

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Ecole Supérieure de Commerce (ESC)-Koléa-

Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de master en
sciences financières et comptabilités

Spécialité : **Monnaie Finance et Banque**

Thème

**La conception et la mise en place d'une
cartographie des risques opérationnels**

Application aux opérations de caisse

Cas de la BADR

Elaboré par :

ATTAR Boutheyna

FERHATI Racha Hadjer

Encadré par :

Pr. DAHIA Abdelhafid

Promotion 2017

Dédicace

A mes chers parents

A mes sœurs

A toute ma famille A Mes Amis et A mon binôme

RACHA

Et à tous ceux qui m'ont soutenu.

*ATTAR
BOUTHÉYNA*

Dédicace

A ma référence, mon père qu'il m'a toujours soutenue et qui a été la source de ma force voire même mon maillon fort, me voilà je finalise mes études comme tu as toujours voulu, j'espère que j'ai été à la hauteur de ta confiance et à son hauteur, que dieu te garde dans son vaste paradis.

A ma mère qu'elle s'est toujours battue pour nous et qu'elle se bat encore que dieu te garde pour nous amin

A ma sœur RANDA mon idol, et A mes frères HAMZA et DJIHED

A mon âme sœur MARWA mes amis BAYA SOUMIA MISSA BISSA et IBTISSEM2 et surtout à mon binôme BOUTHEYNA à toute ma famille mes cousines, tantes et oncles

A mon adorable neveu MOUDJIB ARRAHMAN et ma chère nièce

DJINANE ARRAHMANE.

FERHATI RACHA HADJER

Remerciements

D'abord grâce à dieu que nous avons pu accomplir ce modeste travail

Au terme de la rédaction de ce mémoire nous tenons à remercier tous ceux qui nous ont prêté main forte.

On s'adresse en premier lieu à Mr. « DAHIA ABD ELHAFID » pour l'orientation, la confiance et la patience qui ont constitué un apport considérable sans lequel ce travail n'aurait pas pu être mené au bon port.

Ensuite à tout le personnel de la BADR banque en particulier :

Madame « KACI AMEL » notre tutrice de stage ainsi madame « OUAICHOUCHE RAHIMA » et « Mr ARRIS SIDALI » qui nous ont formés et accompagner au long de cette expérience professionnelle avec beaucoup de patience et pédagogie.

Nous exprimons également notre gratitude aux membres de jury, qui nous ont honorés en acceptant de juger ce modeste travail.

Liste des abréviations

AGF : Agence de Gestion des Fonds

ALE : Agence Local d'Exploitation

AMA : Advanced Measurement Approach ou Approche de Mesures Avancées

AMC : Approche de Mesures complexes

BIA : Basic Indicator Approach ou Approche Indicateur de Base

BADR : Banque d'Agriculture et de Développement Rural

COSO : Comitte of standar organisation

DDR : Direction Des Risques

DGA : Direction Générale Adjointe

DGA/CP : Direction Générale Adjointe Chargé du Contrôle Permanent

DMR : Dispositif de Maitrise des Risques

DR : Décision Réglementaire

DTMC : Direction de Trésorerie et Marché des Capitaux

LDA : Loss Distribution Approach

PME/PMI : Petites Moyennes Entreprises/Petites et Moyennes Industries

QCM : Question à Choix Multiples

R : Risque

SI : Système d'Information

SA : Standardised Approach ou Approche Standard

TIC : Technologie de l'Information et la Communication

Liste des figures

Figure n°1 : Le diagramme à deux axes.....	56
Figure n°2 : Diagramme radar des risques d'une organisation.....	57
Figure n°3 : Représentation en radar du risque net et risque brut.....	87
Figure n°4 : la matrice des risques.....	89

Liste des tableaux

Tableau n°1 : Facteur bêta (β) par ligne d'activité pour l'Approche Standard.....	27
Tableau n°2 : Etapes de l'approche Bottom-Up.....	44
Tableau n°3 : Etapes de l'approche Top-Down.....	45
Tableau n°4 : Méthodes d'élaboration de la cartographie.....	47
Tableau n°5 : Mesure de probabilité.....	52
Tableau n°6 : Mesure de l'impact.....	53
Tableau n°7 : Echelle d'évaluation du DMR.....	54
Tableau n°8 : L'identification des risques liés aux versements.....	73
Tableau n°9 : L'identification des risques liés aux retraits.....	75
Tableau n°10 : L'identification des risques liés au change manuel.....	77
Tableau n°11 : L'identification des risques liés à l'ouverture et la clôture de caisse.....	80
Tableau n°12 : L'identification des risques liés aux transferts des fonds.....	81
Tableau n°13 : L'échelle de gravité.....	83
Tableau n°14 : L'échelle de fréquence.....	83
Tableau n°15 : Evaluation de la fréquence et la gravité.....	84
Tableau n°16 : Evaluation du dispositif de maîtrise des risques.....	85
Tableau n°17 : Evaluation du risque net.....	86
Tableau n°18 : la hiérarchisation des risques des risques opérationnels.....	88
Tableau n°19 : Interprétation des zones de la matrice.....	90
Tableau n°20 : plan d'action concernant les risques les plus fréquentes.....	91

Sommaire

Introduction Générale

Chapitre I : concepts de base sur l'activité bancaire, les risques et la réglementation bancaire.8

Section1 : Notions et généralités sur les risques bancaires.....	8
1. Notion de risques bancaires.....	8
Section2 : Spécificité du risque opérationnel bancaire.....	13
1. Définition du risque opérationnel.....	13
2. Les composantes du risque opérationnel.....	14
3. Classification des risques opérationnels.....	15
4. Les métiers de la banque générant le risque opérationnel.....	17
5. La maîtrise et l'atténuation de risque opérationnel.....	18
6. La gestion de risque opérationnel.....	19
7. Dimension du risque opérationnel bancaire.....	20
8. Les enjeux du risque opérationnel.....	21
Section3 : Cadre réglementaire du risque opérationnel.....	22
1. Réglementation prudentielle de Bâle.....	22
2. La réglementation internationale Le comité de Bâle.....	22
3. Le cadre réglementaire de risque opérationnel en Algérie.....	33
Chapitre II : Démarche de conception d'une cartographie du risque opérationnel	
Section1 : Concept de la cartographie du risque opérationnel.....	38
1. Définition et objectifs de la cartographie.....	38
2. Typologies et caractéristiques de la cartographie.....	39
3. Les avantages de la cartographie.....	41
4. Les obstacles et les difficultés de la cartographie des risques.....	42
Section 2 : Démarche d'élaboration de la cartographie du risque opérationnel.....	44
1. Approches d'élaboration de cartographie du risque opérationnel.....	44
2. Étapes d'élaboration de la cartographie du risque opérationnel.....	46
Section 3 : Utilisations et actualisation de la cartographie des risques opérationnels.....	61
1. Utilisation de la cartographie.....	61
2. Actualisation de la cartographie.....	62
Chapitre III : L'élaboration de la cartographie des risques opérationnels au sein de la banque BADR.	
Section 1 : La présentation de la structure d'accueil de la BADR.....	66

1. Historique.....	66
2. Les missions et les activités de la BADR.....	67
3. Les objectifs de la BADR.....	68
4. Présentation de la Direction Des Risques (DDR 165).....	69
Section 2 : Description de la gestion des opérations de caisse a la BADR.....	72
1. Retrait des espèces.....	72
2. Le versement.....	72
3. Le change manuel.....	72
4. Ouverture et clôture de caisse.....	73
5. Transfert des fonds.....	73
Section 3 : Démarche d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels liés à la gestion des opérations de caisse a la BADR.....	74
1. Préparation.....	74
2. Planification.....	74
3. Plan d'action.....	92
4. Recommandations.....	94
Conclusion Générale	
Bibliographie	
Annexes	
Tables des matières	

Résumé

Le monde bancaire et financier est en perpétuel mutation et en développement continu, du coup ce des nouveaux produit apparaissent et d'autres disparaissent pour mieux répondre aux besoins et attentes des entreprises comme ceux des clients, ce qui a rendu l'activité bancaire plus complexe et donc plus vulnérable aux différent risque la menaçant notamment le risque opérationnel.

En effet, les pertes bancaires afférant aux risques opérationnels ne sont pas passées sous silence, les dernières crises en témoignent. Par conséquent, la bonne maîtrise de risques est l'une des préoccupations majeures des établissements bancaires de nos jours.

Les banques Algériennes doivent intégrer le risque opérationnel dans le calcul des leurs fonds propres, afin de s'aligner sur les bonnes pratiques internationales qui ce résume à la réglementation prudentiel.

A cet égard, nous nous sommes intéressés dans le présent mémoire, à l'un des outils les plus actuellement recommandé en la matière : **la cartographie des risques opérationnels**. Celle-ci apparait comme un outil de pilotage 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 l'image.

Mots clés

Le risque opérationnel, la cartographie des risques opérationnels.

Abstract

The financial world and banking environment have experienced a lot of ups and downs and because of its continuous development, the emergence of new products and the disappearance of others was an expected consequences ;these changes were addressed to stand up to the levels of both firms and clients expectations . As a result, to these mentioned facts, the banking process became more complicated and thus became vulnerable to risks, especially the operational once.

Indeed, bank losses attaching operational risks are not ignored, which is demonstrated by the latest crises. Hence, the good control of these risks is an important concern for banks now a day.

In order to align with the international best practices, the operational risks must be integrated in funds calculation by the Algerian banks, in accordance to the solvency ratio MC DONOUGH Basel II.

In this framework, our dissertation sought to highlight one of the most recommended tool, which is mapping of operational risks, this instrument is an essential one for the control managers, seeking to minimize loss, ensure the solvency and thus maintain the image.

Key words

Operationalrisks, mapping of operational risks.

Introduction

Générale

Introduction Générale

Aujourd'hui, les changements du monde économique entraînant de nouvelles opportunités tout en accroissant les incertitudes auxquelles confrontées les entreprises.

Le domaine bancaire n'est pas en marge de ce fait, vu que les banques évoluent constamment dans une incertitude combinée à une opacité de l'avenir et une exigence de performance et de rentabilité. Cependant les établissements financiers ont une activité spécifique qui les distingue des autres entreprises économiques, du fait que le système bancaire veille sur le financement de l'économie, tout en assurant le développement exponentiel des produits de l'innovation financière ces rôles ont donné naissance à de nouveaux risques et ont rendu plus menaçants les risques déjà existants.

Les événements financiers de ces dernières années ont eu des conséquences sur la prise de la conscience des risques opérationnels. Les risques opérationnels muent : certains apparaissent et d'autres disparaissent. Pour de nouveaux risques une nouvelle réglementation était nécessaire.

Il est coutume d'illustrer cette prise de conscience des risques par un fait historique il s'agit de la crise de 1929 « jeudi noir ». Cet événement se manifesta par une chute des cours des actions de wall street ou tous les gains d'une année de hausse furent perdus.

Le krach boursier a été consécutif à un nouveau système d'achat à crédit d'action, qui depuis 1926 été permis à wall street . suite à la hausse du taux d'intérêt en avril 1929, à la stagnation des cours , le remboursement des intérêts était devenu supérieur au gain boursier et de nombreux investisseurs furent contraints de vendre leur titres pour couvrir leurs emprunts, ce qui poussa les cours à la baisse et déclencha une réaction à la chaîne . de la près de 9000 banques disparurent en trois ans par effet « dominos » qui conduisait les banques à faire faillite du seul fait de la chute d'autres banques (leur débitrices) et par les « runs » qui conduisait les déposants paniqués à retirer en masse leur dépôt amenant les banques a une crise de liquidités. Dès lors le krach boursier devint une vraie crise bancaire, qui se transforma en crise économique mondiale qui eut des conséquences politiques expliquant en partie la deuxième guerre mondiale.

En effet, l'administration américaine y a répondu par deux types de mesures : d'une part un renforcement de la répartition des activités avec le glass steagall act , qui séparait les

opérations de collecte de dépôts et d'investissement et qui s'ajoutait au *mac fadden act* instaurant des limites géographiques d'activités ; d'autre part la création d'une garantie des dépôts destinée à éviter la fuite des épargnants et la crise de liquidité.

La France de son côté, a complété son modèle d'organisation bancaire dans le même esprit après la deuxième guerre mondiale. Un ratio de liquidité fut créé en 1948 pour s'assurer des capacités immédiates du système bancaire pour faire face à ses engagements.

La crise financière de 1987 mit en avant les risques auxquels pouvaient être confrontées les banques. Cette crise eut pour effet que le comité de Bâle adopta un ratio « *cooke* » ayant pour objectif de s'assurer de la relation entre les fonds propres d'un établissement et de la taille de son activité.

Des dysfonctionnements sont apparus au sein des banques qui prenaient les risques sous-estimés par le ratio tandis que les marchés financiers se concentraient sur d'autres risques plus importants.

Ainsi, c'est dans ce contexte que la réforme de Bâle II est venue pallier ces dysfonctionnements en proposant des règles qui devraient s'appliquer de façon cohérente par toutes les banques du monde.

L'idée du Comité de Bâle dans cette réforme a été de créer lui-même le modèle interne des banques en fixant notamment les normes d'adéquation des fonds propres et son mode de calcul pour répondre à cet impératif d'adéquation. En effet, la solvabilité des banques doit désormais être surveillée par les autorités de régulation. Afin de tenir compte des changements de profils des risques des banques, une nouvelle politique prudentielle modulant le besoin réglementaire en fonds propres des banques en fonction de leurs risques a donc été instauré.

Cette nouvelle politique du risque a acquis une dimension internationale. Ce texte modernise la directive mise en place en 1988 et rend obligatoire l'application du nouveau ratio de solvabilité. Cela étant la directive a inséré des spécificités dans le nouveau régime.

La cartographie des risques opérationnels consiste en une démarche participative (entretiens avec les différents directeurs, responsables de services ou collaborateurs de la banque), et progressive (description des processus, cotation, fréquence/impact et hiérarchisation des risques opérationnels). Cette démarche a pour finalité d'appréhender le niveau d'exposition aux risques d'une entité dans l'ensemble de ses activités.

En effet, la cartographie des risques opérationnels résulte d'une démarche analytique fondée sur le jugement, l'expérience et le professionnalisme des collaborateurs de la banque. Les collaborateurs sont considérés comme des acteurs des risques au quotidien, et c'est la raison pour laquelle ils sont placés au centre de la démarche de la cartographie des risques opérationnels.

Outre la fonction de miroir que peut avoir une cartographie des risques opérationnels, celle – ci permet l'identification, l'évaluation ainsi que la hiérarchisation des risques opérationnels recensés. Elle constitue une première base de connaissance globale des risques opérationnels à l'échelle de l'entreprise et de leur niveau de maîtrise perçus, de manière à mobiliser tous les collaborateurs de la banque afin de répondre à l'exigence de saine gestion des risques opérationnels préconisée par Bale II.

Cette nouvelle exigence de Bale de saine gestion des risques opérationnels amène à se demander de quelle façon la cartographie des risques opérationnels peut satisfaire à une telle exigence ?

Dans le même ordre d'idées en quoi l'intégration des risques opérationnels dans le calcul des fonds propres, à côté des risques de crédit et de marché, pourra-t-elle répondre à la problématique de solvabilité des banques ?

Effectivement la gestion des risques opérationnels est devenue une préoccupation majeure de toutes les banques même celles en Algérie. C'est pourquoi nous avons choisis de réaliser notre mémoire de fin d'études sur **la conception et la mise en place d'une cartographie des risques opérationnels.**

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

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

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

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

Cette problématique renvoi a un certain nombre d'hypothèses :

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

Pour justifier ces hypothèses et pouvoir répondre aux questions déjà posées nous avons repartis notre travail à trois chapitres, dans le premier nous allons présenter les différents risques que cour une banque et spécialement le risque opérationnel sa spécificité, ses composante et sa gestion et sa couverture ainsi une présentation de la réglementation prudentiel ; dans le deuxième nous borderons la démarche d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels, dans le dernier nous traiterons la partie empirique de notre travail, où nous tenterons d'élaborer une cartographie des risques opérationnels liés aux opérations de caisse propre à la BADR.

**Chapitre I : concepts
de base sur l'activité
bancaire, les risques
et la réglementation
bancaire.**

Chapitre I : concepts de base sur l'activité bancaire, les risques et la réglementation bancaire.

Introduction

Il est d'usage de dire que la banque ne déroge pas à la règle de l'incertitude, et elle est confrontée à une multitude de risques lors de l'exercice de ses activités. L'absence ou l'insuffisance de maîtrise de ces risques provoque inévitablement des pertes qui affectent la rentabilité et les fonds propres.

L'identification des risques est sans doute l'étape la plus importante et surtout la plus difficile à apprivoiser dans le processus de management des risques. Les risques eux-mêmes sont multiples par leur nombre et leur probabilité et parfois difficile à cerner aussi bien en terme d'intensité que de fréquence, mais on s'accorde souvent de les répertorier sous des catégories communément admises afin de faciliter la définition de modèles ou scénario unifiés de gestion et de management des risques.

Comme nous l'avons exposé en introduction, la banque ne déroge pas à la règle et elle est confrontée à une multitude de risques lors de l'exercice de ses activités. Cependant, avant de nous plongeons dans le risque opérationnel, il convient de délimiter le cadre conceptuel du risque en général, et du risque bancaire en particulier. En outre, nous traiterons de l'identification des risques en milieu bancaire.

Chapitre I : concepts de base sur l'activité bancaire, les risques et la réglementation bancaire

Section1 : Notions et généralités sur les risques bancaires.

Le risque est inhérent à toute activité humaine : la certitude de réussir ce que l'on entreprend n'est jamais absolue et il se pourrait qu'il y'ait des imprévus en cours de route, qui sont susceptibles d'altérer les résultats que l'on obtient.

1. Notion de risques bancaires

Le risque peut se définir comme la menace qu'un évènement, une action ou une inaction affecte la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques et compromette la création de valeur¹, Il représente un danger éventuel plus ou moins prévisible², la caractéristique propre du risque est donc l'incertitude temporelle d'un évènement ayant une certaine probabilité de survenir et de mettre en difficulté la banque.

Les risques bancaires évoluent simultanément avec l'évolution de l'activité, ainsi, l'entrée des banques au sein du marché financier fait apparaître plusieurs nouveaux risques ;Donc le risque apparait comme l'un des défis actuels des dirigeants pour le définir, le mesurer et le gérer pour améliorer la performance de la banque. Donc l'activité bancaire est aujourd'hui peuplée d'une multitude de risques interdépendants et dont les différences sont assez floues, cette pluralité des risques bancaires susceptibles de fragiliser, voire de mettre en cause la pérennité des entreprises. Il faut donc bien les définir et les classer afin de les mesurer.

