Formuler les contrôles permanents sous forme de procédures afin d'uniformiser leur application au niveau des agences particulièrement.

Par ailleurs, la gestion et la surveillance du risque opérationnel au sein de la banque étant une activité ancienne, beaucoup de projet ont été réalisé a savoir :

- La mise en place de la base de données historique est la plus importante d'entre eux. En effet cette collecte exhaustive des incidents vise à les classer en fiches reprenant : leur description, leur analyse et leurs conséquences financières. Elle permet une évaluation plus objective des risques opérationnels auxquels est sujette la banque.
- La mise en place d'un plan de continuité d'activité : C'est un plan élaboré par la banque, pour assurer la continuité de l'activité dans le cas de la survenance d'un risque probable.

Conclusion :

L'élaboration du cas pratique a été pour nous un travail extrêmement enrichissant. Nous avons en effet tenté de décliner avec le plus de fidélité possible, les aspects théoriques que nous avons présentés dans la première partie de notre travail et ce pour essayer de répondre à nos interrogations.

Il en ressort, la prise en compte de l'importance d'une cartographie des risques opérationnels au sein d'une banque. Au-delà du respect de la réglementation, celle-ci permet en effet d'avoir une vue globale sur les risques qui menacent une activité. Une cartographie globale va permettre à terme de répertorier l'ensemble des risques qui menacent toute l'organisation.

La cartographie des risques doit cependant être actualisée régulièrement, tant le profil des risques évolue.

Conclusion générale :

Le développement de l'environnement bancaire qui entraîne une sophistication des activités et des produits, rend les banques de plus en plus exposées, notamment au risque opérationnel.

Ce dernier est caractérisé par sa probabilité d'occurrence et par son impact sur le fonctionnement de l'organisation. Il résulte d'éventuelles défaillances internes liées aux processus, au système d'information à l'environnement de contrôle, au niveau de compétence de la ressource humaine ou encore d'évènements externes.

La cartographie des risques est un outil important, en ce sens qu'elle permet d'avoir une vue d'ensemble sur l'exposition de la banque aux risques opérationnels, Il est donc nécessaire d'ajouter à cet outil, une méthode d'évaluation des fonds propres pour la Couverture du risque opérationnel. C'est ce qui a été fait avec l'adoption du règlement 14 -01 du 16 Février 2014 et l'introduction de la méthode de l'Indicateur de Base. Mais cette méthode peut encore être améliorée par le passage à des méthodes d'évaluation plus fines. A l'heure actuelle de nouveaux travaux du Comité de Bâle, sont en cours et visent à uniformiser les méthodes citées dans notre travail pour calculer l'exigence en fonds propres par un indicateur unique appelé « Business Indicator ».

Notre enquête menée sur le terrain ; bien qu'elle soit trop courte, nous a permis de concrétiser notre fondement théorique et comprendre la nécessité de la cartographie des risque opérationnels dans le secteur bancaire, par sa mise en place au niveau de la BNP Paribas El Djazair.

Nous déduisons alors que ;

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

Cependant, en tenant compte de notre sujet de recherche, nous pouvons souligner à travers les lectures et les deux enquêtes (entretien, questionnaire) effectuées au sein de la BNP Paribas El Djazair , après avoir évidemment traiter les données, Elles nous ont permis de :

Confirmer la **première hypothèse** qui stimule que le risque opérationnel est consommateur de fonds propres (accord de Bâle II et III , second après le risque de crédit), du fait la réglementation prudentielle impose des exigences minimales en fond propre , afin de couvrir les risques de pertes liés aux risques opérationnels et de garantir la solvabilité des banques , dans ce cadre le règlement n° 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers de la banque d'Algérie vise a aligner le système Algérien sur les procédures prudentielles et de surveillance de l'activité édictée par le comité de Bâle sur le contrôle bancaire.

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

Tandis que la **troisième hypothèse** est partiellement confirmée, Pour le dispositif de gestion des risques opérationnels, il est embarqué dans les agences dans le cadre des contrôles de premier niveau. Les processus de BNPP ED sont centralisés, donc la gestion du dispositif global de maîtrise des risques opérationnels est également centralisée.

A travers notre revue de littérature et notre étude pratique, nous pouvons constater que le risque opérationnel est omniprésent dans le domaine bancaire. Nous avons constaté à quel point son appréciation n'est pas aisée à faire, notamment, à cause de son caractère diffus et de la difficulté qu'il peut y avoir pour collecter ou même comprendre les informations données par les collaborateurs lorsqu'il s'agit de qualifier les risques opérationnels recensés.

Notre étude présente certaines limites notamment aux contraintes relatives à la durée (30 jours seulement au sein de la banque), ainsi que le temps limités accordés par certains acteurs du processus lors des entretiens, la confidentialité des informations au sein du département des risques et notre manque d'expérience.

Plusieurs axes de recherche peuvent être exploités sur la cartographie des risques opérationnels, la redéfinition d'une nouvelle échelle d'évaluation de contrôle assurant une

meilleure maîtrise des risques ainsi que l'amélioration de la performance du système d'information au sein de la BNP Paribas EL Djazair peuvent être parmi les axes à développer.

Nous terminons notre travail par quelques questions pertinentes, auxquelles seul l'avenir est en mesure de répondre :

- Quelles seront les orientations des autres acteurs du monde financier, et notamment les assureurs, sur leurs risques opérationnels ?
- Quels seront les autres développements possibles ?

1. Ouvrages :

- A.Chapelle, G.HUBNER,Jean-Philippe.PETERS, « le risque opérationnel, implication de l'accord de Bale pour le secteur financier », larcier, 2006.
- Antoine MERCIER, Philippe MERLE, « audit et commissariat aux comptes, guide de l'auditeur et de l'audite », éditions Francis LEFERBVRE, 2010.
- Antoine SARDI, « Bâle II », Edition Afges, 2004.
- C.JIMENEZ, P.MERLIER, D.CHELLY, « Risques opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit », revue banque, 2008.
- C.JIMENEZ, P.MERLIER, D.CHELLY, « Risques opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit », revue banque, 2008.
- C.VERET : « l'assurance comme technique de réduction des risques », Revue d'Economie Financière, Association de l'Economie financière, Paris, 2006.
- Christian JIMENEZ, Patrick MERLIER, « Prévention et Gestion des risques opérationnels, Edition Revue Banque », Paris 2004.
- D.MARESHEL, « La cartographie des risques », Editions Afnor, 2003.
- Eric LAMARQUE, « Management de la banque », Pearson Paris France, 2011.
- Frédéric CORDEL, « gestion des risques et contrôle interne, de la conformité à l'analyse décisionnelle »,2ème édition, 2016.
- Jacques RENARD, « théorie et pratique de l'audit interne », éditions organisation, 2010.
- L'école supérieure de la banque : « ITB – 2°eme Année D'études, l'entreprise banque », paris, 2015.
- Le ray JEAN, «organiser une démarche de cartographie des risques », AFNOR, 2008.
- Mohamed HAMZAOU, « Audit, gestion des risques et contrôle interne, norme ISA 200,315, 330et 500 », Pearson éducation France, 2008.
- P.DANJOU, «Qualité de l'audit enjeux de l'audit interne et externe pour la gouvernance des organisations », Bruxelles, 1ère édition, 2011.
- P.DUMONTIER, D.DUPRE, C.MARTIN, « gestion et contrôle des risques bancaires, l'apport des IFRS et de Bâle II » revue banque, 2008.
- Pierre SCHIK, Jacques VERA, Olivier BOURROUILH-PAREGE, « audit interne et référentiel de risques », paris, 2010.
- Reda KHELASSI, « l'audit interne- audit opérationnel – technique, méthodologie, contrôle interne »,2ème édition, 2007.
- Yves METAYER, Laurence HIRSCH, « premiers pas dans le management des risques », AFNOR, 2007.
- Yvon MOUGIN, « réinventer sa démarche processus, développer de nouveaux principe de fonctionnement, reposer nos mode de management et relancer nos performance vers le haut », Lexitis édition, paris, 2011.
- Yvon MOUGIN, « la cartographie des processus, maitrise les interfaces », édition d'organisation, 2004.

2. Autres documents :

- Article : « Réponse du comité de Bâle a la crise financière : Rapport au groupe des vingt », 2010.
- Article : « Bâle IV : vers une révision de l'exigence de fonds propres ».
- Article : « saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel », 2003.
- BNP Paribas EL Djazair, document interne.
- cours de Monsieur KADOURI Rachid « audit interne », ESC 2016
- IFACI, « Cahiers de la recherche, la cartographie des risques », 2013.
- IFACI, « Le Management Des Risques De L'entreprise : cadre de référence et techniques d'application», Price Waterhouse Coopers, éditions d'organisation, 2005.
- IFACI, « Transposition des normes professionnelles de l'Audit Interne et bonnes pratiques », 2011.