1.1. Les risques bancaires

1.1.1. Risque de crédit

« C'est le risque encouru en cas de défaillance d'une contrepartie ou de contrepartie considérées comme un même bénéficiaire »³

« Le risque de crédit est la perte potentielle consécutive à l'incapacité par un débiteur d'honorer ses engagements. Cet engagement peut être de rembourser des fonds empruntés, cas le plus classique et le plus courant ; risque engendré dans le bilan. Cet engagement peut

¹MOREAU FRANCK, « COMPRENDRE ET GERER LES RISQUE », EDITION D'ORGANISATION, 2002, P30.

²LE NOUVEAU ROBERT « DICTIONNAIRE DE LA LANGUE FRANÇAISE », VERSION 2000,78.

³ Règlement de banque d'Algérie n°11-08.

Chapitre I : concepts de base sur l'activité bancaire, les risques et la réglementation bancaire

être aussi de livrer des fonds ou des titres à l'occasion d'une opération à terme ou d'une caution ou garantie donnée ; risque enregistré dans le hors bilan »¹

Ce risque peut, s'il se produit, aboutir à la faillite de la banque suite à un mouvement de panique des déposants qui se rueraient aux guichets (*bankrun*²).

Il résulte de la combinaison de trois facteurs : le risque de contrepartie, le risque d'exposition et le risque de récupération.

1.1.2. Risque de contrepartie

Le risque de contrepartie est caractérisé par la probabilité de défaillance du client relative essentiellement à deux facteurs, la qualité du débiteur (classe de risque ou notation) et la maturité du crédit.

1.1.3. Risque d'exposition

Le risque d'exposition est l'évolution du montant des engagements au jour de la défaillance. Ce montant dépend du type d'engagement accordé (facilité de caisse, prêt moyen à terme, caution, opérations de marché ...), du niveau confirmé ou non, de la durée de l'engagement et de sa forme d'amortissement (linéaire, dégressif...).

1.1.4. Risque de récupération

Le risque de récupération est, après coût de récupération et de partage, la valeur attendue de la réalisation des garanties (sûretés réelles et personnelles) et de la liquidation des actifs non gagée de la contrepartie.

La valorisation des garanties détenues vient en déduction de l'exposition. Elle est fonction de la valeur initiale du bien, du caractère nécessaire ou non pour la poursuite de l'activité, de sa durée de vie, du marché d'occasion et de la décote en cas de vente forcée.

1.1.5. Risque de marché

Est le risque de pertes sur des positions de bilan et de hors bilan à la suite de variations des prix du marché, recouvrent notamment, les risques relatifs aux instruments liés aux taux d'intérêt et titres de propriété du portefeuille de négociation ;

¹ SARDIA, « AUDIT ET CONTROLE INTERNE BANCAIRE », EDITION AGFES, PARIS 2002, P.39 ET 40.

² BANK RUN : RUEE BANCAIRE.

Chapitre I : concepts de base sur l'activité bancaire, les risques et la réglementation bancaire

1.1.5.1. Risque de change¹

Est le risque de perte qui peut résulter des fluctuations des prix des instruments financiers qui composent un portefeuille d'actifs ou éventuellement un passif. Les différents facteurs de risques liés au marché sont les taux d'intérêt, les cours de change, les cours des actions et les prix des matières premières. Les variations de ces différents éléments donnent naissance au risque de marché.

1.1.5.2. Risque de liquidité

Le risque de ne pas pouvoir faire face à ses engagements, ou de ne pas pouvoir dénouer ou compenser une position, en raison de la situation du marché, dans un délai déterminé et à un coût raisonnable.²

Le risque de liquidité est celui de ne pas pouvoir faire face à ses exigences immédiates avec ses liquidités disponibles³. En effet, ce risque peut conduire à la faillite de la banque suite à un mouvement de panique des déposants, qui peuvent demander leurs dépôts au même temps. Le recours aux retraits massifs des fonds par les épargnants, ainsi que leurs inquiétudes sur la solvabilité de l'établissement bancaire, peut aggraver la situation de cette dernière et entraîne ce qu'on appelle une crise de liquidité brutale.

1.1.5.3. Risques du taux d'intérêt

Le risque encouru en cas de variation des taux d'intérêt du fait de l'ensemble des opérations de bilan et de hors bilan, à l'exception, le cas échéant des opérations soumises aux risques de marché.⁴

Le risque de taux représente pour un établissement de crédit, l'éventualité de voir sa rentabilité ou la valeur de ses fonds propres affectés par l'évolution des taux d'intérêt⁵, du coup toute évolution inattendue du taux d'intérêt peut influencer négativement sur l'activité bancaire, en affectant la crédibilité de la banque et provoquant des retraits des dépôts de la part des clients.

¹ Règlement de la banque d'Algérie n°11-08

² Règlement de la banque d'Algérie n°11-08

³ DARMON .J, « STRATEGIE BANCAIRE ET GESTION DE BILAN », *ECONOMICA*, PARIS, 1995, P.98.

⁴ Règlement de la Banque d'Algérie n°11-08

⁵ AUGROS J.C & M.QUERUEL, « RISQUE DE TAUX D'INTERET ET GESTION BANCAIRE », *ECONOMICA*, JANVIER 2000,p64.

Chapitre I : concepts de base sur l'activité bancaire, les risques et la réglementation bancaire

1.1.6. Risque de solvabilité

Ce risque désigne l'insuffisance des fonds propres afin d'absorber les pertes éventuelles par la banque, en effet, il ne découle pas uniquement d'un manque de fonds propres, mais aussi des divers risques encourus par la banque tel que, le risque de crédit, de marché, du taux d'intérêt et de change. L'exposition des banques à ce type de risque peut mettre en danger son activité, d'où l'objectif recherché par les institutions financières c'est d'essayer d'ajuster les fonds propres aux risques afin de faire face à ce genre de risque d'insolvabilité.

1.1.7. Risque opérationnel

C'est le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. Il inclut les risques de fraude interne et externe.¹

La notion de risques opérationnels est extrêmement large, elle exprime tous les risques pouvant engendrer un dommage, une perte, un coût, créés ou subis lors de la réalisation de l'activité courante de l'entreprise. Ils matérialiseront tous les impacts directs ou indirects engendrés par l'entreprise dans son activité quotidienne, dans son cycle d'exploitation.

Ce type de risque est le sujet de notre recherche, il sera bien détailler par la suite.

1.2. Autres risques

1.2.1. Risque de règlement

Risque de règlement le risque encouru, notamment dans les opérations de change, au cours de la période qui sépare le moment où l'instruction de paiement d'une opération ou d'un instrument financier vendu ne peut plus être annulée unilatéralement, et la réception définitive des devises ou de l'instrument acheté ou des fonds correspondants. Ce risque comprend notamment le risque de règlement contrepartie (risque de défaillance de la contrepartie) et le risque de règlement livraison (risque de non-livraison de l'instrument).

¹Règlement de la Banque d'Algérie n°11-08

Chapitre I : concepts de base sur l'activité bancaire, les risques et la réglementation bancaire

1.2.2. Risque de réputation

La réputation de l'entreprise est liée à son activité, elle ne peut risquer de l'entacher sous peine de subir une atteinte à son image, qui se manifeste par des conséquences qui peuvent affecter le volet économique, juridique et financier allant même jusqu'à menacer la pérennité de l'entité.

1.2.3. Risque systémique

Représente l'éventualité pour une économie qu'apparaissent des états dans lesquels les réponses des agents aux risques qu'ils perçoivent les amènent à élever l'insécurité générale.¹

1.2.4. Risque stratégique

Dans l'optique d'acquérir un avantage stratégique, la banque procède à une planification complexe qui nécessite un engagement colossal en ressources (ex : pénétration d'un nouveau marché) ; la banque prend un risque majeur en cas d'échec : les ressources engagées seraient perdus.

1.2.5. Risque de garantie

Ce type de risque peut apparaître si la garantie attendue n'est pas valide ou si une chute des cours ne permet plus à la banque d'exercer sa garantie de nantissement sur titres²

¹ [Http://www.iefpedia.com/malay/wp-content/uploads/2009/08/risques-bancaires-etenvironnement-international](http://www.iefpedia.com/malay/wp-content/uploads/2009/08/risques-bancaires-etenvironnement-international)

² Inspiré du mémoire : Mr Benaceur Youcef, « le rôle de l'audit dans la gestion des risques opérationnels », ESB, 2011, p11.

Chapitre I : concepts de base sur l'activité bancaire, les risques et la réglementation bancaire

Section2 : Spécificité du risque opérationnel bancaire.

1. Définition du risque opérationnel

Il existe plusieurs définitions du risque opérationnel. Cependant, la définition souvent retenue est celle du comité de Bâle¹.

1.1. Définition de Bâle II

Le comité de Bâle a donné la définition suivante qui sert de base de réflexion : « Le risque de pertes découlant d'une inadéquation ou d'une défaillance des processus, des personnes et des systèmes internes ou d'événements extérieurs, y compris le risque juridique ». Cette définition exclut les risques stratégiques et d'atteinte à l'image. Cette définition présente l'avantage d'être le point commun de tous les établissements. Mais il reste tout de même nécessaire d'élargir cette définition pour permettre la mise en place d'une stratégie de gestion de risques opérationnels dans tous les établissements

1.2. Définition du Règlement BA 14/01 du 16 février 2014, Art. 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 »²

1.3. Définition élargie

Pour de nombreuses banques, le risque opérationnel pourrait être : « tous les risques autres que les risques de crédit, les risques de marché et les risques financiers ». En effet, toute entreprise devrait être capable d'avoir une mesure de l'ensemble de ses risques afin d'être en mesure de décider de les gérer, ou non. D'autres définitions sont encore possible telles que :

¹ Le comité de Bâle est présenté dans la section 02 du premier chapitre

² [Http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist014.htm](http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist014.htm), consulté le 20-04-17

Chapitre I : concepts de base sur l'activité bancaire, les risques et la réglementation bancaire

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.¹

Ainsi, plusieurs définitions peuvent être retenues. Cependant, la direction de la banque doit adopter une définition des risques opérationnels prenant en compte la nature de l'activité de la banque et du dispositif qu'elle souhaite mettre en place.

2. Les composantes du risque opérationnel

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

2.1. Le risque lié au système d'information

Ce risque peut être lié à une défaillance matérielle suite à l'indisponibilité soit provisoire ou prolongée des moyens (installations immobilières, matériels, systèmes informatiques ou dispositifs techniques ...) nécessaires à l'accomplissement des transactions habituelles et à l'exercice de l'activité, pannes informatiques résultant d'une défaillance technique ou d'un acte de malveillance ; une panne d'un réseau externe de télétransmission rendant temporairement impossible la transmission d'ordres sur un marché financier ou le déblocage d'une position ; un système de négociation ou de règlement de place en défaut ou débordé ; blocage de logiciel et obsolescence des technologies (matériel, langages de programmation...)

2.2. Le risque lié aux processus

Ce risque est dû au non-respect des procédures ; aux erreurs provenant de l'enregistrement des opérations, la saisie, les rapprochements et les confirmations tels que : un double encaissement de chèque, un crédit porté au compte d'un tiers et non du bénéficiaire, le versement du montant d'un crédit avant la prise effective de la garantie prévue, le dépassement des limites et autorisations pour la réalisation d'une opération, etc.

¹ JIMENEZ .C & P.MERLIER, « Prévention et Gestion des risques opérationnels », Éd. Revue Banque 2004, P18.

Chapitre I : concepts de base sur l'activité bancaire, les risques et la réglementation bancaire

2.3. Le risque lié aux personnes

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

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

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

2.4. Le risque lié aux événements extérieurs

Ce risque peut être à l'origine de risque politique, catastrophe naturelle, environnement réglementaire.

3. Classification des risques opérationnels

Le comité de Bâle II adopte une classification assez précise des différents types de risque opérationnel et des lignes d'activités qui peuvent le générer. Ces événements constituent la catégorisation centrale des causes de pertes opérationnelles. Les sept catégories principales d'événements sont les suivants.

3.1. Fraudes internes

Les 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.

Exemples : Transaction non enregistrée intentionnellement, détournement de capitaux, d'actifs, contrefaçon, destruction malveillante de capitaux, évaluation erronée d'une position intentionnellement, fraude, évasion fiscale (délibérée)...

Chapitre I : concepts de base sur l'activité bancaire, les risques et la réglementation bancaire

3.2. Fraudes externes

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

Exemples : Vol et fraude, contrefaçon, falsification de chèques, dommages dus au piratage informatique...

3.3. Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail

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

Exemples : Questions liées aux rémunérations, avantages liés à la résiliation d'un contrat, activités syndicales, responsabilité civile (chutes...), événements liés à la réglementation sur la santé et la sécurité du personnel, rémunération du personnel...

3.4. Client, produits et pratiques commerciales

Les pertes résultantes d'un manquement non - intentionnel ou dû à la négligence, à une obligation professionnelle envers des clients spécifiques, ou de la nature ou conception d'un produit.

Exemples : Violation du devoir fiduciaire, de recommandation, connaissance de la clientèle, conformité, diffusion d'informations, atteinte à la vie privée, vente agressive, opérations fictives, utilisations abusives d'information ...

3.5. Dommages aux actifs corporels

La destruction ou le dommage résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autre sinistre.

Exemples : Tremblement de terre, cyclone, vandalisme, terrorisme...

3.6. Interruptions d'activités et dysfonctionnement des systèmes

Les pertes résultant d'interruptions d'activités et dysfonctionnement des systèmes

Exemples: Dysfonctionnement du matériel, logiciel, télécommunications, Interruption / perturbation d'un service...

Chapitre I : concepts de base sur l'activité bancaire, les risques et la réglementation bancaire

3.7. Exécution, livraison et gestion des processus

Les pertes résultantes d'un problème dans le traitement d'une transaction ou dans la gestion des processus ou de relation avec les contreparties commerciales et fournisseurs.

Exemples : Mauvaise communication, erreur de saisie de donnée ou erreur de chargement, non-respect des dates limites, anomalie du système, erreur comptable, états externes imprécis, documents légaux manquants ou incomplets, Enregistrement de la clientèle incorrect, Perte, négligence ou dommage aux actifs des clients, conflits avec des tiers...

4. Les métiers de la banque générant le risque opérationnel

Le comité de Bâle II a scindé la banque en huit lignes de métiers, ces derniers sont divisés en deux sous-niveaux tout en identifiant les groupes d'activités.

L1. Financement d'entreprises

Sous-niveaux: Financement des entreprises, financement collectivité locale et administration publique, les banques d'affaires et service-conseil.

Groupes d'activités : Fusions-acquisitions, engagement, privatisations, titrisation, recherche, titres de dette (État, haut rendement), actions, prêts consortiaux, introductions en bourse, placements sur le marché secondaire.

L2. Négociation et vente

Sous-niveaux : Activité de marché, tenu de marché, vente d'action, prise de position pour compte propre et trésorerie.

Groupes d'activités : Valeurs à revenu fixe, actions, changes, matières premières, crédit, financement, titres sur position propre, prêts et pensions, courtage, titres de dette, courtage de premier rang.

L3. Banque de détail

Sous-niveaux : Activité pour les particuliers, prêt et dépôt, Les cartes, banque privée.

Groupes d'activités : Prêts et dépôts, services bancaires, fiducie et gestion de patrimoine, prêts et dépôts, services bancaires, fiducie et gestion de patrimoine, conseils en placement, cartes de commerçant / commerciales / d'entreprise / de clientèle et commerce de détail.

Chapitre I : concepts de base sur l'activité bancaire, les risques et la réglementation bancaire

L4. Banque commerciale : Financement des exportations et du commerce, affacturage, crédit-bail et les prêts...

Sous-niveaux : Banque commerciale.

Groupes d'activités : Financement de projets, immobilier, financement d'exportations et du commerce, affacturage, crédit-bail, prêts, garanties, lettres de change.

L5. Paiement et règlement

Sous-niveaux : Clientèle extérieure.

Groupes d'activités : Paiements et recouvrements, transferts de fonds, compensation et règlement.

L6. Fonctions d'agent

Sous-niveaux : Conservation, prestation d'agent aux entreprises, services de fiducie aux entreprises.

Groupes d'activités : Dépôts fiduciaires, certificats de titres en dépôt, prêts de titres (clients), opérations de sociétés, agents émetteurs et payeurs.

L7. Gestion d'actif

Sous-niveaux : Gestion de portefeuille discrétionnaire, Gestion de portefeuille non discrétionnaire.

Groupes d'activités : Gestion centralisée, séparée, de détail, institutionnelle, fermée, ouverte, (capital investissement : pour la gestion de portefeuille discrétionnaire).

L8. Courtage de détail

Sous-niveaux : Courtage de détail.

Groupes d'activités : Exécution et service complet.

Chapitre I : concepts de base sur l'activité bancaire, les risques et la réglementation bancaire

5. La maîtrise et l'atténuation de risque opérationnel

Selon le comité de Bâle la banque devrait adopter des politiques, processus et procédures pour maîtriser et /ou atténuer les sources importantes de risque opérationnel. Elle devrait réexaminer périodiquement ses stratégies de limitation et de maîtrise du risque et ajuster son profil de risque opérationnel en conséquence par l'utilisation de stratégies appropriées, compte tenu de son appétit pour le risque et de son profil de risques globaux.

Face au risque opérationnel, plusieurs actions peuvent être prises :

- Accepter le risque et assumer ses conséquences ;
- Supprimer l'activité porteuse de risque ;
- S'assurer contre le risque supposé ;
- Réduire le risque ;
- Transférer et partager le risque ;

En effet, pour tous les risques opérationnels qui ont été identifiés, la banque devrait décider si elle dispose des procédures appropriées pour contrôler et /ou atténuer les risques, ou si elle peut supporter ces risques. Pour les risques qui ne peuvent pas être contrôlés, la banque devrait décider si elle accepte ces risques (faire recours à l'assurance), si elle réduit le niveau d'activité économique impliquée, ou si elle se retire complètement de cette activité. Pour cela on doit disposer de processus et procédures de contrôle et d'un système assurant la conformité des opérations à un ensemble de politique interne dument documenté concernant la gestion du risque.

6. La gestion de risque opérationnel

Depuis que le comité de Bâle régleme la gestion du risque opérationnel, nous assistons à une évolution des mentalités et de la manière dont sont gérés les risques opérationnels, trois étapes clés sont nécessaires pour la gestion du risque opérationnel à savoir : L'identification, l'évaluation et le suivi.

6.1. L'identification du risque

L'identification est primordiale pour que puissent être développés un contrôle et un suivi viables du risque opérationnel. Identifier les détenteurs du risque ainsi le fait de l'isoler

Chapitre I : concepts de base sur l'activité bancaire, les risques et la réglementation bancaire

permet d'obtenir une vue globale de tous ces composants et dimensions du risque équivaut à une analyse en profondeur des opérations. La réalisation d'une due diligence opérationnelle complète qui donnerait le niveau de détail et d'interaction requis pour chaque processus impliqué.

6.2. L'évaluation du risque

L'évaluation du risque s'appuiera sur la propre analyse et évaluation de la conformité de l'institution avec l'approche utilisée (les approches de mesures convoquées dans la section 3). Le processus d'évaluation vise principalement le développement d'une mesure des fonds propres plus sensible aux risques et de meilleures pratiques de gestion du risque opérationnel.

6.3. Suivi du risque

Selon le comité de Bâle, « Les banques devraient mettre en œuvre un processus de suivi régulier des profils de risque opérationnel et des expositions importantes à des pertes. Les informations utiles à une gestion dynamique du risque opérationnel devraient être régulièrement communiquées à la direction générale et au conseil d'administration. »

Pour une politique dynamique de la gestion du risque, le suivi est primordial. Pour cela, un système de suivi se basera sur les indicateurs clés ainsi que sur les indicateurs d'alerte avancée, très semblables aux indicateurs de performance.

C'est ici que la gestion des risques opérationnels se distancie quelque peu des autres approches de gestion du risque pour se rapprocher des techniques de performance opérationnelle.

La régularité et la périodicité du suivi va permettre la détection et une réaction rapide contre tout défaillance, insuffisance des politiques, procédure et processus de gestion du risque et tout en s'adaptant à la fréquence et la nature des modifications de l'environnement opérationnel.

Les résultats du processus de suivi doivent faire l'objet de rapport, ce dernier doit contenir des données internes (aspects financiers, opérations et conformité), ainsi que des informations externes (de marché) sur les événements et conditions qui peuvent influencer le processus de décision. Les rapports devraient être distribués aux niveaux hiérarchiques appropriés.

Chapitre I : concepts de base sur l'activité bancaire, les risques et la réglementation bancaire

7. Dimension du risque opérationnel bancaire

Le risque opérationnel bancaire, comme tous les autres risques se calcule de la façon suivante :

$$\text{Risque opérationnel} = \text{probabilité} \times \text{impact}$$

Quelles qu'en soient les caractéristiques, il convient de faire la distinction entre le niveau de risque brut du risque opérationnel et son niveau résiduel après application des mesures de contrôles. Il s'agit en fait, d'une appréciation plus affinée du risque opérationnel intégrant une appréciation de la qualité du dispositif de contrôle interne. Les travaux du COSO II30 encouragent d'ailleurs cet affinement de l'appréciation du niveau de risque opérationnel, facteur d'une meilleure maîtrise

8. Les enjeux du risque opérationnel

Le premier enjeu qui apparaît dans la mise en œuvre d'un dispositif de maîtrise des risques opérationnels est bien sûr la nécessité de se mettre en conformité avec la réglementation et par là même d'optimiser le montant de fonds propres (non lié à des activités rémunératrices) à allouer aux risques de cette nature.

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

- La sécurisation des résultats en évitant ou en couvrant des risques qui entraînent des pertes nettes ;
- Une plus grande compétitivité du fait des améliorations de tarif possibles si les pertes constatées sur l'évènement à fréquences sont diminuées ;
- Une sécurisation de la notation en évitant des « aléas » non souhaités qui peuvent avoir des répercussions sur la solvabilité ou la notoriété (avec derrière un coût supplémentaire lié à la dégradation du rating) ;
- Eviter la chute brutale du cours de bourse lorsque l'établissement bancaire ou une de ses filiales est coté ;
- Améliorer la productivité en identifiant les processus « à risque » et en menant les plans d'actions nécessaires à leur amélioration ;
- Pertes constatées sur les évènements à fréquence sont diminuées.

Chapitre I : concepts de base sur l'activité bancaire, les risques et la réglementation bancaire

Section3 : Cadre réglementaire du risque opérationnel

1. Réglementation prudentielle de Bâle

Le comité de Bâle, organisme international d'où émane l'ensemble des directives et des recommandations, étoffe la réglementation prudentielle et la met à jour en réponse aux évolutions liées à l'environnement bancaire, en allouant une importance capitale aux exigences en fonds propres pour les établissements bancaires.

Trois (03) « accords » de Bâle constituent les piliers de la supervision bancaire. L'Algérie n'est pas restée en marge de cela, et les autorités de contrôle ont adapté la réglementation internationale aux spécificités du système bancaire national, notamment en matière de contrôle et de solvabilité.

1.1. La réglementation internationale Le comité de Bâle

Le comité de Bâle a été créé fin 1974 par les gouverneurs des banques centrales du G10 (actuellement G20*3). Le Comité était initialement appelé le « Comité Cooke », du nom de Peter Cooke, directeur de la Banque d'Angleterre qui avait été un des premiers à proposer sa création et fut son premier président. Les travaux de Bâle visent à assurer la stabilité et la fiabilité du système bancaire et financier. A travers l'établissement de standards minimaux en matière de contrôle prudentiel, la diffusion et la promotion des meilleures pratiques bancaires et de surveillance.

1.1.1. Présentation des accords de Bâle

Afin de maintenir la stabilité du système bancaire, une évolution des accords de bale a été marquée, et cette évolution se fait en accord avec l'environnement économique ; En effet, les recommandations de Bâle sont revues régulièrement pour devenir peu à peu une obligation harmonisée à l'ensemble des banques. De Bâle I à Bâle II, puis Bâle III les banques doivent anticiper la feuille de route.

1.1.1.1. Accord de Bâle I et ratio Cooke

Face à la montée en puissance de la globalisation financière génératrice de véritables risques systémiques, le Comité de Bâle, a réagi en définissant un ratio de solvabilité nommé

Chapitre I : concepts de base sur l'activité bancaire, les risques et la réglementation bancaire

« *le ratio Cooke* » en 1988 dit Bâle I, imposant que le ratio des fonds propres réglementaires d'un établissement de crédit par rapport à l'ensemble des engagements de crédit pondérés de cet établissement ne puisse pas être inférieur à 8% d'où sa forme s'exprime comme suit :

Equation1 : Ratio de solvabilité Cook

Le succès de ce ratio est expliqué par sa simplicité. Toutefois, cette dernière ne correspond pas à la réalité des activités bancaires : trop complexe pour se traduire dans une addition de risques grossièrement pondérés. Il fallait qu'un nouveau dispositif propose aux banques des méthodes de calcul différenciées et une analyse plus fine et plus exhaustive de leurs risques.

Il devient rapidement évident par la suite qu'une refonte de l'Accord était nécessaire, ce que le Comité a réalisé à partir de 1999, débouchant sur un deuxième accord en 2004 Bâle II.

1.1.1.2. Accord de Bâle II

Le ratio Cooke présentait une approche quantitative (la principale variable prise en compte au dénominateur du ratio était le montant du crédit distribué) : la qualité de l'emprunteur était négligée, et donc le risque de crédit qu'il représente¹. Après 5 ans de consultations et 3 études d'impact successives, le Comité de Bâle a donc proposé un nouvel ensemble de recommandations, avec une mesure plus fine du risque de crédit, et a introduit dans le calcul, à côté des risques de crédit et de marché, les risques opérationnels, objet de notre travail².

1.1.1.2.1. Trois Piliers de Bâle II

La structure du nouvel accord prudentiel Bâle II de 2004, qui visait à mieux évaluer les risques bancaires et à imposer un dispositif de surveillance prudentielle et de transparence, repose sur **trois piliers** complémentaires à savoir :

¹ SAIDANE Dhafer, « *l'impact de la réglementation de Bâle sur les métiers de banque* », observatoire des métiers, 2012, p14, http://www.observatoire-metiers-banque.fr/mediaServe/20120910_L-impact-de-la-reglementation-de-Bale-III-sur-les-metiers-part-1, consulté le 12/05/2017

² Idem

Chapitre I : concepts de base sur l'activité bancaire, les risques et la réglementation bancaire

a. Pilier I : Exigence Minimale en Fonds Propres

Ce premier pilier reprend les dispositions de Bâle I avec une innovation majeure qui est de permettre aux banques une couverture plus élargie des risques portés par l'établissement.

Cette exigence fait passer d'un ratio Cooke où :

Fonds propres de la banque > 8% des risques de crédits

A un ratio McDonough où :

Fonds propres de la banque > 8% des [risques de crédits + risques de marché+ risques opérationnels]

b. Pilier II : Procédure de Surveillance Prudentielle

Comme son nom l'indique, ce pilier tend à renforcer la surveillance prudentielle par les autorités des procédures de contrôle interne et de surveillance des risques afin de maintenir le capital réglementaire au niveau voulu quel que soit l'évolution des activités de la banque.

c. Pilier III : Discipline de Marché

L'information mise à la disposition du public sur l'actif, les risques et leur gestion, est basée sur des règles de transparence. L'application de Bâle II est une puissante machine qui « formate » les données de gestion d'une banque.

1.1.1.3. Bâle III

La crise financière a mis en exergue les carences et les insuffisances du dispositif de Bâle II : problèmes de mauvais fonctionnement des marchés financiers, de liquidité, des agences de notations, etc. De manière générale, la question soulevée était celle du rapport entre le niveau de fonds propres des établissements financiers et les risques encourus par leurs activités (subprimes¹ par exemple)¹. Concrètement, des actifs plus ou moins risqués étaient

¹ Le terme « **subprime** » s'est fait connaître en français à la suite de la crise des subprimes aux États-Unis, qui a déclenché la crise financière de 2007 à 2011. Il désigne des emprunts plus risqués pour le prêteur (et à meilleur rendement) que la catégorie prime, particulièrement pour désigner une certaine forme de crédit hypothécaire (en anglais : mortgage).

Chapitre I : concepts de base sur l'activité bancaire, les risques et la réglementation bancaire

financés par très peu ou pas de fonds propres. Ce qu'on appelle « l'effet de levier »² permettait alors d'obtenir une rentabilité très importante, dépassant les 100% dans certains métiers.

Vue que notre travail porte sur le risque opérationnel qui a été mis en vigueur lors de l'accord « Bale II » on va mettre l'accent sur cet accord qui a instauré une mesure des exigences en fonds propres plus sophistiquées et plus sensibles à la qualité du risque.

Il existe trois approches pour évaluer le risque opérationnel³ :

- Approche indicateur de base (BIA);
- Approche standard (SA) ;
- Approche mesure avancée (AMA).

Les banques ont la possibilité de choisir celle qui leur paraît correspondre le mieux à la spécificité de leur activité, mais aussi à leur capacité globale d'action. Elles doivent en effet s'assurer qu'elles disposent de l'ensemble des moyens nécessaires à la mise en œuvre de la solution retenue. Le degré de sophistication de chacune de ces trois méthodes est en effet croissant.

a. L'approche de l'indicateur de base⁴

Selon l'approche de l'indicateur de base (Basic Indicator Approach ou BIA), le capital réglementaire en couverture du risque opérationnel est égal à un pourcentage, appelé facteur alpha, égal à 15% du revenu annuel brut moyen de l'établissement sur les trois dernières années. Celui-ci se définit comme la somme des intérêts créditeurs nets et autres produits d'exploitation. Il exclut les provisions, les plus ou moins-values liées au portefeuille-titres, et les éléments exceptionnels.

¹ MIGAUD Didier & Gilles CARREZ, « commission des finances, de l'économie générale et du plan relatif à la crise financière internationale », Assemblée Nationale Française, 2008, p45, <http://www.assemblee-nationale.fr/13/rap-info/i1235.asp>, consulté le 12/05/2017

² L'effet de levier désigne l'utilisation de l'endettement pour augmenter la capacité d'investissement d'une entreprise, d'un organisme financier ou d'un particulier et l'impact de cette utilisation sur la rentabilité des capitaux propres investis

³ DUMONTIER Pascal & Denis DUPRE, « Pilotage bancaire : les normes IAS et la réglementation Bâle II », Edition Revue Banque, 2005, p133.

⁴ Ariane Chapelle, Georges Hübner et Jean-Philippe Peters « Le risque opérationnel implication de l'accord de bâle pour le secteur financier », Edition : Larcier. 2005, p61.

Chapitre I : concepts de base sur l'activité bancaire, les risques et la réglementation bancaire

La règle peut donc être exprimée de l'équation suivante :

Avec **k** le capital réglementaire, **RB** est le revenu brut et

Selon cette approche l'ampleur du risque opérationnel est une fonction positive du volume des activités, dont les différents éléments du revenu annuel brut sont ici des estimateurs. Les données de revenus, directement puisées dans la comptabilité officielle, ont l'avantage d'être disponible pour toutes les institutions, à la différence d'autres indicateurs plus directs du volume, comme le nombre de clients ou le nombre transactions.

Le taux de 15% a été retenu suite aux deux premières études quantitatives d'impact réalisées lors du calibrage de l'accord. En effet il apparaît qu'en moyenne 15% du revenu annuel brut représente le montant cible de capital réglementaire opérationnel, pour les 29 établissements ayant répondu aux premières études quantitatives d'impact lancées par le comité en mai 2001.

L'approche de l'indicateur de base vise spécifiquement les plus petits établissements, les petites structures de banques locales ou filiales, de moindre importance, d'autres grands établissements pour lesquelles le coût de mise en place d'approches plus élaborées serait prohibitif ou économiquement déraisonnable.

b. L'Approche Standard¹

L'approche standard est en fait un prolongement plus fin de l'approche de base. Elle se base sur le revenu brut annuel dégagé par l'institution, elle le détaille par ligne d'activité et non plus pour l'ensemble de l'établissement. Le capital réglementaire est ici fonction d'un pourcentage du produit brut, appelé facteur bêta, établi à 12%, 15%, ou 18%, selon le niveau du risque opérationnel estimé de chaque activité. Cela se traduit par la règle suivante ;

¹Ariane Chapelle, Georges Hübner et Jean-Philippe Peters « Le risque opérationnel implication de l'accord de Bâle pour le secteur financier », Edition : Larcier.2005,p61.

Chapitre I : concepts de base sur l'activité bancaire, les risques et la réglementation bancaire

Avec β_i représente le capital réglementaire associé à la ligne i , R_i est le revenu brut de la ligne correspondante, et α_i est le coefficient associé.

L'approche standardisée permet en outre de prendre en compte la nature de l'activité de l'institution. Ainsi, une institution dont l'activité se concentre sur les opérations les moins risquées ou bénéficiera d'une charge en capital moindre que celle présente dans tous les types d'activités ou dans les plus risquées.

Le tableau ci-dessus détaille les lignes d'activités et les pourcentages de revenus correspondants pour le calcul du capital réglementaire.

Tableau 1 : Facteur bêta (β) par ligne d'activité pour l'Approche Standard

Catégorie d'activité	Taux
Financement d'entreprise	18%
Négociation et vente	18%
Banque de détail	12%
Banque commerciale	15%
Fonction d'agent	18%
Paieement et règlement	15%
Gestion d'actifs	12%
Courtage de détail	12%

Source : inspiré d'un mémoire¹

Les taux de calcul du capital réglementaire proviennent de la deuxième étude quantitative d'impact, portant sur 29 établissements, ceux qui ont répondu à l'enquête lancée par le comité de Bâle.

A propos des méthodes standard et des coefficients bêta, le comité reste d'ailleurs prudent, en précisant que : « une banque doit élaborer des politiques spécifiques et disposer de critères consignés par écrit pour mettre en correspondance le produit brut des diverses catégories d'activité et unités avec le dispositif standardisé. Les critères doivent faire l'objet d'un examen et d'un ajustement, selon les besoins, de façon à intégrer les innovations/changements d'activité et de modification des risques ».

¹ ARIS, (Sidali) : **Elaboration de la cartographie des risques opérationnels liés au processus du crédit documentaire**, IFID, 2016.

Chapitre I : concepts de base sur l'activité bancaire, les risques et la réglementation bancaire

c. Les approches de mesures complexes¹

Cette approche est un ensemble de modèles internes réunies sous le vocable « d'Approche de Mesures Complexes » ou AMC (Advanced Measurement Approach ou AMA) approuvé par les autorités de contrôle sur la base d'une série de critères.

Selon l'AMA, l'exigence de fonds propres réglementaire équivaut à la mesure du risque opérationnel produite par le système interne de la banque, sur base de critères quantitatifs et qualitatifs.

Le Comité de Bâle propose plusieurs alternatives au sein du régime AMA : la méthode Score card, l'analyse de scénarios (Scenario-based AMA), et enfin, la méthode LDA (Loss Distribution Approach) la plus sophistiquée au plan technique. La pratique de chacune de ces méthodes est soumise au respect d'un ensemble de critères qualitatifs, notamment en termes d'évaluation du risque opérationnel et de procédure de collecte des données de perte. C'est là leur dénominateur commun. Sur le fonds, la différence concerne essentiellement le type d'information privilégiée dans le calcul du capital réglementaire.

Quelle que soit la méthode mise en œuvre dans le cadre de cette approche, le principe en est que le capital réglementaire ne doit plus être spécifiquement lié à une mesure du revenu, mais bien au niveau des pertes opérationnelles s'attendues de la banque au cours d'une année. On peut par conséquent synthétiser le résultat de l'approche mise en œuvre, quel que soit son degré de sophistication, par la formule simplifiée suivante ;

Où α représente le coefficient multiplicateur de la perte espérée pour déterminer le capital réglementaire via une méthodologie avancée, et **PE** représente la perte opérationnelle attendue.

Dans ce qui suit, nous allons présenter les approches de mesures avancées.

d. La méthode Loss Distribution Approach (LDA)

L'idée de base de LDA est assez simple : on considère que la perte annuelle totale d'une banque due au risque opérationnel se compose de deux éléments, la fréquence et la

¹Ariane Chapelle, Georges Hübner et Jean-Philippe Peters « Le risque opérationnel implication de l'accord de Bâle pour le secteur financier », Edition : Larcier.2005,p62.

Chapitre I : concepts de base sur l'activité bancaire, les risques et la réglementation bancaire

sévérité. Chacune se présente sous la forme d'une distribution statistique. La distribution de fréquence représente l'occurrence d'événements de pertes opérationnelles, c'est-à-dire le nombre de pertes observées. La distribution de sévérité traduit quant à elle l'amplitude de ces pertes, à savoir le montant, en unités monétaires, des pertes individuelles subies par la banque.