3. Sites Web :

- <http://www.banque-credit.org/pages/comite-de-bale.html>
- <http://www.droit-afrique.com/upload/doc/algerie/Algerie-Reglement-2011-08-controle-interne-des-banques.pdf>
- <http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist014.htm>
- <http://www.droit-afrique.com/upload/doc/algerie/Algerie-Reglement-2011-08-controle-interne-des-banques.pdf>
- <http://www.bnpparibas.dz>
- http://www.bank-of-algeria.dz/pdf/chapitre_VI.pdf
- http://www.bank-of-algeria.dz/pdf/chapitre_VI.pdf

Table des matières

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Résumé

Abstract

Introduction générale.....A-D

Chapitre I : Généralité sur les risques opérationnels.....1

Section 1 : environnement et contexte du risque opérationnel bancaire..... 1

I. Les recommandations du comité de Bâle.....1

1. Présentation du comité de Bale.....1

2. Les missions du comité de Bâle2

3. Réglementation prudentielles bâloise.....2

3.1 Les accords de Bâle I.....2

3.1.1 Les limites de Bâle I.....3

3.2 Les accords de Bâle II.....3

3.2.1 Pilier 1 : exigence minimale de fonds propres.....3

3.2.2 Pilier 2 : amélioration du processus de surveillance prudentielle.....4

3.2.3 Pilier 3 : discipline de marché « transparence et exhaustivité de l'information ».....4

3.3 Les accords de Bâle III.....4

4. Vers de nouveaux accords.....5

5. Saines pratiques.....6

II. Cadre réglementaire des risques opérationnels en Algérie.....8

1. le règlement 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers.....8

1.1 Interactions entre 11-08 et le pilier 2 de Bâle II.....9

2. Le règlement 14-01 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité des banques et établissements financiers.....11

III.	Définitions et classification des risques opérationnels.....	13
1.	Définition des risques opérationnels bancaires.....	13
1.1	Définition de Bâle II.....	13
1.2	Définition de la Banque d'Algérie.....	14
1.3	Définition du CRBF.....	14
2.	Origine de la provenance du risque.....	14
2.1	Les procédures.....	14
2.2	Incapacité de personnes.....	14
3.	Composantes du risque opérationnel.....	15
3.1	Le risque opérationnel interne.....	15
3.2	Le risque opérationnel externe.....	15
4.	La nomenclature des risques opérationnels.....	15
4.1	Classification des risques par types d'événements.....	15
4.2	Décomposition de la banque en ligne de métier.....	16
4.3	Risques spécifiques.....	17
Section 2 :	Détermination des exigences en fonds propres.....	18
I.	Les méthodes de calcul d'exigence en fond propres.....	18
1.	L'approche BIA (« Basic indicator approach »).....	19
2.	L'approche standard (Standard approach-SA).....	20
3.	Méthodes avancée (Advences measurement Approaches-AMA).....	20
II.	Principales exigences des méthodes.....	21
1.	Critères qualitatifs pour la méthode « indicateur de base ».....	21
2.	Critères d'éligibilité aux méthodes standards et avancée (critères généraux).....	21
2.1	Critères qualitatifs.....	22
2.2	Critères quantitatifs.....	22
III.	Les méthodes de mesures.....	24
1.	La méthode Scorecard (tableau de bord).....	24
2.	La Méthode des données de pertes internes (LDA) : (loss distribution approach).....	25
3.	La méthode des scénarios.....	25
Section 3 :	gestion et couverture des risques opérationnels.....	25
I.	Principaux outils de gestion des risques opérationnels.....	26

1.	L'auto-évaluation des risques et des contrôles (RCSA-Risk Control self Assessment).....	26
2.	Les indicateurs clés de risques (KRI-Key Risks Indicators).....	26
3.	La notification des pertes internes.....	26
4.	Le tableau de bord.....	27
II.	La couverture des risques.....	27
1.	La couverture interne des risques	27
1.1	Le plan de continuité des activités.....	27
1.2	La délégation de pouvoir.....	29
1.3	Chartes d'éthiques.....	29
1.4	La couverture budgétaire des sinistres.....	29
2.	La couverture externe des risques.....	29
2.1	Les contrats d'assurance.....	30
2.2	L'externalisation d'activité.....	30
	Conclusion.....	32
	Chapitre II : la cartographie des risques opérationnels et son domaine d'utilisation.....	34
	Section 1 : Généralité sur la cartographie des risques opérationnels.....	34
I.	Concept de la cartographie des risques	34
1.	Définition.....	34
2.	Objectifs de la cartographie des risques.....	35
3.	Les différents types de cartographie des risques.....	35
3.1	Cartographie thématique.....	35
3.2	Cartographie globale.....	35
4.	Les facteurs de réussite d'une cartographie des risques.....	35
	Section 2 : Démarche d'élaboration d'une cartographie des risques.....	36
I.	Répertorier les processus.....	36
1.	Définition du processus.....	37
2.	Les différents types de processus.....	38
3.	Caractéristiques d'un processus.....	39
4.	Le lien entre risques et processus.....	39
5.	Qu'est-ce qu'une cartographie des processus.....	39
I.	Identification des risques bruts associés à chaque processus.....	39

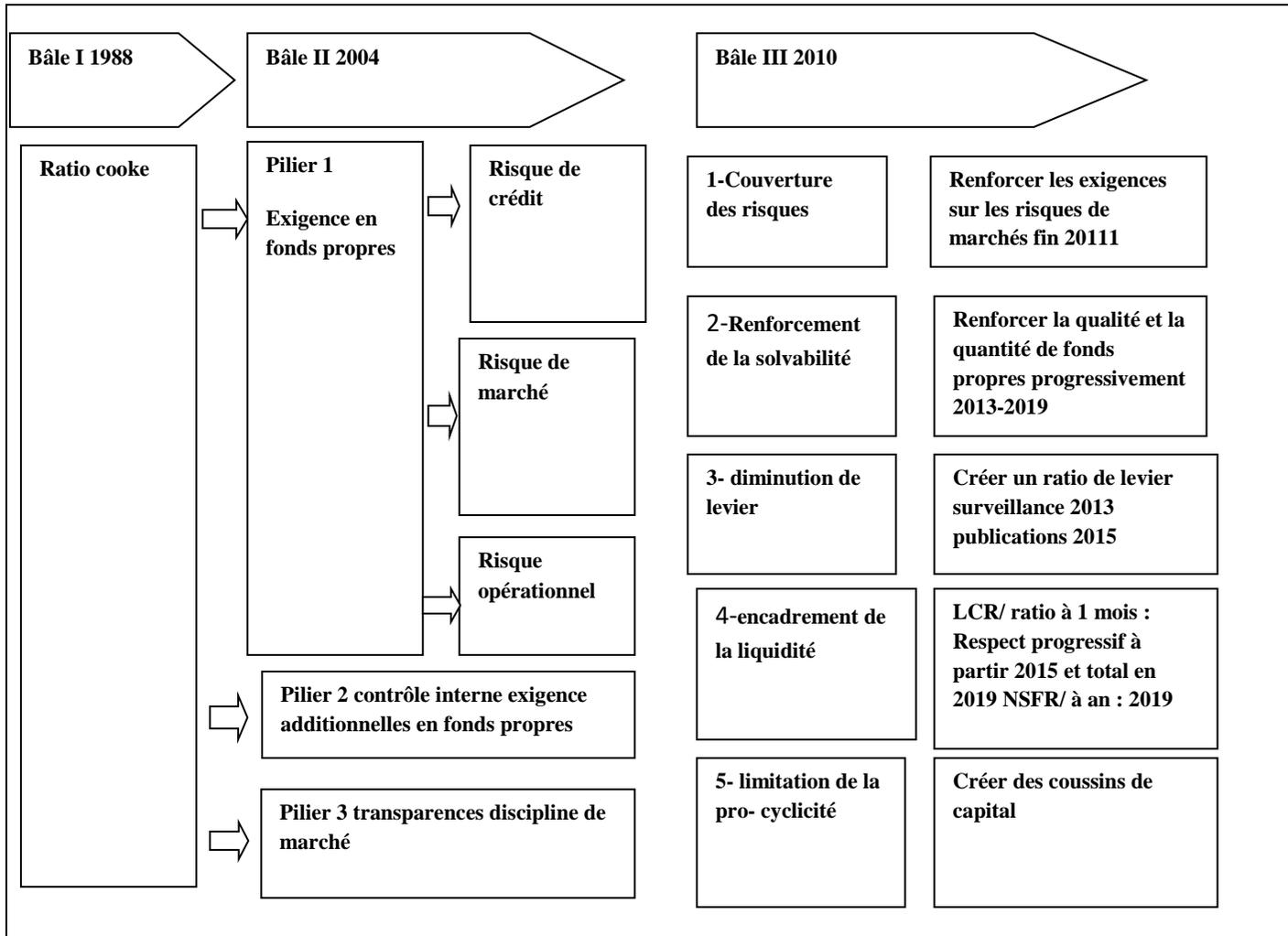
1.	Les Technique d'identification des risques.....	40
2.	Les outils d'identification des risques.....	40
3.	Les différentes approches d'identification des risques.....	41
3.1	L'approche Top-Down.....	41
3.1.1	Définition.....	41
3.1.2	Avantages et inconvénients.....	42
3.2	L'approche Bottom-Up.....	42
3.2.1	Définition.....	42
3.2.2	Avantages et inconvénients.....	43
4.	Combinaison des deux approches (approche mixte top-up ou l'approche combinée).....	44
II.	Evaluation des risques bruts.....	44
1.	La fréquence.....	44
2.	L'impact (gravité).....	45
III.	Appréciation du dispositif de maîtrise des risques et évaluation des risques Net.....	46
IV.	La hiérarchisation des risques et la représentation graphique.....	47
1.	diagramme à deux axes ou matrice d'évaluation des risques.....	48
2.	Représentation en mode radar (ou toile d'araignée).....	48
V.	Actualisation de la cartographie des risques.....	49
Section 3 :	Domaine d'utilisation de la cartographie des risques.....	50
I.	La cartographie des risques, élément moteur du management des risques	50
1.	Définition de management des risques.....	50
2.	Les objectifs de management de risque.....	50
3.	Les composantes du management des risques.....	50
4.	la cartographie des risques dans la fonction Risk management.....	52
II.	La cartographie des risques et le contrôle interne.....	52
1.	Définition de contrôle interne.....	52
1.1	Définition de l'OECF.....	52
1.2	Définition de COSO.....	52
1.3	Définition de l'IFACI.....	52
2.	Les composantes du contrôle interne.....	53

3.	Les objectifs de contrôle interne.....	54
3.1	Objectif général.....	54
3.2	Objectifs permanents.....	54
4.	Les différents niveaux de contrôle internes.....	54
4.1	Les contrôles de premier niveau.....	54
4.2	Les contrôles de deuxième niveau.....	54
4.3	Les contrôles de troisième niveau.....	55
5.	La relation entre la cartographie et le contrôle interne.....	55
III.	La cartographie des risques et l’audit interne.....	55
1.	Définition de l’audit interne.....	55
2.	Caractéristiques de l’audit interne.....	56
2.1	L’audit est une fonction indépendante.....	56
2.2	L’audit est une fonction objective.....	56
2.3	L’audit est une fonction universelle.....	57
2.4	L’audit est une Fonction périodique.....	57
3.	Les objectifs de l’audit interne.....	57
4.	La relation entre la cartographie des risques et l’audit interne.....	58
	Conclusion	59
	Chapitre III : Cartographie des risques opérationnels liés au processus	
	chèque.....	61
	Section 1 : Présentation de la structure d’accueil et du système de paiement de	
	masse.....	61
I.	Présentation de BNP Paribas El Djazair.....	61
1.	Présentation générale du groupe BNP Paribas El Djazair.....	61
2.	Présentation de BNP Paribas El Djazair.....	61
2.1	Historique de BNP Paribas El Djazair.....	62
2.2	Les activités de BNP Paribas El Djazair.....	62
2.3	Organigramme de la BNP Paribas EL Djazair.....	63
3.	Présentation de Département des risques.....	63
3.1	Organigramme de département des risques.....	63
3.2	Présentation de structure d’accueil : Pôle des ORC (Opérationnal Risk control)	63
3.2.1	Mission.....	64
II.	Présentation du Système de Paiement de Masse (SPM).....	64

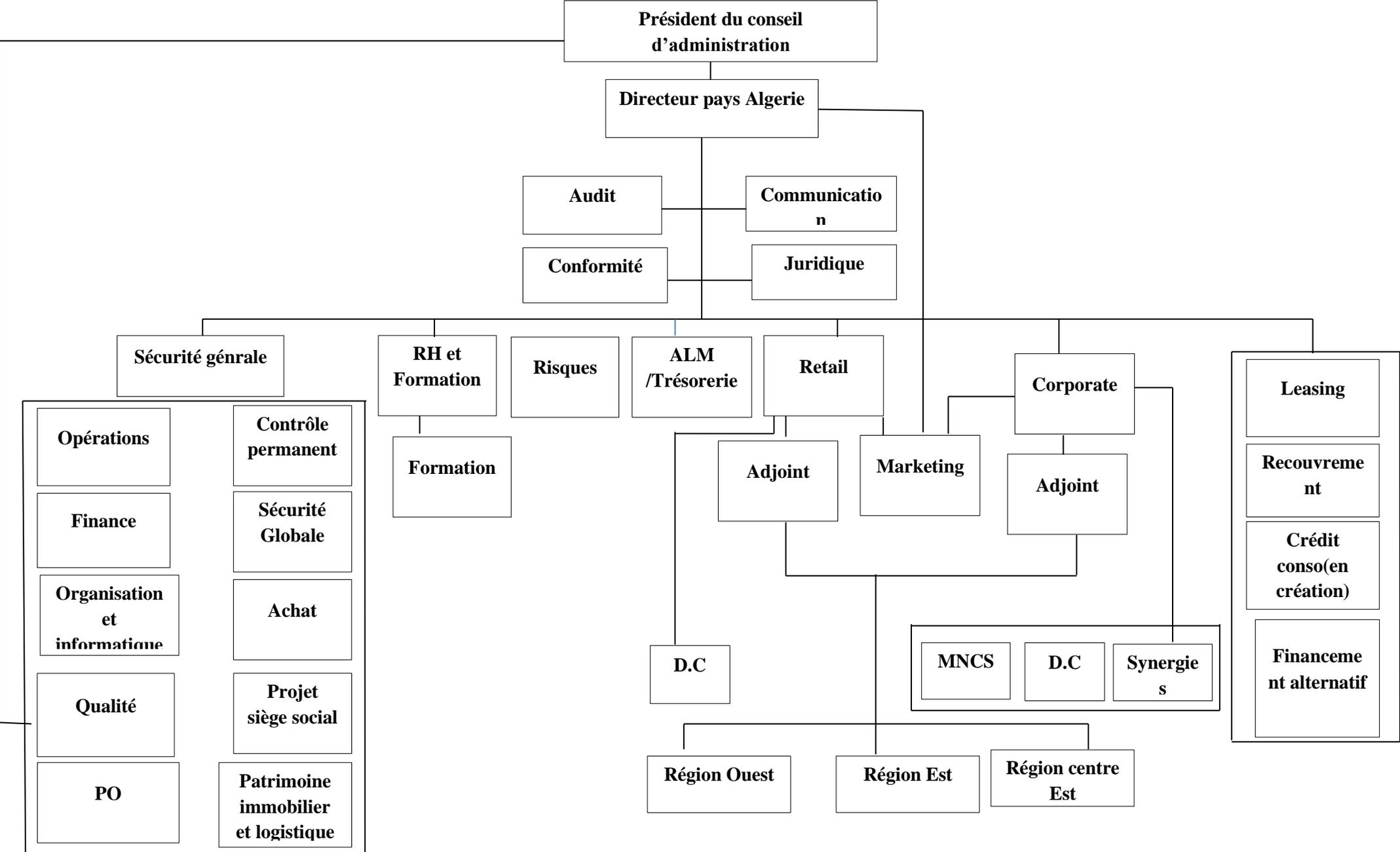
1.	Historique.....	64
2.	Objectifs du Système de Paiement de Masse.....	64
3.	Caractéristiques du Système de Paiement de Masse.....	65
4.	Le Centre de pré-compensation interbancaire (CPI).....	65
VI.	Présentation du chèque.....	66
1.	Définition d'un chèque domestique.....	67
2.	Les mentions obligatoires du chèque.....	67
3.	Typologie des remises de chèques.....	67
4.	Modalités de dépôt des remises de chèques.....	67
5.	Télé compensation des chèques.....	68
6.	Organisation et les acteurs de la chaîne de traitement de chèque domestique.....	68
Section 2 : Cartographie des risques opérationnels liée au processus chèque		69
I.	La description du processus.....	69
1.	Les étapes de la phase allée.....	70
2.	Les étapes de la phase retour.....	71
II.	Identification et évaluation des risques intrinsèques.....	71
1.	Nomenclature des risques.....	71
2.	Evaluation des risques opérationnels bruts liés au processus.....	72
2.1	Evaluation qualitative des risques intrinsèques.....	73
2.2	Quantification et évaluation des risques opérationnels bruts liés au processus.....	73
2.2.1	Evaluation des risques bruts liés à la phase allée.....	74
2.2.2	Evaluation des risques bruts liés à la phase retour.....	80
III.	Hierarchisation des risques bruts liés au processus.....	84
1.	Regroupement des événements similaires.....	85
2.	Classement des risques bruts par événements.....	85
3.	Classement des risques bruts par catégories.....	87
IV.	Evaluation des dispositifs de contrôle interne et des risques nets.....	88
1.	Le dispositif de contrôle interne à la BNP Paribas EL Djazair.....	88
1.1	autocontrôle.....	88
1.2	Le contrôle de premier niveau.....	88
1.3	Le contrôle de second niveau.....	88