L'idée générale de la méthode LDA (Loss Distribution Approach) est de modéliser la perte liée au risque opérationnel pour une période donnée (par exemple, un an) et d'en déduire la valeur en risque. On procède en cinq étapes pour implémenter cette méthode :

- Estimation de la distribution de sévérité
- Estimation de la distribution de la fréquence ;
- Calcul de la charge en capital;
- Calcul des intervalles de confiance;
- Incorporation des avis d'experts.

Pour que le modèle LDA puisse tourner, il faut lui fournir deux éléments essentiels : la distribution de la sévérité des pertes (loss severity distribution) et la distribution de la fréquence des pertes (loss frequency distribution). Ces deux distributions, qui forment l'historique des pertes, sont ensuite combinées par une technique statistique appelée « convolution » (Monte-Carlo) afin d'obtenir la distribution de la perte totale. Celle-ci étant le résultat de plusieurs pertes successives, il s'agit d'une perte agrégée (aggregate loss distribution). A partir de la perte totale, on dérive ensuite la perte attendue ou moyenne (expected loss) et la perte exceptionnelle (unexpected loss), pour un niveau de confiance donné.

e. L'Approche Scorecard

La méthode des Scorecards se base sur des indicateurs de risque qui incorporent une vision à priori des risques opérationnels, et non sur des données de pertes constatées. En effet, cette méthode consiste à produire pour chaque catégorie de risque, une grille d'appréciation regroupant des indicateurs quantitatifs : taux de turnover, nombre d'opérations... et qualitatifs : appréciation de la vitesse de changement d'une activité.

Chapitre I : concepts de base sur l'activité bancaire, les risques et la réglementation bancaire

L'un des objectifs poursuivis par les banques ayant développé et implémenté une approche Scorecard est de se doter d'un outil permettant de faire le lien entre la mesure et la gestion du risque opérationnel.

Cette approche nécessite l'utilisation d'opinions d'experts afin de :

- ✓ Identifier les facteurs de risques pertinents ;
- ✓ Évaluer le niveau d'exposition de la banque à ces facteurs ;
- ✓ Évaluer les moyens mis en œuvre afin de réduire les risques tels que la qualité de l'environnement de contrôle interne de la banque.

Les grandes étapes de mise en œuvre de la démarche Scorecard sont les suivantes :

- Évaluation du capital initial en se basant sur une autre méthode : celle-ci pourrait être la méthode LDA, la méthode des scénarios, l'utilisation du benchmarking ou une méthode forfaitaire. Il est crucial à ce stade de considérer ce capital initial crédible.
- Définition de la structure de la Scorecard et sa mise en œuvre, permettant d'aboutir à un score pour chaque catégorie de risque et pour chaque ligne de service.
- Allocation du capital initial aux lignes de service sur base du score et donc des performances de l'organisation en matière de maîtrise du risque opérationnel. Par la suite, le capital alloué à chaque ligne de service va varier en fonction de l'évolution des résultats de Scorecard. Dans cette approche, le capital initial n'est pas recalculé à chaque évaluation.

f. La méthode des Scénarios

L'approche Scénarios n'est pas différente de la précédente méthode, mais elle est une continuité. En fait, le risque y est envisagé comme une combinaison de la sévérité et de la fréquence des pertes potentielles sur une période donnée. La fréquence et la sévérité (potentielles) de la perte peuvent être mesurées en unités monétaires et en nombre d'occurrences annuelles. La méthode des Scénarios consiste à mener des entretiens avec les responsables de chaque ligne métier afin de définir à quel genre de risques ils sont sensibles et obtenir une évolution de la probabilité et du coût des incidents opérationnels identifiés conformément aux grilles d'analyse proposées par le comité de Bâle.

L'un des objectifs de l'utilisation de cette approche dans la quantification des risques opérationnels est de fournir une évolution prospective du risque opérationnel.

Chapitre I : concepts de base sur l'activité bancaire, les risques et la réglementation bancaire

De manière générale, les scénarios sont des événements susceptibles de se produire à l'avenir. Ils expriment l'idée selon laquelle les experts d'une banque ont certaines intuitions ou des informations sur le risque qui ne sont pas contenues dans l'historique de données. Pour être réellement utile à des fins de décision en matière de risque, une analyse de scénarios doit être en mesure de répondre à ces deux questions : à quelle fréquence le scénario X est-il susceptible de se produire ? Quel est le montant de la perte si le scénario X se produit ?

L'axe principal de l'essor de cette approche est le développement et l'évaluation des scénarios, ces derniers doivent permettre d'évaluer les deux paramètres caractérisant le risque : la fréquence et la sévérité potentielle d'un événement générateur de pertes. Cette évaluation nécessite la constitution de scénarios, chaque scénario prenant en considération l'ensemble des facteurs de risque opérationnel. Tout comme pour l'approche Scorecard, il est nécessaire pour la banque d'acquiescer une bonne compréhension des facteurs de risque. Ces facteurs peuvent être là aussi les ressources de l'organisation (valeur des actifs, ressources humaines, qualité des contrôles), chaque facteur étant exposé à des vulnérabilités comme le non-fonctionnement, la détérioration ou la faible qualité. L'évaluation des risques et donc le développement des scénarios vont prendre en compte ces vulnérabilités et les changements possibles dans la qualité de ces facteurs de risques.

En considérant ces différents éléments, la banque va donc générer des scénarios sous forme de questions « what if ». Pour chaque scénario, l'évaluateur considère plusieurs hypothèses, dont par exemple un cas normal, un cas extrême et un cas catastrophique. En effet, les scénarios vont se construire en fonction de l'organisation de la banque et de la catégorisation d'événement de pertes. Les facteurs de risque et les indicateurs de risque associés serviront de contexte et de base à l'évaluation des scénarios.

g. Les critères d'agrément pour l'approche standard et l'approche de mesures complexes¹

Les critères généraux sont identiques par définition entre les différentes approches. Les critères qualitatifs sont quant à eux similaires entre les approches standardisées et complexes, qu'il est préférable de les présenter conjointement.

¹Ariane Chapelle, Georges Hübner et Jean-Philippe Peters « Le risque opérationnel implication de l'accord de bête pour le secteur financier », Edition : Larcier, 2005, p65.

Chapitre I : concepts de base sur l'activité bancaire, les risques et la réglementation bancaire

Ils sont relatifs aux modes d'organisation de la gestion des risques, et représentent en réalité une version synthétique du document « Sound practices for the management and supervision of operational risk » qui complète le premier pilier en matière de risques opérationnels. Il vise à assurer un niveau minimum en matière de risques. Il est applicable à l'ensemble des établissements, indépendamment de l'approche choisie. Seuls les critères quantitatifs d'agrément sont propres aux approches complexes.

g.1. Critères généraux

Ces critères doivent être rencontrés par toutes les institutions, quelle que soit l'approche adoptée :

- ❖ 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 de ressources suffisantes par rapport à l'approche choisie dans les unités principales et à l'audit interne.

g.2. 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 mesures complexes :

- **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 catégorie d'activité. Ces informations doivent tenir une place prépondérante dans la notification des données sur les risques dans les rapports adressés 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.

Chapitre I : concepts de base sur l'activité bancaire, les risques et la réglementation bancaire

➤ **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.

1.2. Le cadre réglementaire de risque opérationnel en Algérie

Le règlement n° 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers de la Banque d'Algérie vise à aligner le système algérien sur les procédures prudentielles et de surveillance de l'activité édictée par le Comité de Bâle sur le Contrôle Bancaire.

En effet, ce règlement précise que :

Les banques doivent mettre en place des systèmes et procédures de mesure et d'analyse des risques, en les adaptant à la nature et au volume de leurs opérations, afin d'appréhender les risques de différentes natures auxquels ces opérations les exposent, en particulier le risque opérationnel, le risque de crédit, le risque de liquidité, etc. Les banques doivent également évaluer régulièrement les résultats de leurs opérations.

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 (telles 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 :

- Etre établie par type d'activité ou de ligne métier ;
- Permettre d'évaluer les risques encourus par une activité au regard des orientations s'arrêtés 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.

Les banques doivent se doter des moyens adaptés à la maîtrise des risques opérationnels et juridiques, elles doivent disposer suffisamment de capitaux propres pour les

Chapitre I : concepts de base sur l'activité bancaire, les risques et la réglementation bancaire

couvrir « L'exigence en fonds propres nécessaires pour la couverture du risque opérationnel est égale à 15 % de la moyenne des produits nets bancaires annuels des trois derniers exercices. Seuls les produits nets bancaires positifs sont pris en considération dans le calcul de cette moyenne »¹. Les banques 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, elles mettent notamment en place des plans de continuité de l'activité et les testent de manière périodique. Elles s'assurent également de la sécurité de leurs systèmes d'information.

Pour cela, les banques doivent enregistrer les incidents significatifs résultants de défaillances dans le respect ou la conception des procédures internes, de dysfonctionnements de systèmes notamment informatiques, ainsi que de fraudes, ou de tentatives de fraudes, internes ou externes. A cet effet, les banques déterminent des seuils et des critères d'enregistrement adaptés à la nature de leurs activités et de leurs risques.

¹ Selon le règlement n°14-01 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers, Article 21.

Chapitre I : concepts de base sur l'activité bancaire, les risques et la réglementation bancaire

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons vu que la banque est exposée à une multitude de risques, pour qu'elle soit rentable et puisse garder sa solvabilité la banque doit identifier, évaluer, mettre des stratégies de contrôle et de suivi de tous ces risques. Parmi ces risques nous avons abordé le risque opérationnel considéré récent dans la réglementation nationale et internationale, même s'il existe depuis le commencement de l'activité bancaire. Pour cela nous avons présenté les caractéristiques de ce risque à savoir ses composantes et son classification.

Nous avons aussi tracé un cadre réglementaire régissant les priorités qui s'orientent actuellement vers le management des risques opérationnels, nous avons décrit la palette des méthodes proposées par le Comité de Bâle II et qui permettront à chaque banque de trouver une solution adaptée à son niveau de sophistication en matière de gestion du risque. Ce choix constitue une incitation au progrès, dans la mesure où les systèmes les plus rustiques sont les plus exigeants en capital.

Chapitre II :
Démarche de
conception d'une
cartographie du
risque opérationnel.

Chapitre II : Démarche de conception d'une cartographie du risque opérationnel.

Introduction

La maîtrise des risques opérationnels est devenue de nos jours une préoccupation majeure dans le domaine bancaire. En effet une gestion des risques efficace nécessite une identification et une évaluation exhaustive qui nécessite une procédure méthodologique d'évaluation des risques.

Alors ces derniers temps les banques cherchent de plus en plus à orienter leurs travaux vers la mise en œuvre d'une démarche formalisée de maîtrise du risque opérationnel, et ce pour se couvrir contre d'éventuels désastres causés par ce risque. A cet effet, de nombreux textes ont été élaborés, notamment un texte du Comité de Bâle présentant la cartographie des risques comme une bonne pratique pour le management et la surveillance des risques opérationnels, elle constitue un outil d'aide à la décision pour les responsables.

Pour cela, Nous allons présenter dans ce second chapitre la Cartographie des risques opérationnels, à travers trois sections comme suit ;

Une première section qui porte sur la définition du concept de la cartographie des risques opérationnels ainsi ces objectifs et caractéristiques et typologies.

Une deuxième section qui présente les fondements méthodologiques de la démarche d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels.

Dans la troisième section nous évoquerons l'utilisation et l'actualisation de la cartographie des risques opérationnels.

Chapitre II : Démarche de conception d'une cartographie du risque opérationnel

Section1 : Concept de la cartographie du risque opérationnel.

La cartographie des risques est en pleine expansion dans l'industrie bancaire, elle est l'un des instruments de gestion des risques bancaires. La cartographie des risques a suscité beaucoup d'écrits de plusieurs auteurs. Nous allons procéder à sa définition et citer les différents objectifs qu'elle permet d'atteindre.

1. Définition et objectifs de la cartographie

1.1. Définition de la cartographie

La cartographie des risques est une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les risques les plus significatifs (fréquence et/ou gravité la plus élevée) et les moins significatifs (fréquence et/ou gravité la plus faible).¹

La cartographie des risques est un mode de représentation, d'hierarchisation, de recensement, et d'évaluation des risques au regard des contrôles mis en place, en vue de diffuser une information qui mette en évidence d'éventuelles faiblesses résiduelles.²

La cartographie des risques est un moyen permettant de classer, de comparer et de hiérarchiser les risques entre eux, et de mettre en place des plans d'actions pour les traiter en fonction des ressources disponibles.

D'une manière générale, la cartographie des risques est un outil de pilotage et d'aide à la décision permettant :

- L'identification et la hiérarchisation des risques, point de départ de toute cartographie ;
- Le choix de deux axes (probabilité et gravité ou impacte) en vue d'une présentation graphique des risques ;
- La mise en place de plans en vue de la maîtrise de ces risques et/ou de la réduction de leurs impacts et d'assurer le suivi.³

¹DE MARESCHAL, Gilbert, *La cartographie des risques*, 2003, Edition Afnor, Paris, p15.

² Idem.

³MVOM Yannick Rahmane, *Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels de trésorerie*, 2009, p37.

Chapitre II : Démarche de conception d'une cartographie du risque opérationnel

1.2. Objectifs de la cartographie

La cartographie des risques est un véritable inventaire des risques de l'organisation, elle permet d'atteindre plusieurs objectifs :

- 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'assurance du Risk Manager, d'élaborer une politique de risques qui va s'imposer à tous :
 - Responsables opérationnels dans la mise en place de leur système de contrôle interne.
 - Auditeurs internes pour élaborer leur plan d'audit, c'est-à-dire fixer les priorités.¹

2. Typologies et caractéristiques de la cartographie

2.1. Typologies de la cartographie

La conception d'une cartographie des risques peut résulter de plusieurs démarches suivant de différentes approches. Alors le choix du type de cartographie est directement lié aux choix du type de risque étudié, de la taille de l'organisation, de son portefeuille d'activité, cependant deux grandes études se présentent :

- Etudier l'ensemble des risques grevant l'organisation, donc il s'agit de réaliser une **cartographie globale**.
- Etudier un risque spécifique lié à un domaine particulier, donc la réalisation d'une **cartographie thématique**.

2.1.1. La cartographie thématique

La cartographie thématique est un outil de recensement et d'hiérarchisation des risques liés à un thème précis

- Soit différentes organisations (par exemple : différentes banques, ou directions) pour un même thème de risque (par exemple : le risque opérationnel)
- Soit différents domaines de risques liés au thème étudié pour une même organisation.¹

¹RENARD Jacques, « théorie et pratique de l'audit interne », Editions d'Organisation, 2010, p157.

Chapitre II : Démarche de conception d'une cartographie du risque opérationnel

La cartographie thématique peut constituer un premier pas vers une cartographie globale.

2.1.2. La cartographie globale

Une cartographie globale des risques tend à recenser, quantifier et cartographier l'ensemble des risques d'une organisation, tous sujets confondus.²

On peut également la définir comme un ensemble de cartographies thématiques, car la consolidation des cartographies thématiques des différents risques pour chaque entité pourrait aboutir à une cartographie globale, sous l'hypothèse que tous les risques sont cartographiés et que toutes les entités sont prises en considération.

2.2. Caractéristiques de la cartographie³

La cartographie des risques peut s'avérer comme étant un outil de gestion des risques, un outil d'allocation optimale des ressources et de communication :

Outil de gestion des risques

La cartographie des risques guide l'entreprise à l'amélioration des contrôles internes existants et la mise en œuvre de nouveaux contrôles et de plans d'action susceptibles de lui permettre une maîtrise des risques inhérents à ses activités. En effet elle est un appui à la gestion des activités et du fonctionnement de l'organisation, même on peut aller plus loin en la qualifiant de première étape d'un ERM (Enterprise Risk Management) ou de première phase de processus de gestion des risques pour une entreprise ne disposant pas d'ERM formalisé.

Outil d'allocation optimale de ressources

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

¹G. De Mareschal, *op.cit.*, p18

²G. de Mareschal, *op.cit.*, p23.

³G. de Mareschal, *op.cit.*, p26.

Chapitre II : Démarche de conception d'une cartographie du risque opérationnel

Outil de communication

La cartographie des risques est à la fois un moyen de communication et d'information des responsables qui y adaptent le management de leurs activités et surtout de la direction générale. Elle permet à cette dernière, avec l'aide des Risk Managers, l'élaboration d'une politique de risques s'imposant à toute l'organisation.

3. Les avantages de la cartographie ¹

Le pilotage des risques

La cartographie des risques est l'un des outils utilisés par les établissements financiers pour identifier et évaluer leurs risques opérationnels. Ce processus est essentiel à une démarche efficace de pilotage des risques à condition qu'il soit mené avec rigueur et continuité, car c'est la première étape évidente, mais fondamentale, elle permet de connaître et d'évaluer l'exposition au risque opérationnel selon des critères homogènes et comparables sur l'ensemble du périmètre et des activités.

Le dispositif de contrôle interne

Selon les saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel publiées par le comité de Bâle, la culture du contrôle interne est un élément essentiel d'un dispositif efficace de gestion des risques opérationnels. L'identification de ces derniers doit être complétée par une analyse des contrôles permettant en principe de réduire le niveau d'exposition au risque, la pertinence de ces contrôles est dans la qualité de leurs effets sur la probabilité et l'impact.

Le pilotage des processus

La cartographie des risques a pour objectif l'identification des faiblesses par unité organisationnelle, par métier, par fonction, ou par chaîne d'opération, une connaissance des processus est indispensable à la détermination et au déploiement des plans d'actions visant à réduire l'exposition au risque opérationnel.

¹G. de Mareschal, *La cartographie des risques*, 2003, Edition Afnor, Paris, p30.

Chapitre II : Démarche de conception d'une cartographie du risque opérationnel

4. Les obstacles et les difficultés de la cartographie des risques¹

La réalisation d'une cartographie des risques constitue un exercice d'introspection qui contraint chaque service, qui contribue à la mise en œuvre des objectifs fondamentaux de l'entreprise, à s'interroger sur le niveau de risque qu'il fait courir à l'organisation. La réalisation de l'exercice va donc se heurter à plusieurs obstacles :

- Le langage commun à établir, la compréhension des concepts relatifs au risque opérationnel se sont heurtés pendant de nombreuses années à l'absence de définitions et de référentiels clairs. À cet égard, les normes édictées par le Comité de Bâle (définition, types de risque, lignes métiers...), constituent dorénavant le socle commun indispensable au développement des méthodologies et surtout à la compréhension partagée des concepts et des diverses cartographies.
- La surcharge de travail que peut constituer cet exercice de la part d'opérationnels déjà fortement sollicités par leurs tâches quotidiennes. La description synthétique des processus, l'identification des risques et enfin leur évaluation sont un exercice indéniablement chronophage et souvent éloigné des préoccupations quotidiennes des opérationnels mis à contribution.
- L'absence de perception de l'intérêt que Les contributeurs pourront tirer de la réalisation de la cartographie. Dans la mesure où la cartographie conduira indéniablement à mettre en évidence des faiblesses ou des déficiences dans le dispositif de contrôle interne, elle pourra être davantage perçue comme l'instrument qui révélera les propres imperfections du service ou du département à la direction générale et, par suite, mettra en évidence les carences des employés aux yeux du vérificateur.
- La mise en œuvre d'une cartographie des risques au sein d'établissements d'envergure imposera de tenir compte des spécificités régionales ou de particularités de certains métiers. L'hétérogénéité et la multiplicité du risque opérationnel fait de la cartographie des risques un exercice complexe. Assurer l'exhaustivité de la collecte des éléments,

¹ G. de Mareschal, *op.cit.*, p32.

Chapitre II : Démarche de conception d'une cartographie du risque opérationnel

la pertinence de la nature et de la gravité des risques au regard de l'environnement spécifique de chaque métier ou fonction ou encore l'homogénéité des évaluations, sont autant de difficultés auxquelles sont confrontées les banques.

- La nature des données des risques opérationnels. En effet, l'évaluation des sources des risques opérationnels, donc l'estimation de l'exposition potentielle à des événements futurs et incertains, requiert un recueil de données très vastes souvent diversifiées en termes d'origine et rattachées à des domaines d'expertise différents. En outre, les données peuvent être indisponibles ou chères, ce qui oblige l'organisation à revoir l'analyse afin de parvenir au meilleur compromis entre le coût des données et l'efficacité de la gestion du risque opérationnel.

Chapitre II : Démarche de conception d'une cartographie du risque opérationnel

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

La démarche d'élaboration d'une cartographie des risques consiste à identifier, à évaluer, à classer et à comparer les risques capables d'influencer les activités de l'entreprise.¹

1. Approches d'élaboration de cartographie du risque opérationnel

Parmi les approches les plus connues dans l'identification des risques opérationnels on trouve ; le Bottom-Up, le Top-Down, l'approche combinée, l'approche par le Benchmarking.

1.1. Approche Bottom-up « Ascendante »

Son appellation « Bottom-up » revient au fait que la démarche d'identification des risques est effectuée par les opérationnels proches de l'activité, qui connaissent bien leurs métiers en connaissant mieux les risques qui y sont associés et remonte vers les responsables du management des risques. Cette approche consiste en un recensement des risques en utilisant souvent les interviews ou les entretiens ouverts, elle est la plus utilisée pour la mise en œuvre d'une cartographie.²

Tableau n°2 : Etapes de l'approche Bottom-Up

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

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

¹ JIMENEZ Christian & al, *op.cit.*, p116.

² C.JIMENEZ & P.MERLIER, « Prévention et Gestion des risques opérationnels », Éd. Revue Banque, 2004.p63.

Chapitre II : Démarche de conception d'une cartographie du risque opérationnel

1.2. Approche Top-down « Descendante »

Son appellation « Top-down » revient au fait que la démarche d'identification des risques est effectuée de haut en bas. Elle permet de descendre chercher l'information au lieu que l'information monte vers les personnes chargées de l'établissement de la cartographie des risques, cette information consiste à identifier l'ensemble des grands risques pouvant empêcher l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation, ou menacer ses principaux actifs¹. Elle est effectuée de manière plus fermée² au moyen d'un questionnaire de type QCM contrairement à l'identification « Bottom-up » qui se fait d'une manière ouverte par interview.

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

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

Source : G. de Mareschal, La cartographie des risques, 2003, Edition Afnor, Paris., page 46

1.3. Approche Combinée

Dans cette approche la première et la deuxième deviennent complémentaires pour assurer une maîtrise pragmatique des risques opérationnels et permet au management de confier la responsabilité du contrôle interne aux opérationnels en leur demandant d'évaluer la qualité des contrôles qui sont mis en place. Selon cette démarche, les risques sont déterminés parallèlement par la hiérarchie et les opérationnels. En effet, à un niveau trop synthétique, il est difficile de comprendre et corriger le risque réel, mais à l'inverse, un niveau trop détaillé suppose d'investir des ressources significatives pour obtenir des informations parfois difficilement exploitables.

¹ IFACI « Cahiers de la recherche, la cartographie des risques », 2013, page 46.

²G. de Mareschal, *op.cit.*, page 16.

Chapitre II : Démarche de conception d'une cartographie du risque opérationnel

1.4. Approche par le Benchmarking

Cette méthode consiste à rassembler les meilleures pratiques de maîtrise des risques, elle est basée sur le principe de collecter auprès des entreprises exerçant des métiers semblables et ayant les mêmes processus, les bonnes pratiques en matière d'identification des risques et des cartographie des risques bien élaborées. Cela permet d'avoir une idée générale des risques les plus significatifs et comprendre la meilleure façon de les prendre en compte.¹

2. Étapes d'élaboration de la cartographie du risque opérationnel

La cartographie des risques constitue de plus en plus pour les entreprises un instrument précieux de gestion. Son élaboration dépend du secteur d'activité de l'entreprise et de sa taille, et du degré d'implication des opérationnels dans le processus de gestion. Il n'existe pas une démarche standard d'élaboration d'une cartographie des risques, nous allons présenter une synthèse des démarches de plusieurs auteurs qui se complètent toutes.

¹C.JIMENEZ & P.MERLIER, « Prévention et Gestion des risques opérationnels », Éd. Revue Banque 2004, p103.

Chapitre II : Démarche de conception d'une cartographie du risque opérationnel

Tableau n°4 : Méthodes d'élaboration de la cartographie

Auteurs Phases	Etapas	Mareau (2002: 138)	IFACI (2006: 19)	Bernard &Al (2008: 15)	Renard (2008: 142)	Jimenez &Al (2008: 64)	Maders& Al (2009 : 52)	KPMG (2010: 06)
Préparation	Conception et mise en place de la démarche			X	X	X	X	
Réalisation	Identification des risques	X	X	X	X	X	X	X
	Evaluation des risques	X	X	X	X	X	X	X
	Hiérarchisation des risques	X	X	X	X	X	X	
	Appréciation du dispositif de maîtrise des risques	X		X		X	X	
	Matrice des risques	X	X	X	X	X	X	
action	Définition et mise en place des plans d'actions	X	X	X		X	X	X
reporting	Reporting sur les risques résiduels	X				X	X	
Suivi	Vérification de l'efficacité des plans d'actions	X		X		X	X	X
actualisation	Mise à jour de la cartographie des risques			X		X	X	X

Source : les auteurs cités dans le tableau de synthèse.

Chapitre II : Démarche de conception d'une cartographie du risque opérationnel

A partir de cette synthèse, on peut en déduire qu'il y a six (06) phases lors d'une démarche d'élaboration d'une cartographie des risques :

- ✓ La phase de préparation ;
- ✓ La phase de réalisation ;
- ✓ La phase d'action ;
- ✓ La phase de reporting ;
- ✓ La phase de suivi ;
- ✓ La phase d'actualisation

2.1. La phase de préparation

Chaque entreprise possède ses propres spécificités du fait de ses choix stratégiques, de son mode d'organisation, de son système d'information et de ses activités. Cela explique l'intérêt de cette phase qui doit permettre de comprendre l'organisation de la structure et d'établir la nomenclature des risques¹. La nomenclature des risques doit prendre en compte tous les risques susceptibles d'être rencontrés dans l'organisation². Cette phase ne fait pas partie de la mission d'audit, mais demeure non négligeable pour le reste de la mission de conception de la cartographie. La phase de préparation exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage.

2.2. La phase de réalisation

Cette phase constitue en réalité l'essentiel de la mission d'élaboration de la cartographie. L'identification des risques, l'évaluation du dispositif de maîtrise des risques, la hiérarchisation et la matrice des risques en sont les principales étapes. Mais l'étape la plus déterminante reste celle de l'identification des risques, car d'elle dépend le reste du travail.

Cette phase se déroule en un certain nombre d'étapes, à savoir :

- ✓ Identification des risques ;
- ✓ Evaluation des risques ;
- ✓ Hiérarchisation des risques ;

¹, C.JIMENEZ & P.MERLIER, *op.cit*, p64.

² RENARD Jacques, « *théorie et pratique de l'audit interne* », Editions d'Organisation, 2008, p141.

Chapitre II : Démarche de conception d'une cartographie du risque opérationnel

- ✓ Matrice des risques.

2.2.1. L'identification des risques

Cette phase est une opération délicate, car elle décrit les différents évènements qui génèrent des risques pour l'entité. Sa réussite dépend des méthodes et des outils utilisés.

2.2.1.1. Les méthodes d'identification des risques

Vue la gravité de l'impact engendrée par les risques opérationnels non maîtrisés, on utilise des techniques d'identification des risques potentiels dont nous citons ici quelques-unes:

- **L'identification basée sur les actifs créateurs de valeurs**

Il s'agit ici de recenser au sein de l'entreprise tous les risques qui affectent les actifs intangibles tels que : le savoir, les relations, les logiciels, le système d'information générale, l'image.

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

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

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

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

- **L'identification par analyse historique**

Cette méthode vise à faire l'inventaire des risques opérationnels qui se sont matérialisés antérieurement à l'établissement de la cartographie en cours d'élaboration. Cette

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

²Idem, p50.

Chapitre II : Démarche de conception d'une cartographie du risque opérationnel

méthode n'est pas conseillée, car les risques identifiés peuvent ne pas être d'actualité. En effet, ces risques peuvent avoir disparu soit par le fait qu'ils ont été traités, soit par la cessation de l'activité qui y a donné naissance.¹

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

L'entreprise dans son activité s'expose à son environnement externe et interne. La difficulté ici est que l'environnement externe caractérisé, entre autres, par le secteur d'activités de l'entreprise est en perpétuel changement. Ainsi, les risques qui en découlent peuvent masquer ceux liés à l'environnement interne de l'entreprise. L'identification des risques par cette technique n'est pas réaliste.

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

Dans cette méthode l'identification des risques se fait à partir des activités de l'entreprise. Elle permet de faire un inventaire exhaustif des risques. En effet, elle est basée sur les processus en vigueur dans l'entreprise et les meilleures pratiques d'identification des risques.

➤ **Identification basée sur les scénarios**

Elle consiste à avoir recours à des experts ou des bases de données externes pour identifier les risques.²

L'utilisation de ces techniques d'identification serait avec objet si elle était appuyée par les outils appropriés tel que :

2.2.1.2. Les outils d'identification des risques

Ces outils on peut les regrouper dans deux catégories.

➤ Les outils d'interrogation

¹ COSO II, « guide sur la surveillance permanente des systèmes de contrôle interne », 2009, P67

² NICOLET Marie Agnès & al, « contrôle interne et des risques opérationnels, revue banque finance, 2005, p51.

Chapitre II : Démarche de conception d'une cartographie du risque opérationnel

Il s'agit ici d'identifier les risques en utilisant les outils tels les sondages statistiques, les interviews, les questionnaires, les outils informatiques, les vérifications, les analyses et les rapprochements divers.

-Le questionnaire : Il permet notamment d'obtenir des informations relatives à l'exécution des tâches et de ce fait la constatation des dysfonctionnements et l'identification de celles mal comprises par les exécutants¹.

-L'interview : C'est une technique qui se base sur une grille déterminée à l'avance pour s'assurer que tous les risques possible ont été évoqués au cours de l'interview. Elle est utilisée dans le cadre d'une démarche bottom-up.²

➤ Les outils de description

Ici les risques sont identifiés à l'aide de l'observation physique, la narration, l'organigramme fonctionnel, la grille d'analyse des tâches, la piste d'audit, le digramme de circulation.

2.2.2. L'évaluation des risques

L'évaluation des risques d'une entreprise permet d'identifier et de prendre en compte les conséquences des risques significatifs au niveau de l'entité et au niveau de ses activités.

Il s'agit d'évaluer de manière brute, sans dispositif de maîtrise des risques, l'exposition de l'organisation à l'univers des risques, pour ce faire, il faudra la combinaison de trois facteurs, à savoir :

- La probabilité d'occurrence, ou fréquence ;
- Les effets, ou gravité ;
- La durée à laquelle les conséquences de l'événement ont un impact.

La méthodologie d'évaluation des risques d'une organisation s'appuie sur un ensemble de techniques quantitatives et qualitatives³ à savoir :

¹MADERS Henri-Pierre & Jean-Luc MASSELIN, « contrôle interne des risques », édition d'organisation, 2009, p57.

²G. De Mareschal, *op.cit.*, p16.

³IFACI, « guide d'audit cartographie des risques », Edition Les Cahiers de la Recherche, 2006, p78.

Chapitre II : Démarche de conception d'une cartographie du risque opérationnel

a. Techniques quantitatives

- ✓ Historique des pertes financières et d'exploitation (en dinars) ;
- ✓ Probabilité effective pour une période donnée (comprise entre 0 et 1).

b. Techniques qualitatives

- ✓ Echelle allant de un (1) à cinq (5) par exemple ;
- ✓ Appréciation graduelle : faible, moyen, fort.

Les tableaux ci-dessous donnent un aperçu de mesure qualitative de la probabilité d'occurrence et l'impact potentiel d'un risque

Tableau n°5 : Mesure de probabilité

Cotation	Probabilité
5	Très élevée
4	Elevé
3	Moyenne
2	Faible
1	Très faible

Source : COOPERS & LYBRAND « la nouvelle pratique du contrôle interne », Ed d'organisation, 2000, P61.

Chapitre II : Démarche de conception d'une cartographie du risque opérationnel

Tableau n°6 : Mesure de l'impact

Cotation	Catégorie	Description
5	Catastrophique	Conséquences lourdes
4	Majeure	Conséquence graves
3	Moyenne	Conséquences moyennes
2	Mineure	Impact faible
1	Insignifiante	Impact très négligeable

Source : MOREAU, op.cit., P163.

2.2.2.1. Evaluation du risque brut

$$\text{Risque brut} = \text{Fréquence} \times \text{Gravité}$$

2.2.2.2. Evaluation du dispositif de maitrise des risques (DMR)

L'évaluation du dispositif de maitrise des risques est basée sur l'étude des dispositions organisationnelles ainsi que de contrôle interne.

L'efficacité du DMR réduit le risque brut et l'impact procréant une mauvaise image de la banque induit par ce dernier. Les DMR peuvent être de trois natures :

- Instructions /Dispositions ;
- Contrôles manuels / Visuels ;
- Contrôles automatiques /Outils (appareils, machines...).

Nous proposons ci-dessus une échelle d'évaluation du dispositif de maitrise des risques :

Chapitre II : Démarche de conception d'une cartographie du risque opérationnel

2.2.2.3. Evaluation du risque net

Le risque net supporté par la banque sera évalué en fonction du risque brut et du dispositif de maîtrise des risques, il est important d'inventorier les mesures existantes qui connaîtront un impact réducteur et d'apprécier la mesure de cette réduction. Pour cela, il s'agit d'identifier tous les éléments concourant à la maîtrise des risques à savoir les dispositions organisationnelles et le dispositif de contrôle interne mis en place.

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

Tableau n°7 : Echelle d'évaluation du DMR

Valeur	Cotation	Appréciation
4	Efficace	Le DMR est en mesure de réduire significativement le risque brut et il est convenablement exécuté
3	Suffisant	Le DMR est en mesure de réduire significativement le risque brut, mais il n'est pas systématiquement exécuté et/ou mal exécuté
2	Peu suffisant	Le DMR réduit moyennement le risque brut
1	Insuffisant	Le DMR est inexistant ou totalement inefficace

Source : proposé par nous-même.

2.2.3. La hiérarchisation des risques

Hiérarchiser les risques consiste à les classer par ordre d'importance afin de faciliter leur traitement. Cette étape permet de dégager une liste précise de risques en fonction du degré de criticité de chaque risque.

La hiérarchisation des risques s'effectuera suivant la valeur des paramètres d'évaluation. Trois cas pourront se présenter :

Chapitre II : Démarche de conception d'une cartographie du risque opérationnel

- Fréquence et gravité sont élevées, le risque est qualifié de majeur. Il remet en cause les objectifs de l'entreprise ;
- Survenance et gravité sont faibles, le risque est qualifié de mineur. Il ne remet pas en cause les objectifs de l'entreprise ;
- Les deux paramètres d'évaluation ne sont pas simultanément élevés ou simultanément faibles, le risque est qualifié d'intermédiaire. Il peut remettre en cause l'atteinte des objectifs.

2.2.4. Matrice des Risques

La matrice des risques est une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de la gravité de l'impact d'un ou plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les risques les plus significatifs et les moins significatifs¹. C'est la formalisation des risques.

Les notes attribuées aux niveaux d'exposition ou d'occurrence et de gravité permettent de définir un niveau de risque :

$$\text{Niveau de risque} = \text{niveau d'exposition} \times \text{niveau de gravité}$$

Il existe plusieurs manières de représenter une cartographie notamment :

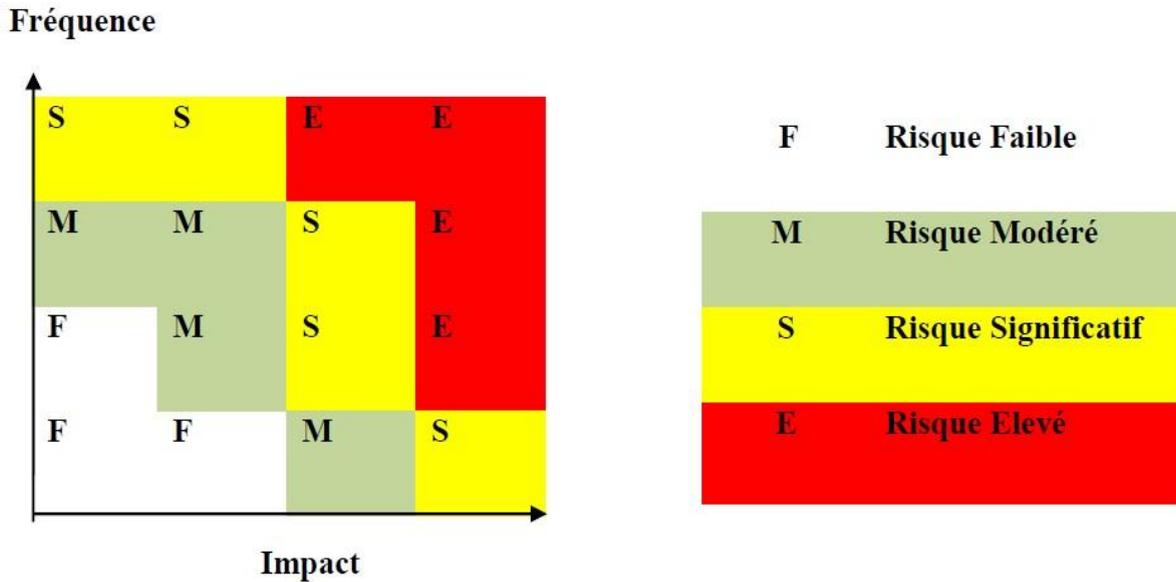
A. Le diagramme à deux axes

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

¹IFACI, « guide d'audit cartographie des risques », Edition Les Cahiers de la Recherche, 2006, p221.