2.	Appréciation de la qualité des dispositifs de contrôle.....	89
3.	Evaluation des risques opérationnels nets..... ;.....	89
3.1	Evaluation des risques opérationnels nets liés à la phase allée.....	89
3.2	Evaluation des risques opérationnels nets liés à la phase retour.....	97
V.	Hierarchisation des risques opérationnels nets.....	99
1.	Consolidation des notes de risques.....	99
1.1	Classement des risques nets par évènements..... ;.....	99
1.2	Classement des risques nets par étapes du processus.....	103
1.3	Classement des risques nets par catégories d'évènements.....	106
VI.	La cartographie thématique des risques opérationnels du processus chèque.....	107
VII.	Exigences en fonds propres pour la couverture du risque opérationnel.....	110
	Section 3: Insuffisances et recommandations.....	111
I.	Insuffisances.....	111
II.	Recommandations (Plans d'actions).....	111
	Conclusion.....	113
	Conclusion générale.....	114
	Bibliographie	
	Annexe	

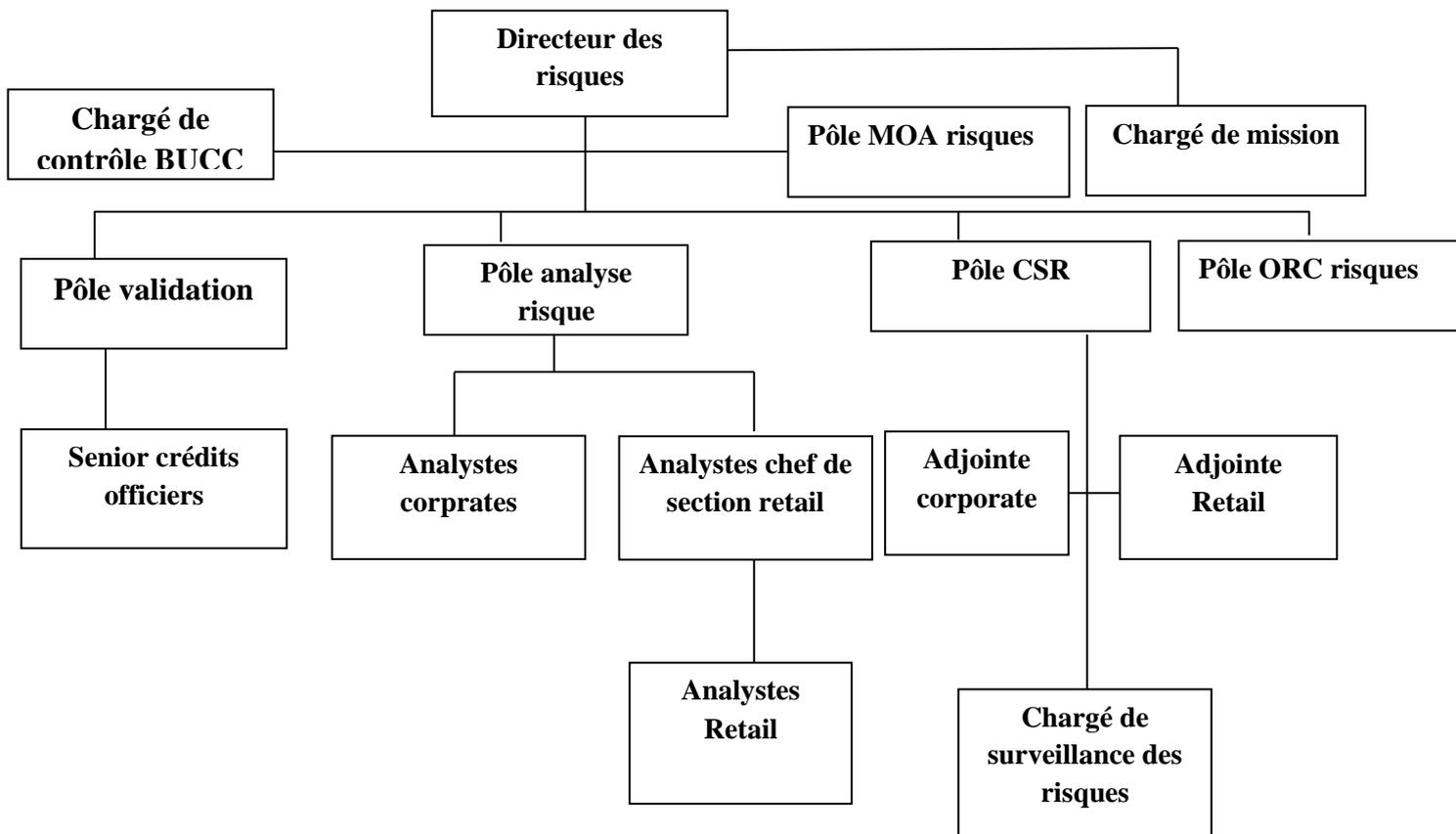
Annexe n°1 : De Bâle I à Bâle III les principales évolutions de la réglementation bancaire.



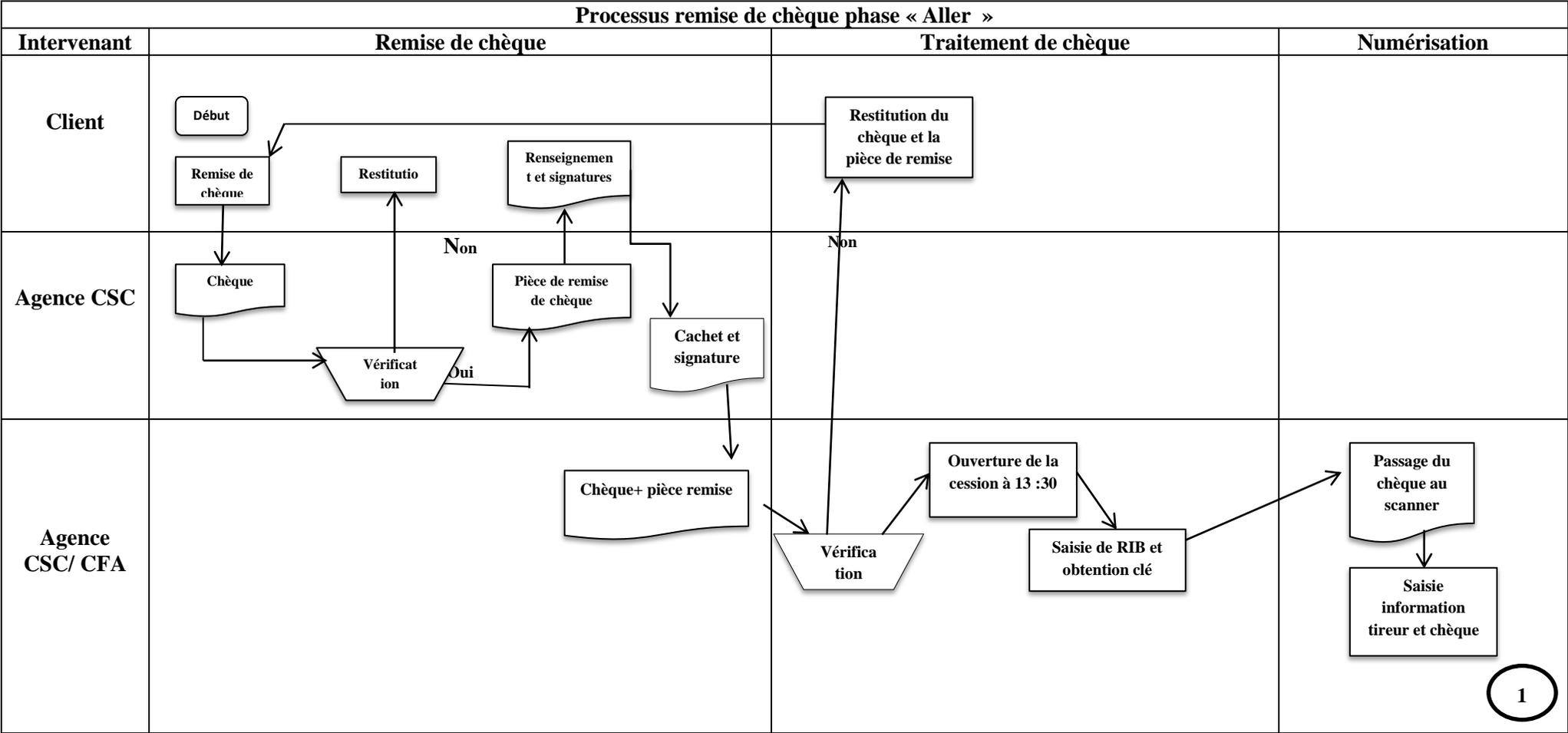
Annexe n°2 : Organigramme de la BNP Paribas EL Djazair :

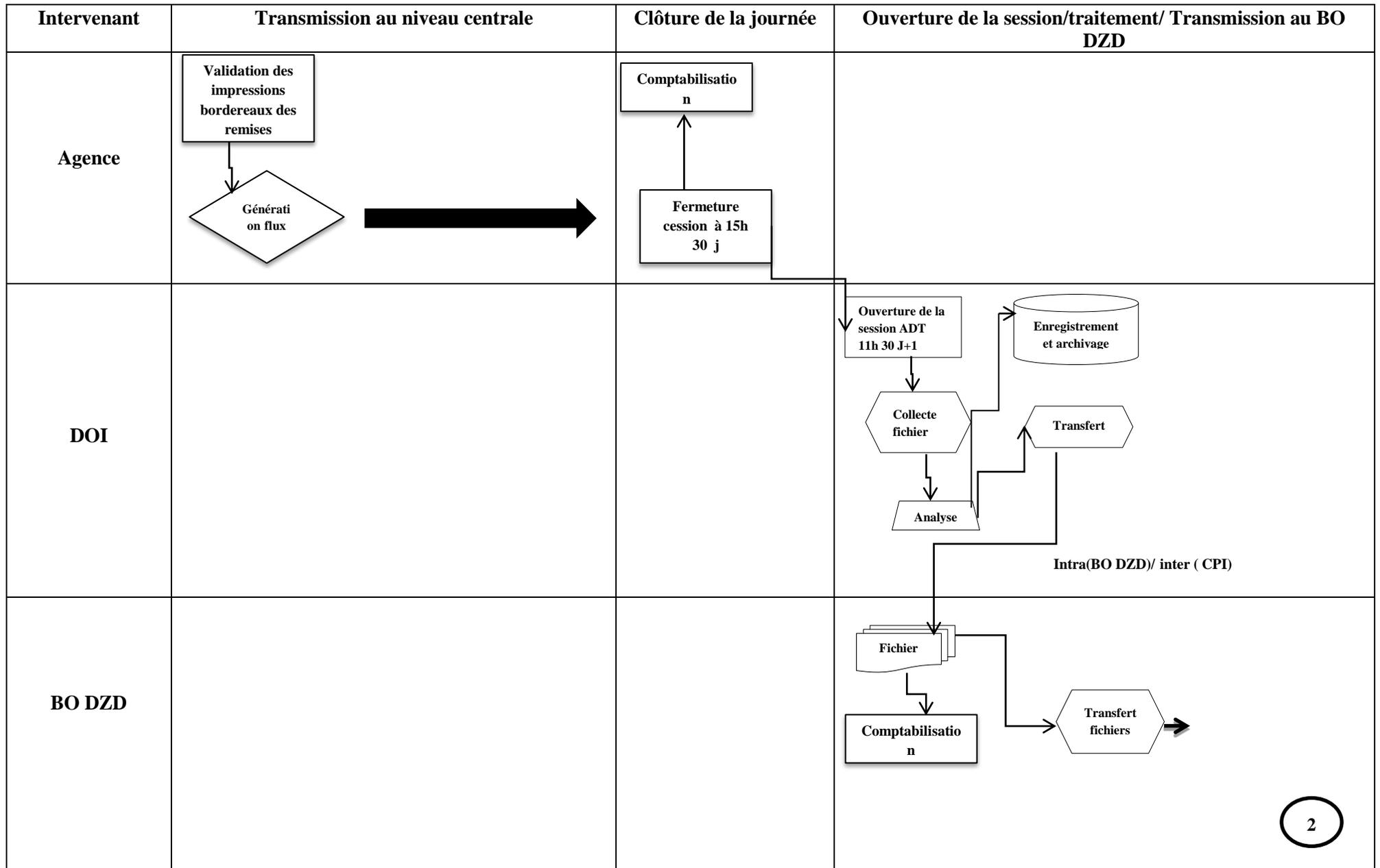


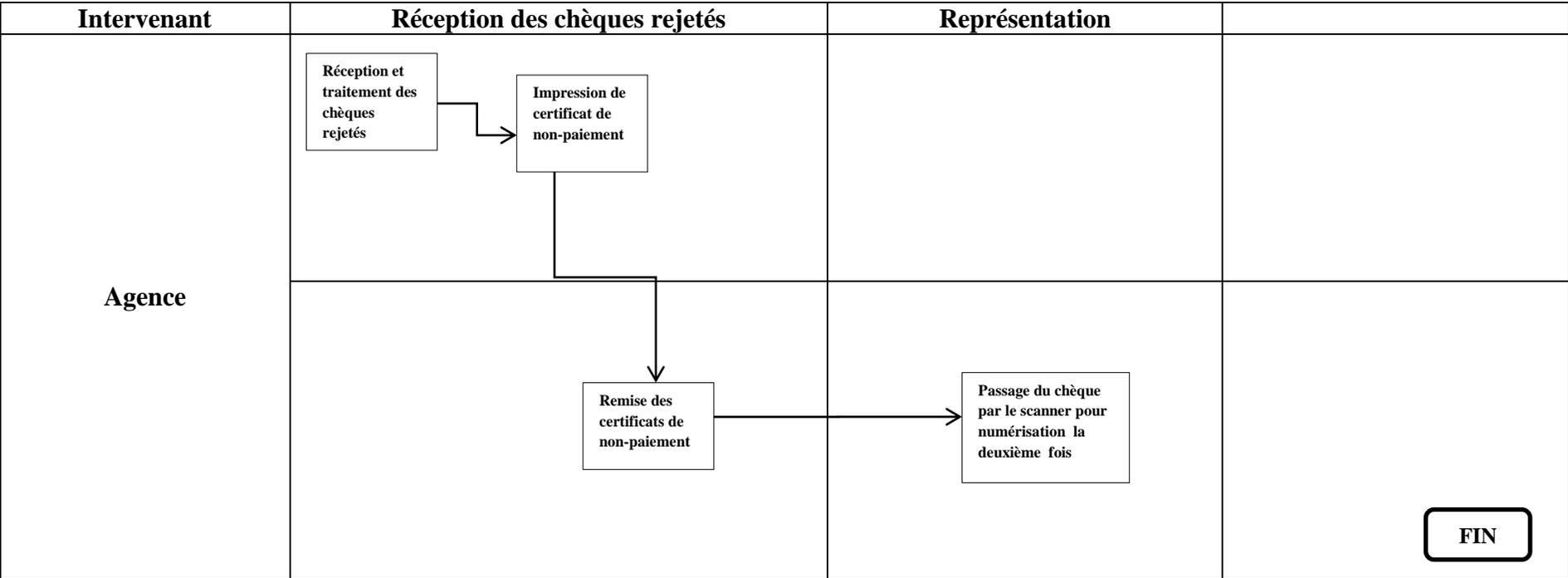
Annexe n°3 : Organigramme de département des risques



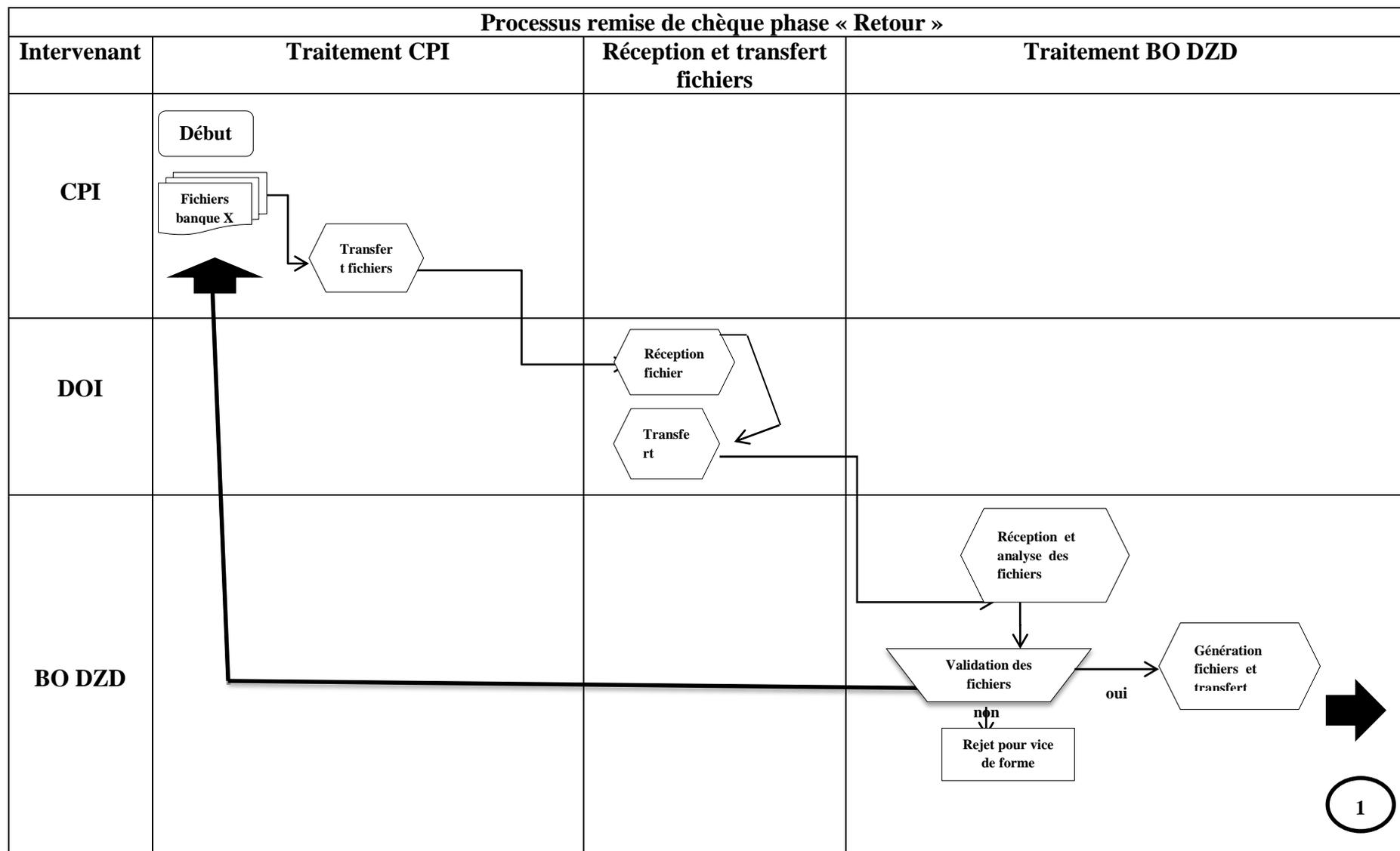
Annexe n°4 : Processus remise de chèque phase « Aller ».