Chapitre II : Démarche de conception d'une cartographie du risque opérationnel

Figure n°1 : Le diagramme à deux axes



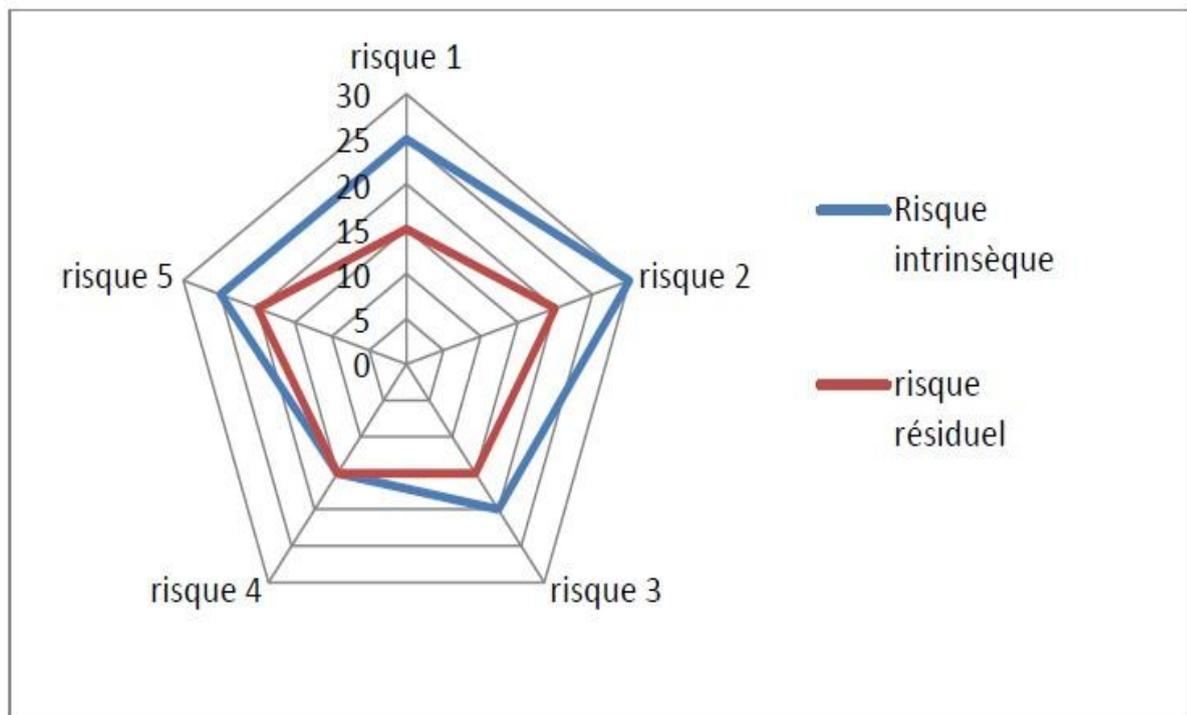
Source : « cartographie des risques », IFACI, op.cit, p 39

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

Le principe de ce type de représentation est d'avoir une vue d'ensemble de l'exposition de l'organisation au risque, en fonction de son appétence. Pour ce type de cas, l'échelle représente la criticité d'un risque (coefficient multipliant la gravité par la probabilité d'occurrence). C'est un diagramme à plusieurs axes, où chaque axe représente une catégorie bien précise de risque.

Chapitre II : Démarche de conception d'une cartographie du risque opérationnel

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



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

2.3. La phase d'action

Une fois en possession de la matrice des risques, l'entreprise peut alors décider des mesures à prendre pour chaque risque, en commençant idéalement par ceux qualifiés de majeurs à l'issue de la phase de hiérarchisation.¹

L'objectif du plan d'actions est de mettre, à terme, l'ensemble des risques sous contrôle grâce à la mise en place de nouvelles politiques et procédures, de traitement des risques et de communication et information.

a. Traitement des risques

Le traitement des risques est réalisé par différentes méthodes selon les caractéristiques de risques auquel l'entreprise est confrontée. Nous distinguons :

¹MADERS & MASSELIN, op.cit, p85.

Chapitre II : Démarche de conception d'une cartographie du risque opérationnel

- **l'acceptation** : ne prendre aucune mesure pour modifier la probabilité d'occurrence et son impact ;
- **le partage** : est une forme d'externalisation du risque qui consiste pour l'entreprise à signer un contrat avec une société d'assurance en vue de se partager les charges afférentes au risques, et moyennant des conditions préalablement définies entre les deux parties ;
- **l'évitement** : cesser les activités à l'origine du risque ;
- **la réduction ou la diminution du poids du risque** : elle consiste à utiliser des mesures préventives et protectives pour diminuer respectivement la réalisation du risque et son impact au cas où il se produirait.

b. Communication et Information

Lorsque les mesures sont identifiées pour la gestion des risques, elles doivent être communiquées aux employés à temps afin de recueillir leur point de vue pour rendre efficaces ces mesures. Un système d'information performant doit être mis en place pour l'élaboration de programmes opérationnels, financiers et de conformité connexes.

2.4. La phase de reporting

Le reporting sur les risques vise à fournir sous forme de tableau de bord à toutes les parties prenantes à la gestion des risques, une information synthétique, claire et concise sur les déterminants de base du management des risques¹. Les destinataires des tableaux de bord sont assez nombreux et ont des objectifs différents. Il s'agit :

- Des responsables de processus qui ont besoin d'un outil d'alerte et de prévention pour éviter les situations « à risque » ;
- Des responsables des risques opérationnels qui ont besoin d'un indicateur du degré de maîtrise obtenu à un instant « t » et de son évolution ;
- Des dirigeants qui ont besoin d'un outil de dialogue permettant la prise de décision sur la base consensuelle de mesure des risques portés et de leur évolution².

¹ KERBEL Pascal, « mise en œuvre d'un contrôle interne efficace », Edition AFNOR, 2007, p45.

² J. Christian & al, *op.cit*, p191.

Chapitre II : Démarche de conception d'une cartographie du risque opérationnel

Les différents destinataires doivent recevoir des informations homogènes et plus ou moins détaillées en fonction des besoins de chacun¹.

Lors de cette étape, on s'assure que les opérationnels ont compris et appliqué les nouvelles dispositions. On procède aux diverses corrections d'interprétations et d'exécutions, tout en tenant compte de leur remarque pour améliorer la performance et l'efficacité de ces mesures.

2.5. La phase de suivi

La vérification de l'efficacité des plans d'actions est une phase importante du processus d'élaboration d'une cartographie des risques car c'est au cours de cette phase qu'on peut vérifier l'adéquation entre les risques et les contrôles mis en place².

2.6. La phase d'actualisation

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

Le processus de mise à jour doit être réalisé chaque fois que survient un changement ayant un impact sur un événement à risque. Il est important qu'à l'occasion de l'actualisation de la cartographie, les responsables opérationnels s'approprient la méthodologie d'évaluation³.

En général, cela se fait annuellement mais il est clair qu'à chaque fois qu'un incident se produit ou qu'un changement ayant un impact sur un événement à risque survient, la mise à jour de la cartographie doit s'opérer.

¹MOREAU, *op.cit*, p138.

²MOREAU, *op.cit*, p97.

³ J. Christian & al, *op.cit*, p 229.

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

La cartographie du risque opérationnel, offre une vision synthétique des risques de la banque, laquelle permettra aux managers de l'utiliser car elle représente un outil précieux d'aide à la prise de décision et de détermination des missions de contrôle.

Dans cette section nous allons présenter les différentes utilisations de la cartographie du risque opérationnel.

1. Utilisation de la cartographie

1.1. Outil d'aide à la décision

Vu que la cartographie représente le profil de risque de l'entité, elle est déterminante et sert de repère pour la gestion des risques et le choix des plans d'actions. Elle permet donc de :

- Déterminer les risques prioritaires et les processus jugés trop risqués ;
- Définir une nomenclature de la base d'incidents opérationnels pour le rattachement des risques avérés ;
- Définir les plans d'action pour le traitement préventif des risques en améliorant le contrôle permanent ;
- Recourir au transfert ou au financement du risque ;
- Prendre des décisions en termes de management, en vue d'assurer une maîtrise des risques opérationnels.¹

Bien entendu, les plans d'action prennent en compte les dispositifs de maîtrise des risques existants et une fois mis en place, ils doivent être suivis et éventuellement ajustés.

¹ 146C.Jimenez, P.Merlier, D.Chelly, *op.cit.*, *Revue Banque*, 2008, p103.

Chapitre II : Démarche de conception d'une cartographie du risque opérationnel

1.2. Outil à la base des plans d'audit

La cartographie sert à l'audit interne de moyen pour déterminer le plan de missions, étant donné que la fréquence des missions sur un domaine est basée sur l'importance du risque sur ce dernier.¹

2. Actualisation de la cartographie

Dans la pratique, on constate une revue à toute la moins annuelle des cartographies avec des mises à jour ponctuelles² chaque fois que survient un changement ayant un impact sur un événement à risque. Il est important qu'à l'occasion de l'actualisation de la cartographie, les responsables opérationnels s'approprient la méthodologie d'évaluation³.

¹ RENARD .J, « théorie et pratique de l'audit interne », p 405.

² Jimenez, P.Merlier, D.Chelly, op.cit, p 103.

³ Idem, p229.

Chapitre II : Démarche de conception d'une cartographie du risque opérationnel

Conclusion

A travers le développement du présent chapitre, nous pouvons conclure que la cartographie des risques représente un outil d'aide à la prise de décision, et se trouve à la base de plans d'audit. Son actualisation s'impose en tant que nécessité, du fait du caractère évolutif de l'environnement bancaire.

En outre, la cartographie des risques est un outil en continuelle évolution, tant sur la méthodologie mise en œuvre que sur les usages ou sur le spectre de couverture fonctionnelle. Il s'agit dès lors d'avoir une vision précise de l'utilisation de la cartographie afin de dimensionner en conséquence le dispositif de structuration et de gestion des données. L'efficacité du dispositif dépend également des moyens techniques mis en œuvre.

Chapitre III :
L'élaboration de la
cartographie des
risques opérationnels
au sein de la banque
BADR.

Chapitre III : L'élaboration de la cartographie des risques opérationnels au sein de la banque BADR.

Introduction :

Pour compléter les aspects théoriques afférents à la gestion des risques opérationnels et de la cartographie des risques, on a élaboré une partie pratique pour mesurer les principaux dispositifs de pilotage des risques opérationnels au sein de la BADR.

Vu le temps qui nous est imparti, nous nous sommes trouvés dans l'obligation de limiter notre travail à l'étude d'une cartographie thématique qui concernera des activités complexes et rentables pour la banque : **Les opérations de caisses**. Ces activités comportent des risques qui sont liés aux hommes, aux procédures et aux systèmes utilisés par la banque qui peuvent menacer l'atteinte des objectifs de la banque.

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

La première section portera sur la présentation de la structure d'accueil, à savoir la BADR.

Dans la deuxième section, nous nous intéressons à la présentation des différentes opérations de caisse.

Dans la dernière section nous évoquerons la démarche d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels liés aux opérations de caisse.

Nous allons dans cette présente section identifier, évaluer et hiérarchiser les risques opérationnels liés aux processus des différentes opérations de caisse. Cela nous permettra de formaliser ces risques dans une matrice et d'élaborer un plan d'action pour une bonne maîtrise des risques.

Chapitre III : l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels au sein de la banque BADR

Section 1 : La présentation de la structure d'accueil de la BADR.

1. Historique

La Banque de l'Agriculture et du Développement Rural appelée « **BADR** » est une banque publique créée en 1982 par le décret *N°82-106 du 13mars 1982* portant la création et fixant les statuts de la BADR. Par ailleurs, la loi *90/10 du 14 avril 1990*, relative à la monnaie et au crédit, définit le statut de la BADR qui est une Société Par Actions « SPA » avec un capital social initial de 22.000.000.000 DA qu'a été augmenté et atteint le seuil de 54.000.000.000 DA en 2013, son siège social se situe au boulevard Colonel AMIROUCHE – Alger, elle est chargée d'effectuer les opérations de réception des fonds du public, les opérations d'octroi des crédits, ainsi de fournir aux entreprises publiques et privées économiques, conseil et assistance dans l'utilisation et la gestion des moyens de paiement mis à leur disposition et ce dans le respect de secret bancaire.

Constituée au départ, de 40 agences héritées de la Banque Nationale d'Algérie, son réseau aujourd'hui dépasse les 300 agences et 39 groupes régionaux, avec un effectif de plus 7000 cadres et employés actifs au sein des structures centrales, régionales et locales. En effet la BADR dispose du réseau le plus important de toutes les banques implantées en Algérie, tous statuts confondus.

Ainsi les structures de la banque universelle la BADR ont connu trois grandes étapes de l'évolution qui sont :

1.1. La première étape de 1982 à 1990

Au cours de ces huit années, la BADR a eu pour objectif, d'asseoir sa présence dans le monde rural en ouvrant de nombreuses agences dans les zones à vocation agricole. Elle a acquis une notoriété et une expérience certaines dans le financement de l'agro-alimentaire et de l'industrie mécanique agricole, cette spécialisation s'inscrit dans un contexte d'économie planifiée où chaque banque publique avait son champ d'intervention.

Chapitre III : l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels au sein de la banque BADR

1.2. La deuxième étape de 1990 à 1999

La loi 90/10 ayant mis un terme à la spécialisation des banques, ces dernières se sont orientées vers PME/PMI de différents secteurs d'activités, tout en restant un partenaire stratégique de son secteur initial. Sur le plan technique, cette étape a été celle de l'introduction des technologies informatiques « SWIFT » et « SYBU » pour les opérations bancaires. L'utilisation de la carte BADR et la carte interbancaire. Ainsi que l'introduction du télétraitement pour faire les opérations bancaires en même temps.

1.3. La troisième étape de 2000 à nos jours

Cette étape se caractérise par l'incitation de l'intervention de la banque publique pour dynamiser les investissements et s'adapter aux règles de l'économie du marché, et pour cela la BADR évoluait le niveau des crédits octroyés aux institutions et l'agriculture.

Ainsi la BADR a mis des plans d'action de modernisation tel que le mobile-paiement le E-paiement, une large gamme de produits monétiques (la carte de paiement ,de retrait et d'épargne) , dématérialisation de traitement de chèque et effets, E-banking pour la consultation des comptes et la commande des chéquiers et prochainement d'autres opérations, la mise en place de nouveaux systèmes d'information ainsi généralisation des TIC pour la communication et la transformation des informations (messagerie interne).

2. Les missions et les activités de la BADR

Le défi de la BADR est de relever le niveau de vie des populations rurales, et restructurer le système agricole. Cela est réalisé par ses principales missions :

- Le traitement de toutes les opérations de crédit, de change et de trésorerie ;
- L'ouverture de comptes à toute personne ;
- La réception des dépôts à vue et à terme ;
- La participation à la collecte de l'épargne ;
- La contribution au développement du secteur agricole ;
- L'assurance de la promotion des activités agricoles, agro-alimentaires, agro-industrielles et artisanales.

Chapitre III : l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels au sein de la banque BADR

Ainsi, la banque de l'agriculture et du développement rural dispose des activités avec l'étranger, parmi ces activités :

- L'établissement des relations efficaces avec l'étranger pour l'exécution des opérations de commerce extérieur ;
- La négociation, notamment en matière de la tenue des comptes ;
- L'ouverture de comptes et exécution des opérations bancaires.

L'action de la BADR, dans le financement du développement, est orientée vers le financement des activités suivantes :

- ✓ Agriculture et Elevage ;
- ✓ Pêche et l'aquaculture ;
- ✓ Industrie agro-alimentaire;
- ✓ Commerce de distribution et développement rural;
- ✓ Emballage et conditionnement ;
- ✓ Transport, Entreposage et Manutention.

3. Les objectifs de la BADR

A travers ses objectifs la BADR améliore continuellement la qualité de ses services et des relations avec sa clientèle, cela lui permettra d'être la plus grande banque avec une plus grande rentabilité.

Ces objectifs se réaliseront grâce à :

- ❖ L'augmentation des ressources aux meilleurs coûts et rentabilisation de celles-ci par des crédits productifs et diversifiés dans le respect des règles ;
- ❖ La gestion rigoureuse de la trésorerie de la banque tant en dinars qu'en devises ;
- ❖ L'assurance d'un développement harmonieux de la banque dans les domaines d'activités la concernant ;

Chapitre III : l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels au sein de la banque BADR

- ❖ L'extension et le redéploiement de son réseau ;
- ❖ La satisfaction de ses clients en leur offrant des produits et services susceptibles de répondre à leurs besoins ;
- ❖ L'adaptation d'une gestion dynamique en matière de recouvrement ;
- ❖ Le développement commercial par l'introduction de nouvelles techniques managériales telles que le marketing, et l'insertion d'une nouvelle gamme de produits

4. Présentation de la Direction Des Risques (DDR 165)¹

La DDR créée par la décision réglementaire N°16-04 le 22 juin 2016, placée sous l'autorité du directeur adjoint chargé du contrôle permanent (DGA/CP) et dirigé par un directeur central, elle est divisée en trois sous-directions à savoir :

- ✓ Sous-direction Risques Crédits ;
- ✓ Sous-direction Risques Financiers ;
- ✓ Sous-direction Risques Opérationnels.