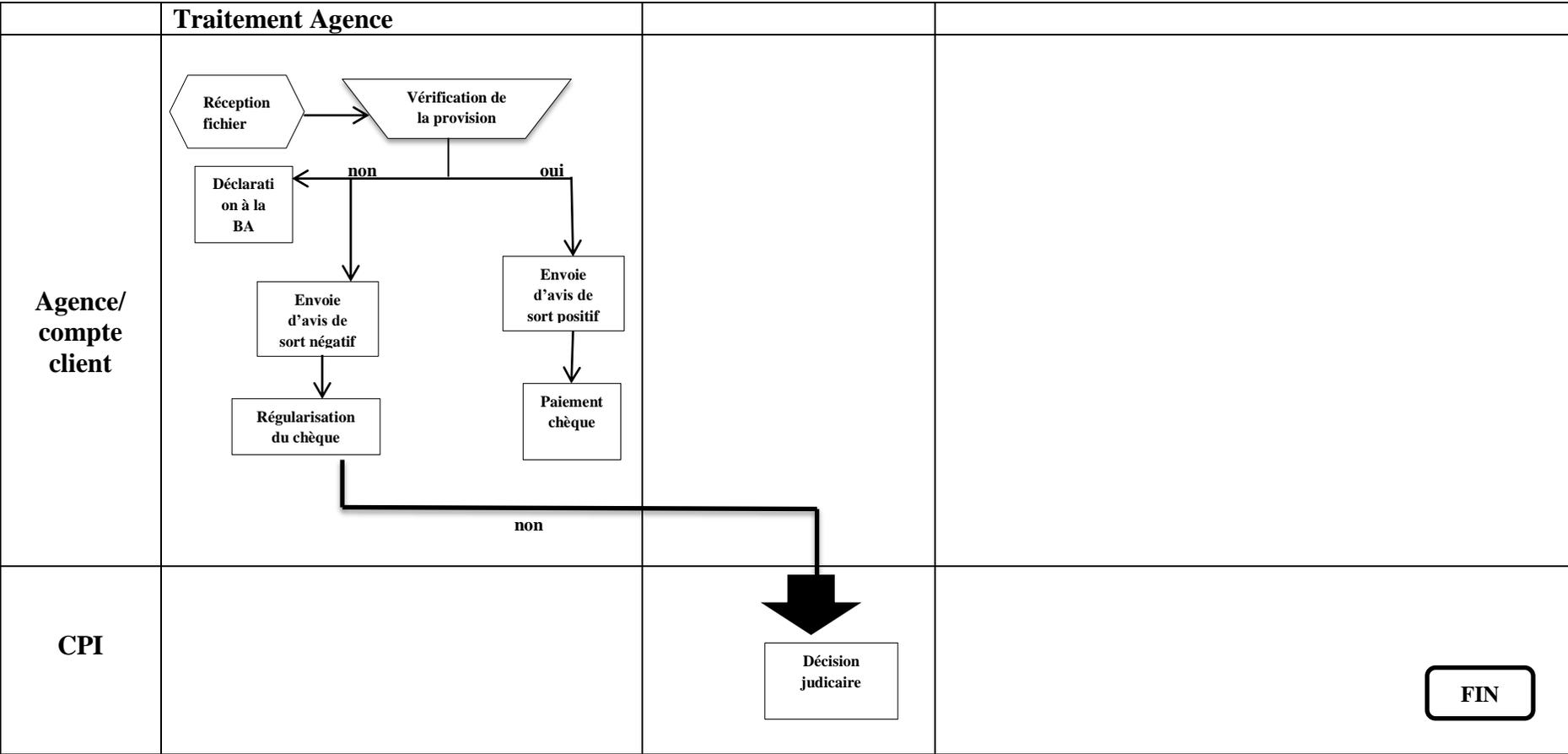






Annexe n°5 : Processus remise de chèque phase « Retour ».





Annexe n°6: Evaluation qualitative des risques opérationnels intrinsèques de la phase « Aller ».

Intervenant	Etapes	Sous-étapes	Type d'événement Bâlois	Evènement	Fréquence	Impact
Agence	Remise du chèque	Client se présente à l'agence remis les chèques	Fraude externe	Remise de chèques falsifiés	Faible	Moyen
		Réception des chèques et vérification si le client est domicilié, la bande blanche n'est pas froissée, pas de ratures, nombre d'appoints... par le CSC	Exécution, livraison et gestion des processus	Non vérification de l'état des chèques	faible	Moyen
			Fraude interne	Paiement d'un chèque ne remplissant pas les conditions requises de façon volontaire	Faible	Moyen
		Remettre la pièce de remise de chèque au client signée et cachetée	Exécution, livraison et gestion des processus	Remise d'une remise de chèque erroné (discordance entre le nombre de chèques remis et mentionnés)	Faible	Elevé
			Fraude interne		Faible	Moyen
			Exécution, livraison et gestion des processus	Manquement au respect à une obligation (non remise de la pièce de remise de chèque au client)	moyen	Faible
			Clients, produits et pratiques commerciales	Remise de chèque non signée	moyenne	faible
	Traitement du chèque	Réception et vérification des chèques	Exécution, livraison et gestion des processus	Non vérification ou vérification partielle des chèques	Faible	Moyen
		Ouverture de la cession à 9H j+1 et accès à l'application « Barerousse-	Exécution, livraison et gestion des processus	Non ouverture de la Session dans le temps imparti par cause d'oubli	Faible	élevé
			Dysfonctionnement de	Système défaillant	Faible	Moyen

		capture » en saisissant le nom d'utilisateur et le mot de passe	l'activité et des systèmes			
			Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Déconnection (problème de réseau)	Faible	élevé
			Exécution, livraison et gestion des processus	Accès à l'application par une personne non habilité	Faible	Faible
	Numérisation	Saisie le RIB du client (N° de compte) bénéficiaire	Exécution, livraison et gestion des processus	Erreur de saisie du RIB	moyenne	élevé
		Passage du chèque par le scanner pour numérisation	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Scanner défaillant (image de mauvaise qualité ou absence d'image)	Faible	moyen
		Saisie du montant du chèque	Exécution, livraison et gestion des processus	Erreur de saisies du montant	moyenne	moyen
Validation de l'opération de remise		Exécution, livraison et gestion des processus	Validation de l'opération par un 2ème utilisateur (risque d'erreur)	Faible	moyen	
Impression du bordereau de remise		Exécution, livraison et gestion des processus	Non impression du bordereau de remise (perte de traçabilité)	Faible	Très faible	
		Le contrôle de saisie (vérification des saisies et des remises de chèque)	Exécution, livraison et gestion des processus	Non confirmation de la saisie	faible	faible
			Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Réseau/ Non génération des fichiers donc non collecte des fichiers par la DOI système ADT	Moyenne	élevé
			Exécution, livraison et gestion des processus	Non génération des fichiers pour cause d'oubli	moyenne	élevé
	Clôture de la journée	Fermer la session afin de clôturer la journée à 15h : 30 J et impression d'un état globale des remises scannés	Exécution, livraison et gestion des processus	Non impression de l'état globale de remises scannées (perte de traçabilité)	Faible	faible
			Exécution, livraison et	Non fermeture de la	Faible	Faible

			gestion des processus	session		
DOI	Ouverture de la session	Ouverture de la session ADT 11h 30 J+1	Exécution, livraison et gestion des processus	Non ouverture de la session dans le temps imparti pour cause d'oubli		
			Exécution, livraison et gestion des processus	Accès à l'application par une personne non habilité	Faible	faible
	Collecte, analyse et suivi des fichiers	Collecte des fichiers (images+ Data) générés par les agences à partir du système nommé « ADT » par le chargé de production informatique (Automatique)	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Réseau/ Non collecte des fichiers ou collecte partielle (image ou Data seulement)	Faible	élevé
			Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Système / images et DATA synchronisé (image non correspond pas au DATA)	Faible	Elevé
			Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Non détection des rejets techniques relatifs au motif « coordonnée bancaire non valide » ; « double numérisation » ou « image non envoyer » dépassement du délai de représentation	moyenne	moyen
			Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Déconnection (problème de réseau)	faible	Elevé
			Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Déconnection (problème de réseau)	faible	Elevé
			Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Réseau/ pas de transmission des fichiers au CPI ou au BO DZD	faible	Elevé
	Transmission au BO DZD/ CPI	Transmission des fichiers à j+1 : -au Back Office DZD s'il s'agit d'intra - au « CPI » s'il s'agit	Fraude externe	Piratage informatique : transfert de fichiers non	faible	Faible