4.1. Missions générales et activités

- Etablir les procédures de travail relatives aux différents risques ;
- Assurer la bonne application de la politique de gestion des risques et des procédures ;
- Superviser l'animation du processus de maîtrise des risques de crédit, risques financiers et risques opérationnels ;
- Piloter la performance des processus de maîtrise des risques ;
- Assurer et veiller à la mise à jour périodique des hypothèses du modèle de liquidité ;
- Valider les recommandations et les plans d'action proposés par les sous-directions : risque de crédit, risque financier et risque opérationnels ;
- Estimer la vulnérabilité de la banque et de ses performances financières en utilisant les stress tests ;

¹ Organigramme de la DDR

Chapitre III : l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels au sein de la banque BADR

- Mener toute étude relative aux risques commandée par les organes de la banque ;
- Préparer et rédiger les différents rapports et reportings relatifs aux risques ;
- Examiner et approuver le rapport sur les risques avant de le soumettre au Comité de contrôle permanent des risques et de la conformité ;
- Participer aux travaux du Comité sur la maîtrise des risques, dont la composition ; les missions générales et les activités, seront définies ultérieurement ;
- Mettre toute documentation relative à la gestion des risques à la disposition du comité de contrôle permanent, des risques et de la conformité, qui sera créé par une DR qui fixera sa composition et ses prérogatives.

4.2. Missions générales et activités de la sous-direction Risques Opérationnels

- ✓ Définir les procédures d'identification, d'analyse, de contrôle et de suivi des risques opérationnels en concertation avec le directeur des risques opérationnels ;
- ✓ Mettre en place les procédures et les outils de maîtrise et atténuation du risque opérationnel ;
- ✓ Veiller à l'actualisation permanente de la cartographie des risques opérationnels, les indicateurs des risques et le self assessment ;
- ✓ Mettre en évidence le coût du risque opérationnel ;
- ✓ Etablir le profil risque opérationnel de la banque et le surveiller en permanence ;
- ✓ Surveiller l'évolution du risque opérationnel auquel est exposée la banque ;
- ✓ Etablir les plans d'action pour les risques opérationnels et suivre leur mise en œuvre ;
- ✓ Etablir les reportings périodiques sur le processus de gestion et de maîtrise opérationnel ;
- ✓ Participer aux déroulements des stress tests.

Section 2 : Description de la gestion des opérations de caisse a la BADR.

Dans la présente section nous allons définir les différentes opérations du front office que nous avons traitées dans notre cas pratique, comme :

Retrait, versement, change manuel, ouverture et clôture de caisse, transfert de fond.

1. Retrait des espèces

Opération par laquelle le client demande à son banquier de lui remettre une certaine somme en espèces, dont le montant sera porté au débit de son compte.

Les retraits d'espèces peuvent être effectués par un client au guichet de son agence bancaire ou d'autres agences de sa banque. Les retraits d'espèces peuvent aussi se réaliser à partir d'un distributeur ou d'un guichet automatique de billets. Ces retraits font généralement l'objet de tarifications variables selon la politique commerciale de l'établissement bancaire.²

2. Le versement

Le versement est une opération de dépôt d'espèces effectuée par le client pour alimenter son compte ou celui d'un tiers auprès d'une agence bancaire.³

Un versement d'espèces est une opération bancaire qui est créditée à la date du dépôt sur le compte du client, c'est un dépôt de numéraire effectué traditionnellement au guichet d'une agence d'une banque ou d'un établissement de paiement. Un versement d'espèces peut également être réalisé par une remise dans un guichet automatique de banque.⁴

3. Le change manuel

Le change est une opération de conversion d'une devise en une autre devise. Donc le change manuel, il va s'agir de convertir des avoirs en compte en une monnaie étrangère sous forme papier. Le change manuel est fait pour les raisons suivantes :

²<https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/retrait-d-especes> consulter le 24/05/2017 à 14:22

³ Décision réglementaire d'approbation N° 60/09 du 06/05/2009

⁴ Idem

Chapitre III : l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels au sein de la banque BADR

- Allocation touristique ;
- Frais de scolarité ;
- Frais de stage et formation ;
- Frais de mission ;
- Frais de soins médicaux à l'étranger.

4. Ouverture et clôture de caisse

Est une opération dans laquelle le caissier principal s'engage à ouvrir la caisse de l'AGF au début de la journée et la fermer à la fin, cette caisse contient les fonds satisfaisant la demande de la journée.

5. Transfert des fonds

Est une opération qui consiste à transférer des fonds que ce soit de l'AGF vers l'ALE au cas où le montant existant à l'AGF est inférieur au seuil déterminé dans ce cas le directeur de l'agence doit lancer une commande ou appel de fond, il se pourrait que le transfert soit de l'ALE vers l'AGF en cas d'excédent de fond dans ce cas l'agence doit transférer le surplus vers l'AGF.

Section 3 : Démarche d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels liés à la gestion des opérations de caisse a la BADR.

La BADR ne dispose pas d'une base de données historique des risques opérationnels survenus. Pour les évaluer nous avons fait des ateliers avec les différents opérationnels intervenants dans les traitements des opérations de caisse du front office au niveau de la DGA/CP.

1. Préparation

Chaque entreprise a ses propres spécificités par rapport à son organisation, gestion, stratégies, activités et système d'information. Pour cela, la phase de préparation est indispensable pour bien comprendre notre banque et réaliser une cartographie des risques opérationnels pertinente. En effet, nous avons exploité les différents documents de la banque.

2. Planification

Cette phase se déroule comme suit :

- ✓ Identification des risques ;
- ✓ Évaluation des risques ;
- ✓ Hiérarchisation des risques ;
- ✓ Matrice des risques.

2.1. L'identification des risques

Cette étape consiste à répertorier les risques opérationnels engendrés par les activités du front office concernant les opérations de caisse à la BADR.

Pour ce faire on a élaboré des tableaux décrivant minutieusement les tâches du traitement des différentes opérations et les risques y afférents.

Chapitre III : l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels au sein de la banque BADR

2.1.1. L'identification des risques liés aux versements

Tableau n°8 : L'identification des risques liés aux versements

Macro processus	Processus	Sous processus	Étapes	Évènements de risque	Type de risque opérationnel (niveau 2)	Type de risque opérationnel (niveau 1)
Versement	Versement Dinars	Versement des espèces	<ul style="list-style-type: none"> -Présentation des documents et des espèces(Dinars) par le client. -Renseignements. -Vérification d'usage par le guichetier. -Vérification de la demande ou document(CA30). -Confirmation des espèces et rangement des billets. -Enregistrement du montant versé sur le brouillard de la caisse. 	documents falsifiés R1	Vol et fraude externe	Fraude externe
				non-exécution de vérification d'usage R2	Saisie, exécution et suivi des opérations (procédure, saisie, contrôle)	Exécution, livraison et gestion des processus
				non-conformité de la demande (surcharge et rature) R3	Admission et documentation de la clientèle	Exécution livraison et gestion des processus
				non confirmation des espèces R4	Saisie, exécution et suivi des opérations (procédure, saisie, contrôle)	Exécution, livraison et gestion des processus
				faux billets R5	Vol et fraude externe	Fraude externe
				non rangement de la totalité des espèces (cas de vol)(dépôt sans valeur) R6	Vol et fraude interne	Fraude interne
		Traitement de l'opération	<ul style="list-style-type: none"> -Remise des documents au chargé de comptabilisation. -Vérification de la conformité des documents. -Saisie et enregistrement sur SI et sur livret (si le versement est sur compte livret) 	erreur de saisie R7	Saisie, exécution et suivi des opérations (procédure, saisie, contrôle)	Exécution, livraison et gestion des processus
				panne du SI R8	Dysfonctionnement des programmes	Interruption d'activité et défaillance

Chapitre III : l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels au sein de la banque BADR

			- Classement des documents.		informatiques et sécurité informatique	de systèmes
				classement anarchique des documents R9	Saisie, exécution et suivi des opérations (procédure, saisie, contrôle)	Exécution, livraison et gestion des processus
Versement Devise	Versement des espèces	<p>-Présentation des documents et des espèces(Devise) par le client.</p> <p>-Renseignements.</p> <p>-Vérification d'usage par le guichetier.</p> <p>-Vérification de la demande ou document(CA30).</p> <p>-Confirmation des espèces et rangement des billets.</p> <p>-Enregistrement du montant versé sur le brouillard de la caisse.</p>	documents falsifiés R1	Vol et fraude externe	Fraude externe	
			non-exécution de vérification d'usage R2	Saisie, exécution et suivi des opérations (procédure, saisie, contrôle)	Exécution livraison et gestion des processus	
			non-conformité de la demande (surcharge et ratures) R3	Admission et documentation de la clientèle	Exécution livraison et gestion des processus	
			non confirmation des espèces R4	Saisie, exécution et suivi des opérations (procédure, saisie, contrôle)	Exécution livraison et gestion des processus	
			Faux billets R5	Vol et fraude externe	Fraude externe	
			le non rangement de la totalité des espèces (cas de vol) R6	Vol et fraude interne	Fraude externe	
	Traitement de l'opération	<p>-Remise des documents au chargé de comptabilisation.</p> <p>-Vérification de la conformité des documents.</p> <p>-Saisie et enregistrement sur SI et classement des aux documents.</p> <p>-Déclaration par écrit à la Direction de</p>	erreurs de saisie R7	Saisie, exécution et suivi des opérations (procédure, saisie, contrôle)	Exécution livraison et gestion des processus	
			Panne du SI R8	Dysfonctionnement des programmes informatiques	Interruption d'activité et défaillance de systèmes	

Chapitre III : l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels au sein de la banque BADR

			Trésorerie et des Marchés de Capitaux par le responsable du Pôle Transaction.		s et sécurité informatique	
				classement anarchique des documents R9	Saisie, exécution et suivi des opérations (procédure, saisie, contrôle)	Exécution livraison et gestion des processus
				non-respect de la procédure (non déclaration à la DTMC) R10	Saisie, exécution et suivi des opérations (procédure, saisie, contrôle)	Exécution livraison et gestion des processus

Source : réalisé par nous même

2.1.2. L'identification des risques liés aux retraits

Tableau n°9 : L'identification des risques liés aux retraits

Macro processus	Processus	Sous processus	Étapes	Evènements des risques	Type de risque opérationnel (niveau 2)	Type de risque opérationnel (niveau1)
Retrait	Retrait sur place	Présentation du client	-Accueil du client -réception de la demande de retrait accompagnée d'une quittance ou livret dans le cas qui convient -vérification d'usage - vérification de la provision	Documents falsifiés R1	Admission et documentation clientèle	Exécution, livraison et gestion des processus
				Chèque non conforme R11	Non-respect ou mauvaise interprétation des procédures	Exécution, livraison et gestion des processus
				Retrait sur compte d'un tiers sans mandat R12	Non-respect ou mauvaise interprétation des procédures	Exécution, livraison et gestion des processus
				Non recueil de l'autorisation de retrait pour les retraits supérieurs à 200KDZD R13	Non-respect ou mauvaise interprétation des procédures	Exécution, livraison et gestion des processus

Chapitre III : l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels au sein de la banque BADR

	Traitement de l'opération	<ul style="list-style-type: none"> -La comptabilisation de l'opération sur SI -la soumise de la demande au visa -La comptabilisation de l'opération sur système d'information -la soumise de la demande au visa de superviseur dans le cas de retrait par quittance ou livret supérieur au seuil -authentification de la signature avec le CA10 -la mise à jour du livret -émission d'avis de débit -remise des espèces au client -enregistrement dans le brouillard de caisse -classement dans la journée comptable 	Panne de système R8	Dysfonctionnement du matériel	Interruption d'activité et défaillance de système	
			Non confirmation des espèces R4	Saisie, exécution et suivi des opérations	Exécution, livraison et gestion des processus	
			Quittance non conforme R11	Saisie, exécution et suivi des opérations	Exécution, livraison et gestion des processus	
			Signature ne conforme pas le CA 10 R14	Pratiques commerciale s/ place incorrectes	Clients produits et pratiques commerciale s	
	Retrait déplacé	Présentation du client	<ul style="list-style-type: none"> -accueil du client -réception de la demande -s'assurer de l'identité du client titulaire du compte -s'assurer que le livret ne fait pas mention d'opposition -vérification d'usage -vérification de la provision 	Documents falsifiés R1	Admission et documentation clientèle	Exécution livraison et gestion des processus
				Chèque non conforme R11	Admission et documentation clientèle	Exécution livraison et gestion des processus
	Traitement de l'opération	<ul style="list-style-type: none"> -Traitement de l'opération en manuel -s'assurer que le montant sollicité est inférieur ou égal au seuil -la soumise du chèque au visa de superviseur -comptabilisation de l'opération -enregistrement de l'opération et blocage de la provision 	Panne de SI R8	Dysfonctionnement du matériel	Interruption d'activité et défaillance de systèmes	
			Non confirmation des espèces R4	Saisie, exécution et suivie des opérations	Exécution livraison et gestion des processus	
			Quittance non conforme R11	Saisie, exécution et suivie des opérations	Exécution livraison et gestion des processus	

Chapitre III : l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels au sein de la banque BADR

			-remise des espèces au client --reprise de l'opération sur le brouillard de caisse -classement de l'opération dans la journée comptable	Signature ne conforme pas le CA 10 R14	Pratiques commerciales/de place incorrectes	Clients produits et pratiques commerciales
--	--	--	--	--	---	--

Source : réalisé par nous même

2.1.3. L'identification des risques liés au change manuel

Tableau n°10: L'identification des risques liés au change manuel

Macro processus	Processus	Etapes	Evènements de risque	Type de risque opérationnel (niveau 2)	Type de risque opérationnel (niveau 1)
Gestion de change manuel	Demande d'allocation	-Présentation du dossier -Renseignement -Engagement par écrit (présenté par le client) -Vérification du dossier et d'engagement par le guichetier	Document falsifiés R1	Vol et fraude externe	Fraude externe
			Non-conformité de la demande (surcharges et ratures) R3	Admission et documentation de la clientèle	Exécution livraison et gestion des processus
			Non-exécution de vérification du dossier R2	Saisie, exécution et suivi des opérations (procédure, saisie, contrôle)	Exécution livraison et gestion des processus
	Traitement de l'opération	-Alimentation du compte et versement par dinars (au niveau de la caisse) -confirmation des espèces -rangement des espèces -Réalisation de la vente de devise -Saisie sur SI -Transfert du dossier au Directeur d'agence pour signature -Remise des documents avec devise au client -Transfert d'une copie du dossier au chargé du commerce extérieur	Faux billets R5	Vol et fraude externe	Fraude externe
			Non-exécution de vérification de la demande R2	Saisie, exécution et suivi des opérations (procédure, saisie, contrôle)	Exécution livraison et gestion des processus
			Non confirmation des espèces R4	Saisie, exécution et suivi des opérations (procédure, saisie, contrôle)	Exécution livraison et gestion des processus
			Non rangement de	Vol et fraude interne	Fraude interne

Chapitre III : l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels au sein de la banque BADR

		-Transfert d'une copie du dossier au chargé de comptabilisation	la totalité des espèces (cas de vol) R6		
			Erreurs de saisie R7	Saisie, exécution et suivi des opérations (procédure, saisie, contrôle)	Exécution livraison et gestion des processus
			Panne du SI R8	Dysfonctionnement des programmes informatiques et sécurité informatique	Interruption d'activité et défaillance de systèmes
			Remise de faux billet de devise au client R5	Vol et fraude interne	Fraude externe
Reporting		-Saisie sur SI par le chargé de comptabilisation -Saisie et classement du dossier par le chargé du commerce extérieur après envoi à la DTMC -Envoi du dossier à la Banque d'Algérie par la DTMC	Erreurs de saisie R7	Saisie, exécution et suivi des opérations (procédure, saisie, contrôle)	Exécution livraison et gestion des processus
			Panne de SI R8	Dysfonctionnement des programmes informatiques et sécurité informatique	Interruption d'activité et défaillance de systèmes
			Classement anarchique des documents R19	Saisie, exécution et suivi des opérations (procédure, saisie, contrôle)	Exécution livraison et gestion des processus
			Non-respect de la procédure (non déclaration à la DTMC) R10	Saisie, exécution et suivi des opérations (procédure, saisie, contrôle)	Exécution livraison et gestion des processus

Chapitre III : l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels au sein de la banque BADR

	Annulation	<ul style="list-style-type: none"> -Vérification du dossier -Application du cours achat pour effectuer l'opération de restitution -Saisie de l'opération sur SI -Annulation des inscriptions portées sur le titre de transfert et le passeport 	<p>Non-exécution de la vérification R2</p>	<p>Saisie, exécution et suivi des opérations (procédure, saisie, contrôle)</p>	<p>Exécution livraison et gestion des processus</p>
			<p>Erreurs de saisie R7</p>	<p>Saisie, exécution et suivi des opérations (procédure, saisie, contrôle)</p>	<p>Exécution livraison et gestion des processus</p>
			<p>Panne de SI R8</p>	<p>Dysfonctionnement des programmes informatiques et sécurité informatique</p>	<p>Interruption d'activité et défaillance de systèmes</p>
			<p>Faux billets R5</p>	<p>Vol et fraude externe</p>	<p>Fraude externe</p>
			<p>Non confirmation des espèces R4</p>	<p>Saisie, exécution et suivi des opérations (procédure, saisie, contrôle)</p>	<p>Exécution livraison et gestion des processus</p>
			<p>Non rangement de la totalité des espèces R6</p>	<p>Vol et fraude interne</p>	<p>Fraude interne</p>

Source : réalisé par nous même

Chapitre III : l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels au sein de la banque BADR

2.1.4. L'identification des risques liés à l'ouverture et la clôture de caisse

Tableau n°11 :L'identification des risques liés à l'ouverture et la clôture de caisse

Macro processus	Processus	Etapes	Evénement de risque	Type de risque opérationnel (niveau2)	Type de risque opérationnel (niveau1)
Ouverture et clôture de la caisse	Ouverture de la caisse	-Ouverture de la caisse par le caissier principal détenteur de la clé et le code -le comptage des espèces -enregistrement sur système au début	Perte ou vol de la clé R15	Vol et fraude interne	Fraude interne
			panne de système R8	Dysfonctionnement du matériel	Interruption d'activité et défaillance de système
			erreur de saisie R7	Saisie, exécution et suivi des opérations	Exécution livraison et gestion des processus
	Clôture de la caisse	Enregistrement sur système à la fin -la mise des espèces dans la caisse -la clôture de caisse le dépôt de la clé au niveau de l'agence	Perte ou vol de la clé R15	Vol et fraude interne	Fraude interne

Source : réalisé par nous même

Chapitre III : l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels au sein de la banque BADR

2.1.5. L'identification des risques liés aux transferts des fonds

Tableau n°12 :L'identification des risques liés aux transferts des fonds

Macro processus	Processus	Sous processus	Etapes	Evénement de risque	Type de risque opérationnel (niveau 2)	Type de risque opérationnel (niveau1)
Transfert des fonds	Transfert de fond de l'ALE vers AGF	Traitement au niveau d'ALE	la détermination de l'excédent par le directeur -l'identification des fonds à expédier (comptage, gansage) -établissement du CA29 -mettre une copie de CA29 dans les sacs -fermeture des sacs	CA29 mal établie (non-respect des procédures) R16	Saisie, exécution et suivi des opérations	Exécution, livraison et gestion des processus
		Traitement au niveau d'AGF	-la réception des sacs -identification des sacs selon le CA29 et signature de bordereau -la consignation de l'opération -le dépôt des sacs reçus dans le coffre selon l'ordre chronologique -dans le cas de non concordance des entre les scelles de sacs et les informations dans le CA29 il est nécessaire d'établir un PV de constat			

Chapitre III : l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels au sein de la banque BADR

	Transfert de fond de l'AGF vers ALE	Traitement au niveau d'AGF	-réception de la demande des fonds selon les anticipations de l'ALE -préparation de la commande -le comptage et la mise en sacs des fonds -établissement du CA29 -la fermeture des sacs après la mise d'une copie du CA29 et la conservation des clés des cadenas - le chargement des fonds avec un bordereau de transport	Erreur lors d'établissement de la CA29 R16	Saisie, exécution et suivi des opérations	Exécution, livraison et gestion des processus
				Perte des clés de cadenas R15	Saisie, exécution et suivi des opérations	Exécution, livraison et gestion des processus
				Vol des fonds par les transporteurs R17	Vol et fraude interne	Fraude interne
				agression lors de transport R18	Vol et fraude externe	Fraude externe
		Traitement au niveau d'ALE	-réception de la confirmation pour la demande -réception des fonds -identification des sacs -comptage des fonds et comptabilisation de l'opération -enregistrement de l'opération			

Source : réalisé par nous même

2.2. Evaluation des risques

Un risque se caractérise par deux grandeurs :

- ✓ Sa probabilité d'occurrence, ou fréquence ;
- ✓ Ses effets, ou gravité.