		d'inter à travers le système UAP		conformes		
		Comptabilisation des remises de chèques au crédit du client à travers le système ATLAS (automatique)	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Non comptabilisation des remises de chèque	faible	moyen
Agence	représentation	Réception et traitement des chèques rejeté par les confrères via l'outil Serveur Web	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Réseau/ non collecte des fichiers de rejet en provenance du CPI	faible	Elevé
			Fraude externe	Piratage informatique : Non réception des fichiers de rejet envoyés par le CPI	faible	Faible
			Exécution, livraison et gestion des processus	Ne pas s'assurer de la recevabilité des rejets reçus, non vérification des motifs de rejet	moyenne	moyen
		Impression du certificat de non-paiement via l'outil Serveur web de BFI si le rejet est définitif	Exécution, livraison et gestion des processus	Non impression du certificat de non-paiement (perte de traçabilité)	Faible	moyen
Agence		Réception des rejets envoyés par la DOI/BO DZD	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Réseau/Non réception des rejets envoyés par la DOI/BO DZD	faible	moyen
			Fraude externe	Piratage informatique : importation d'information non conforme à celles transmises par la DOI/BO DZD	faible	Faible
		Remise des certificats de non-paiement	Exécution, livraison et gestion des processus	Non remise des certificats de non-paiement	moyenne	moyen
		Passage du chèque par le	Exécution, livraison et	Non passage du chèque	moyenne	moyen

		scanner pour numérisation la deuxième fois	gestion des processus			
			Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Scanner défaillant (image de mauvaise qualité ou absence d'image)	faible	moyen
			Exécution, livraison et gestion des processus	Dépassement du délai de représentation	faible	moyen
			Exécution, livraison et gestion des processus	Dépassement du délai de restitution de chèque	moyen	moyen

Annexe n°7: Evaluation qualitative des risques opérationnels intrinsèques de la phase retour.

Intervenant	Étapes	Sous-étapes	Type d'événement Bâlois	Événement	Fréquence	impact
DOI	Réception et transfert des fichiers	Réception des chèques (lots) reçus de la télé compensation à travers le système UAP (automatique)	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Réseau/Non réception des fichiers en provenance du CPI	Faible	moyen
			Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Réseau /collecte partielle des fichiers en provenance du CPI	faible	élevé
			Fraude externe	Piratage informatique : importation d'informations non conformes à celles transmises par le CPI	faible	faible
		Vérification des lots des images des chèques reçus de la télé compensation	Exécution, livraison et gestion des processus	Non vérification des opérations des fichiers	Faible	faible
	Réception	Réception des	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Réseau/non importation des opérations reçues de la DOI	Moyenne	moyen

BO DZD	et analyse des fichiers en provenance de la DOI	fichiers en provenance de la DOI	Fraude externe	Piratage informatique : importation d'information non conformes à celle transmises par la DOI	faible	faible
		S'assurer de la recevabilité des chèques reçus via GIP	Exécution, livraison et gestion des processus	Non rejet des remises de chèques / validation d'un chèque ayant un vice de forme	Faible	moyen
BO DZD	Validation des fichiers	Validation des fichiers reçu image plus DATA à travers le système GIP	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Non validation des fichiers reçus par la DOI/déconnection (problème de connexion)	Faible	élevé
			Exécution, livraison et gestion des processus	Rejet d'un chèque pour motif abusif	Moyenne	moyen
	Génération des flux	Génération des fichiers et transmission vers ATLAS	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Non génération des fichiers des opérations	Faible	élevé
Agence/compte client	Vérification de la provision	Vérification de la provision à travers ATLAS	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Réseau/Non vérification de la provision	Faible	élevé
	Envois d'avis de sort	Avis de sort négatifs/informer le client pour la régularisation ou bien interdit de chéquiers	Exécution, livraison et gestion des processus	Non envoi de l'avis de sort	Faible	élevé
	Déclaration à la BA	Déclaration à la BA au cas d'une provision insuffisante	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes	Non déclaration à la BA	Faible	élevé

Annexe n°8: Les vices de formes.

Le vice de forme est matérialisé par une anomalie qui n'est pas liée à la provision.

- absence de signature.
- non-conformité de la signature.
- absence de pouvoir du signataire.
- absence de date et/ou de lieu de création.
- irrégularité des endossements.
- rature ou surcharges sur le chèque.
- Montant mal saisi : différence entre enregistrement et image à réserver selon image.
- Données mal saisies : différences (N°, date ...) entre DATA (enregistrement) et image.
- Manque empreinte du scanner ou cachet.
- Manque endos: l'endos du bénéficiaire.
- Signature manquante: compte fonctionnant avec 2 signatures ou plus.
- Endossement irrégulier: existence de plus qu'un endos sur le chèque non endossable ou bénéficiaire effectif différent du présentateur.
- Tireur décédé.
- Image non exploitable (image tronquée).
- Valeur contrefaite : chèque non délivré par la banque.
- Valeur déjà réglée.

Annexe n°9 : Instruction N°01-11 du 9 Mars 2011

Fixant les modalités d'application du règlement N°08-01 du 20 Janvier relatif au dispositif de prévention et de lutte contre l'émission de chèque sans provision.

❖ Des déclarations :

- *Article 10* : Les établissements tirés doivent déclarer à la Banque d'Algérie :
 - tout incident de paiement pour absence ou insuffisance de provision, dans les quatre (04) jours ouvrables suivant la date de présentation du chèque, quel que soit son mode de présentation au règlement. Chaque incident de paiement doit faire l'objet d'une déclaration séparée;
 - toute régularisation d'incident de paiement, telle que définie aux articles 14 et 21 de la présente instruction et ce, sans délai;

- toute interdiction d'émettre des chèques telle que définie aux articles 29 et 30 de la présente instruction.
- *Article 11* : Les déclarations relatives aux incidents de paiement de chèques visées à l'article 10 ci-dessus, dûment contrôlées et validées par les établissements déclarants, devront faire l'objet de remises centralisées à la Banque d'Algérie dans les délais réglementaires requis, sur support magnétique exploitable et/ou à distance (on line).
- *Article 12* : Les rejets de chèques de retrait présentés à l'encaissement par les titulaires de comptes ou leurs mandataires ne donnent pas lieu à déclaration.
- *Article 13* : En cas de déclaration erronée ou à tort, les établissements déclarants peuvent introduire une déclaration corrective ou d'annulation consistant en une demande de modification ou d'annulation de l'enregistrement d'un incident de paiement ou une interdiction de chéquier déclarée par erreur.

Pour être recevable, toute demande d'annulation de déclaration doit être revêtue de la signature du premier responsable de l'établissement tiré.

Dans les quinze (15) jours suivant la date de réception de la demande d'annulation, la Banque d'Algérie avise l'établissement tiré de la dite annulation et notifie aux autres établissements déclarants, le cas échéant, l'annulation de l'interdiction de chéquier.

❖ de l'injonction de régularisation et de l'interdiction d'émettre des chèques de la régularisation dans le premier délai légal :

- *Article 14* : Dès la survenance du premier incident de paiement de chèque pour absence ou insuffisance de provision dûment constatée, l'établissement tiré doit adresser à l'émetteur de chèque, par lettre recommandée avec accusé de réception, au plus tard le quatrième (4ème) jour ouvrable suivant la date de présentation du chèque, une lettre d'injonction dont le modèle figure en annexe 1 du règlement n°08-01 susvisé l'invitant à régulariser l'incident de paiement.

Par cette lettre d'injonction, l'établissement tiré informe le titulaire du compte :

- de la nécessité de régulariser l'incident de paiement dans un délai de dix (10) jours à compter de la date d'envoi de la lettre d'injonction ;

- de la déclaration à la Centrale des Impayés de la Banque d'Algérie de l'incident de paiement ;
- de la remise au bénéficiaire ou à l'établissement présentateur du chèque d'un certificat de non-paiement.

Lorsqu'il s'agit d'un compte collectif, l'injonction de régulariser doit être adressée à chacun des Co-titulaires.

- *Article 15* : La régularisation visée à l'article 14 ci-dessus est la faculté donnée au tireur d'un chèque sans provision de régler le montant du chèque impayé. Elle est réputée acquise au moment du règlement effectif du (ou des) chèque(s) moyennant une provision suffisante et disponible constituée à cet effet par le tireur auprès du tiré.

Cette faculté a pour effet de surseoir à l'application de l'interdiction de chéquier visée à l'article 29 ci-dessous, pour tout chèque impayé présenté sur le compte au cours du délai fixé à l'article 14 ci-dessus, à condition qu'il soit régularisé avant l'expiration de ce délai.

- *Article 16* : La faculté de régularisation visée à l'article 15 ci-dessus n'est accordée au titulaire de compte que si, au cours des douze (12) mois précédents l'incident de paiement, celui-ci n'a pas émis de chèques sans provision.
- *Article 17* : Dans le cas où plusieurs incidents de paiement surviennent le même jour sur un même compte, l'injonction de régulariser visera globalement tous les incidents constatés et sera adressée dans les mêmes termes que ceux définis à l'article 15 ci-dessus au titulaire du compte et à chacun des Co-titulaires lorsqu'il s'agit d'un compte collectif.
- *Article 18* : L'injonction de régulariser doit être envoyée au titulaire du compte, même si le compte sur lequel le chèque sans provision a été tiré est clôturé.
- *Article 19* : Lorsque le compte est bloqué pour indisponibilité du solde liée à une saisie-arrêt ou à une opposition administrative, l'établissement déclarant n'est tenu d'envoyer la lettre d'injonction que si le solde du compte est inférieur au montant du chèque émis.

❖ De la régularisation dans le deuxième délai légal avec pénalité libératoire :

- *Article 20* : À défaut de régularisation de l'incident de paiement dans les conditions fixées à l'article 14 ci-dessus, le tiré doit :

- prononcer à l'encontre du titulaire du compte une interdiction d'émettre des chèques pour une durée de cinq (5) ans à compter de la date d'injonction ;
 - adresser au titulaire du compte une lettre d'injonction pour régularisation de l'incident de paiement par la constitution d'une provision suffisante et disponible avec acquittement de la pénalité libératoire prévue par le code de commerce et ce, dans un délai de vingt (20) jours à compter de l'expiration du premier délai légal ;
 - informer, le cas échéant, le ou les mandataire(s) du titulaire du compte.
- Article 21 : L'émetteur de chèque impayé peut, dans les vingt (20) jours qui suivent l'expiration du délai d'injonction de dix (10) jours, procéder à la régularisation de l'incident de paiement par la constitution d'une provision suffisante et disponible auprès du tiré avec acquittement d'une pénalité libératoire au profit du Trésor afin de recouvrer la possibilité d'émettre des chèques.
- Article 22 : À défaut de régularisation de l'incident de paiement dans les délais cumulés prévus aux articles 14 et 21 ci-dessus, l'interdit de chéquier ne recouvre la possibilité d'émettre des chèques qu'à l'expiration du délai d'interdiction de cinq (5) ans.
- Article 23 : Dans le cas où le titulaire du compte possède plusieurs comptes dans le même établissement déclarant, la procédure de régularisation intervient compte par compte. Toutefois, la non régularisation de l'incident affectant l'un des comptes entraîne automatiquement l'application de l'interdiction d'émettre des chèques sur tous les autres comptes individuels du client concerné.
- ❖ **De la récidive :**
- Article 24 : En cas de récidive dans les douze (12) mois suivant le premier incident de paiement ayant donné lieu à une régularisation dans les conditions fixées aux articles 14 et 21 ci-dessus, l'établissement tiré doit :
- prononcer sans délai une interdiction de chéquier de cinq (5) ans à l'encontre de l'émetteur du chèque ;
 - notifier au titulaire du compte l'obligation de procéder à la régularisation de l'incident de paiement par la constitution d'une provision suffisante et disponible avec acquittement de la pénalité prévue par le code de commerce au profit du Trésor. Dans ce cas, le montant de la pénalité à la charge de l'émetteur de chèque impayé est porté au double, conformément à l'article 526 bis 5 du code de commerce.

❖ **Des poursuites pénales**

- *Article 25* : À défaut de régularisation du premier incident de paiement dans les délais cumulés prévus aux articles 14 et 21 ci-dessus ou du second incident constaté dans les douze (12) mois suivant le premier incident de paiement régularisé (cas de récidive tel que défini à l'article 24 susvisé), des poursuites pénales sont engagées à l'encontre de l'émetteur de chèque impayé conformément aux dispositions du code pénal.
- *Article 26* : Les contestations relatives à l'interdiction d'émettre des chèques et aux pénalités libératoires sont déférées aux juridictions compétentes.

❖ **Du paiement du montant de la pénalité libératoire au profit du Trésor :**

- *Article 27* : Le montant de la pénalité libératoire que le titulaire de compte doit verser pour recouvrer la faculté d'émettre des chèques est arrêté conformément aux dispositions y afférentes du code de commerce.
- *Article 28* : La pénalité libératoire est versée au profit du Trésor public au moyen de :
 - timbres fiscaux apposés sur la lettre d'injonction qui est retournée à l'établissement tiré dans le délai imparti ;
 - paiement direct au niveau des services des impôts.

Lorsque l'établissement déclarant détient les justificatifs de la régularisation ainsi que celui du règlement de la pénalité libératoire, il déclare cette régularisation à la Banque d'Algérie.

❖ **De l'interdiction d'émettre des chèques pendant cinq (5) années :**

- *Article 29* : L'interdiction de chéquier consiste en la défense faite au titulaire de compte d'émettre des chèques autres que ceux de retrait, pendant cinq (5) années à compter de la date d'injonction. L'interdit de chéquier conserve le droit de faire fonctionner son compte au moyen d'ordres de virement.
- *Article 30* : Les établissements déclarants sont tenus d'appliquer la mesure d'interdiction visée à l'article 29 ci-dessus dès sa notification par la Centrale des Impayés.
- *Article 31* : L'interdiction d'émettre des chèques concernant un compte collectif s'applique à tous les Co-titulaires qui deviennent interdits de chéquier tant sur ce compte collectif que sur leurs comptes personnels et sur tous les autres comptes collectifs dont ils seraient, par ailleurs, ensemble Co-titulaires. Réciproquement, lorsque des titulaires de compte sont individuellement interdits de chèquiers, le

compte collectif dont ils seraient ensemble Co-titulaires est frappé d'interdiction de chéquier.

- *Article 32* : Les effets de l'interdiction d'émettre des chèques sont limités aux comptes de l'interdit de chéquier qui conserve la faculté d'émettre des chèques, en qualité de mandataire, sur les comptes de tiers, personnes physiques ou morales, qui l'ont accredité à cette fin.

La mesure d'interdiction prise à l'encontre d'une personne physique ou morale ne s'applique pas à ses mandataires pour tout ce qui concerne le fonctionnement des comptes personnels de ces derniers.

❖ **De la suspension de la délivrance de chéquier :**

- *Article 33* : Les établissements tirés sont tenus de suspendre la délivrance de chéquier à tout titulaire de compte qui refuse de restituer les formules de chèques non encore émis des comptes clôturés.

❖ **De la diffusion de la liste des interdits de chéquiers :**

- *Article 34* : La Banque d'Algérie communique périodiquement aux établissements déclarants la mise à jour de la liste des interdits de chéquiers.
- *Article 35* : Dès communication par la Banque d'Algérie aux établissements déclarants de la mise à jour de la liste des interdits de chéquiers, celles-ci doivent :
 - s'abstenir de délivrer un chéquier à tout client figurant sur cette liste;
 - demander au client concerné de restituer les formules de chèques non encore émis.

❖ **Du certificat de non-paiement :**

- *Article 36* : L'établissement tiré qui refuse le paiement d'un chèque pour insuffisance ou défaut de provision doit remettre un certificat de non-paiement :
 - au bénéficiaire du chèque impayé lors de la présentation pour règlement au guichet ;
 - à l'établissement présentateur lors des rejets à la télé compensation (ou, le cas échéant, en chambre de compensation).

Annexe n°10 : Dénomination des événements à risque du processus.

Evénement	Dénomination
Réseaux / rejet hors délais	R1
Réseaux / non transmission et / ou collecte de fichier	R4
Système défaillant / déconnexion	R26
Rejet du chèque	R12
Piratage informatique	R15
Non ouverture de la session dans le temps imparti	R2
Accès à l'application par une personne non habilitée	R3
Non génération des fichiers par cause d'oubli	R7
Images et Data non synchronisées	R10
Erreur de saisie	R9
Non comptabilisation des opérations	R11
Remise d'une pièce de remise de chèque erronée / remise non signée	R5
Non Impression des états	R13
Remise d'un chèque falsifié	R17
Paiement d'un chèque ne remplissant pas les conditions requises de façon volontaire	R16
Non remise de la pièce de remise au client	R20
Discordance entre le nombre des chèques remis et mentionnés	R18
Validation de l'opération par un deuxième utilisateur	R19
Non fermeture de la session dans le temps imparti	R21
Non génération des fichiers pour cause d'oubli	R22
Non vérification du chèque	R23
Non remise du certificat de non-paiement	R6
Scanner défaillant (image de mauvaise qualité ou absence d'image)	R24
Non passage du chèque	R27
Dépassement du délai de représentation du chèque	R8
Délai du délai de restitution du chèque	R14
Non envoi d'avis de sort	R25
Validation d'un chèque ayant un vice de forme	R28
Non vérification des opérations	R29