La probabilité et la gravité du risque se mesurent par des échelles.

Chapitre III : l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels au sein de la banque BADR

Tableau n°13 :L'échelle de gravité

Impact	Valeur	Echelle
Majeur	4	Niveau 4- perte >5MDZD
Fort	3	Niveau 3-1MDZD<perte <5 MDZD
Moyen	2	Niveau 2-0.1MDZD<perte<1MDZD
Faible	1	Niveau 1-perte<0.1 MDZD

Source : DR de la BADR

Tableau n°14 :L'échelle de fréquence

Impact	Valeur	Echelle
Rare	1	Rare-moins d'une fois par an
Peu fréquent	2	Peu fréquent-quelques fois par an (entre 1 et 15 fois par an)
Fréquent	3	Fréquent-quelques fois par mois (entre 1 et 15 fois par mois)
Très fréquent	4	Très fréquent –quelques fois par semaine (entre 51 et 350fois par an)

Source : DR de la BADR

Dans l'évaluation de la fréquence nous avons utilisé les données des statistiques fournis par la DGA/CP.

Pour l'évaluation de l'impact et le dispositif de maîtrise des risques, nous nous sommes référés aux appréciations données par les opérationnels. Nous allons énumérer les risques les plus importants en leur attribuant leur fréquence et gravité.

Chapitre III : l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels au sein de la banque BADR

2.2.1. Evaluation de la fréquence et de la gravité

Tableau n°15 : Evaluation de la fréquence et la gravité

Risque	Fréquence		Risque	Gravité	
	Impact	Valeur		Impact	Valeur
R1	Fréquent	3	R1	Faible	1
R2	Peu fréquent	2	R2	Moyen	2
R3	Fréquent	3	R3	Moyen	2
R4	Rare	1	R4	Faible	1
R5	Rare	1	R5	Faible	1
R6	Rare	1	R6	Faible	1
R7	Peu fréquent	2	R7	Faible	1
R8	Rare	1	R8	Faible	1
R9	Peu fréquent	2	R9	Faible	1
R10	Peu fréquent	2	R10	Faible	1
R11	Rare	1	R11	Faible	1
R12	Rare	1	R12	Faible	1
R13	Rare	1	R13	Faible	1
R14	Fréquent	3	R14	Faible	1
R15	Rare	1	R15	Moyen	2
R16	Peu fréquent	2	R16	Faible	1
R17	Peu fréquent	2	R17	Faible	1
R18	Rare	1	R18	Moyen	2

Source : réalisé par nous-mêmes

2.2.2. Indicateurs d'évaluation des risques opérationnels

Risque Brute = Fréquence X Gravité

Chapitre III : l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels au sein de la banque BADR

$$\text{Risque Net} = \text{Risque Brute} - \text{DMR}$$

Tableau n°16 : Evaluation du dispositif de maitrise des risques

Valeur	Cotation	Appréciation
4	Efficace	Le DMR est en mesure de réduire significativement le risque brut et il est convenablement exécuté
3	Suffisant	Le DMR est en mesure de réduire significativement le risque brut, mais il n'est pas systématiquement exécuté et/ou mal exécuté
2	Peu suffisant	Le DMR réduit moyennement le risque brut
1	Insuffisant	Le DMR est inexistant ou totalement inefficace

Source : DR de la BADR

Afin d'apprécier l'efficacité du contrôle des risques opérationnels par notre banque, nous allons présenter les principaux indicateurs à savoir le risque brut, le dispositif de maîtrise des risques et le risque net.

Chapitre III : l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels au sein de la banque BADR

Tableau n°17 : Evaluation du risque net

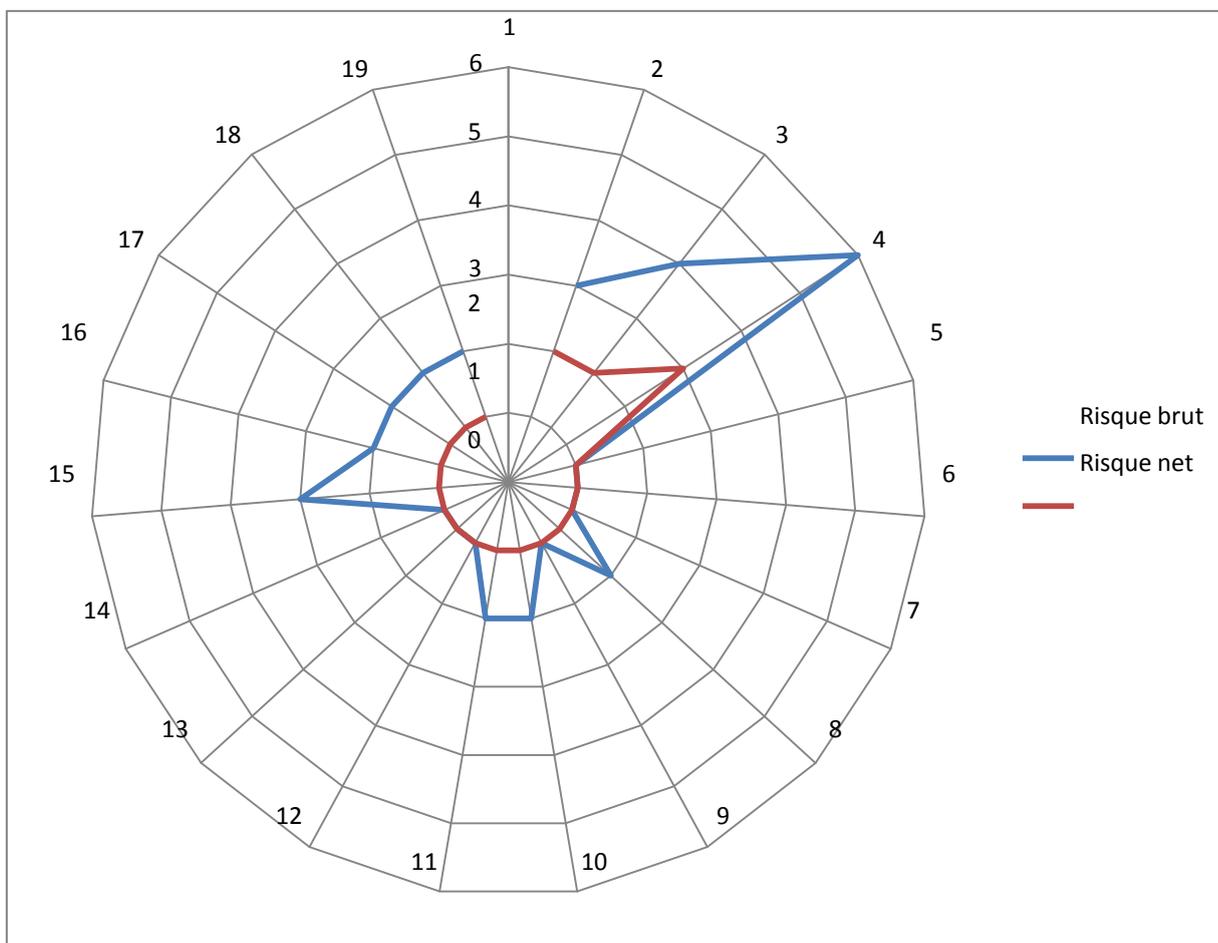
Risque	Risque brut		DMR		Risque net
	Impact	Valeur	Impact	Valeur	
R1	Fort	3	Insuffisant	1	2
R2	Majeur	4	Peu suffisant	2	2
R3	Majeur	6	Suffisant	3	3
R4	Faible	1	Peu suffisant	2	1
R5	Faible	1	Peu suffisant	2	1
R6	Faible	1	Insuffisant	1	1
R7	Moyen	2	Suffisant	3	1
R8	Faible	1	Insuffisant	1	1
R9	Moyen	2	Peu suffisant	2	1
R10	Moyen	2	Peu suffisant	2	1
R11	Faible	1	Peu suffisant	2	1
R12	Faible	1	Peu suffisant	2	1
R13	Faible	1	Peu suffisant	2	1
R14	Fort	3	Peu suffisant	2	1
R15	Moyen	2	Peu suffisant	2	1
R16	Moyen	2	Peu suffisant	2	1
R17	Moyen	2	Peu suffisant	2	1
R18	Moyen	2	Insuffisant	1	1

Source : réalisé par nous-mêmes

La valeur minimale du risque net est envoyée par défaut a 1 vu que y'a pas un risque qui égal à 0 ou négatif.

Chapitre III : l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels au sein de la banque BADR

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



Source : réalisé par nous même

Cette figure nous montre que le dispositif de maîtrise des risques opérationnels au sein de la BADR permet de réduire suffisamment le risque brut, nous voyons que le risque net est largement maîtrisé. Il reste néanmoins que les procédures déployées sont très lourdes et prennent beaucoup de temps, cela est dû à la façon manuelle du traitement des opérations de caisse.

Chapitre III : l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels au sein de la banque BADR

2.3. Hiérarchisation des risques opérationnels

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

Tableau n°18 : la hiérarchisation des risques des risques opérationnels

Risque	Fréquence		Risque	Gravité	
	Impact	Valeur		Impact	Valeur
R1	Fréquent	3	R3	Moyen	2
R3	Fréquent	3	R2	Moyen	2
R14	Fréquent	3	R18	Moyen	2
R2	Peu fréquent	2	R15	Moyen	2
R7	Peu fréquent	2	R1	Faible	1
R9	Peu fréquent	2	R9	Faible	1
R10	Peu fréquent	2	R8	Faible	1
R16	Peu fréquent	2	R7	Faible	1
R17	Peu fréquent	2	R6	Faible	1
R4	Rare	1	R5	Faible	1
R5	Rare	1	R4	Faible	1
R6	Rare	1	R17	Faible	1
R8	Rare	1	R16	Faible	1
R11	Rare	1	R14	Faible	1
R12	Rare	1	R13	Faible	1
R13	Rare	1	R12	Faible	1
R15	Rare	1	R11	Faible	1
R18	Rare	1	R10	Faible	1

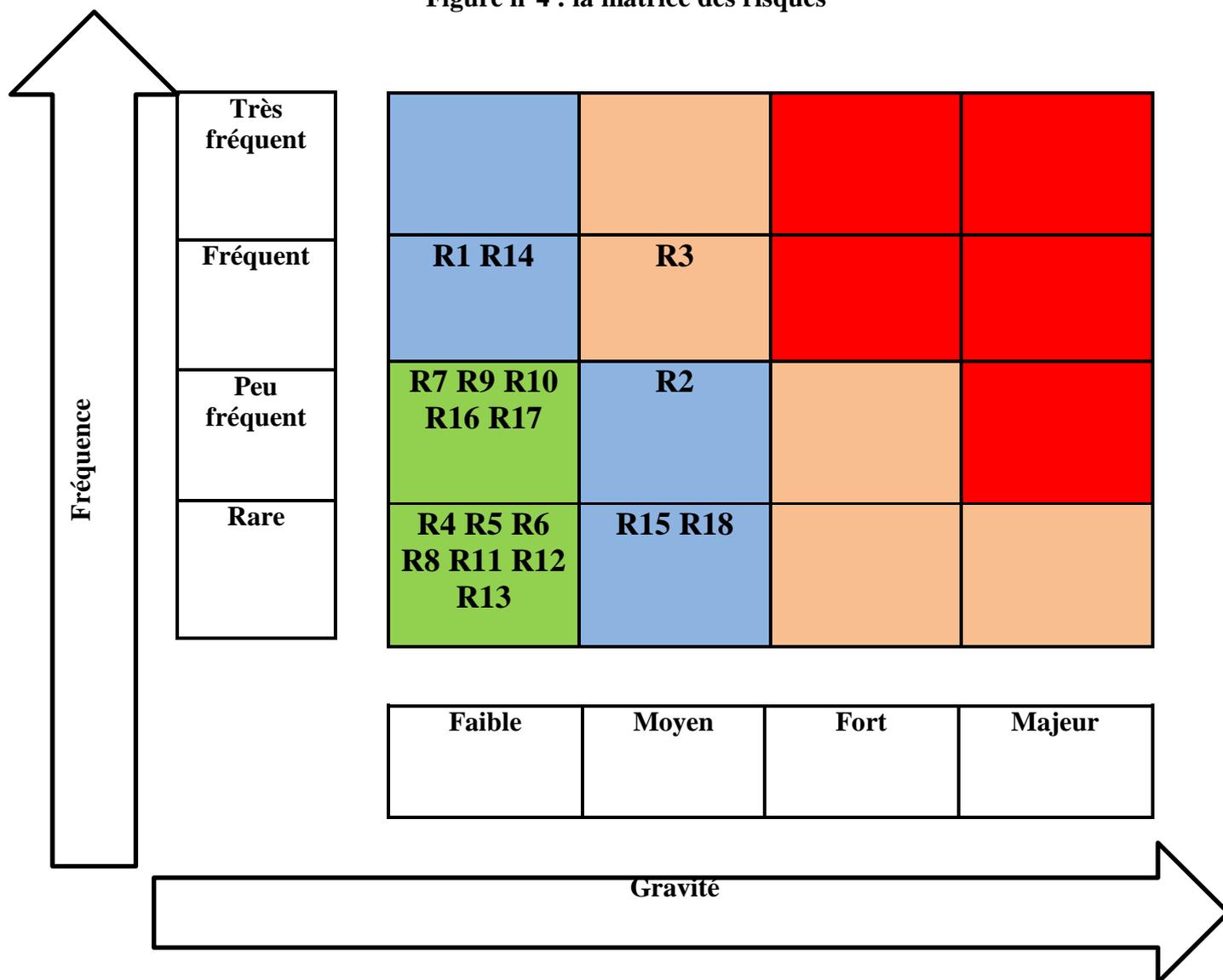
Source : réalisé par nous-mêmes

Chapitre III : l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels au sein de la banque BADR

2.4. La matrice des risques

La matrice des risques consiste à positionner, sur une représentation graphique reprenant l'évaluation résultant de la gravité (en abscisses) et l'évaluation résultant de la fréquence (en ordonnées), l'ensemble des risques identifiés.

Figure n°4 : la matrice des risques



Source : réalisé par nous-mêmes

Chapitre III : l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels au sein de la banque BADR

Interprétation des zones de la matrice

Tableau n° 19 : Interprétation des zones de la matrice

Couleurs	Risques
	Risque majeur
R3	Risque fort
R1 R14R2 R15 R18	Risque moyen
R7 R9 R10 R16 R17 R4 R5 R6 R8 R11 R12 R13	Risque faible

Source : réalisé par nous même

Les risques opérationnels liés à la gestion des opérations de caisse sont subdivisés en quatre zones en fonction de leur fréquence et de leur gravité. Les analyses qui découlent de cette matrice se résument comme suit :

- ❖ **La première zone** : les risques de fond de couleur rouge sont ceux dont la fréquence et la gravité sont élevées. Ces risques sont très critiques et nécessitent des actions de contrôles ou actions de renforcement du management ;
- ❖ **La deuxième zone** : les risques de fond de couleur orange sont ceux dont la fréquence et la gravité sont fortes. Ils existent à cause de la défaillance du système de contrôle. Ces risques sont à réduire et nécessitent des mesures pertinentes afin de corriger les défaillances ;
- ❖ **La troisième zone** : les risques de fond de couleur bleu dont la fréquence et la gravité sont moyennes. Ils méritent un suivi régulier pour s'assurer de l'application réelle des procédures ;
- ❖ **La quatrième zone** : les risques de fond de couleur verte dont la fréquence et la gravité sont faibles. Ils sont certes non alarmants, mais doivent être attentivement appréciés en cas d'événements majeurs rares.

3. Plan d'action

Une fois la matrice des risques est élaborée, il s'agira de décider des mesures à prendre pour chaque risque. Du fait de la limitation des ressources de l'organisation, il est important de déterminer des priorités de traitement en fonction de la fréquence et de la gravité des risques.

Chapitre III : l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels au sein de la banque BADR

Tableau n°20 : plan d'action concernant les risques les plus fréquentes

Famille	Action	Moyens
Personnel	<p>Pour l'approfondissement des connaissances des personnels, la BADR doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sensibiliser l'effectif de la nécessité d'être à la hauteur demandée ; -Faire des formations tout en visant les opérationnels et leurs contrôleurs 	Sensibilisation et formation des effectifs
Procédure	<p>Pour la bonne conduite des activités, la BADR doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Diffuser son manuel de procédures et veiller à son application rigoureuse et à sa mise à jour constante pour améliorer son efficacité. Sa diffusion est un gage de sécurité pour la banque car il responsabilise le personnel par une définition claire des fonctions et des responsabilités. 	Manuel de procédure explicite et lisible
Etapas plus risquées	<ul style="list-style-type: none"> -Signature falsifiée : Le système fait comparaison entre signatures. -Provision non adéquate : Paramétrer le système pour ne pas donner la main à la saisie de l'ouverture. -perte de documents sensibles : Conserver les documents sensibles 	<ul style="list-style-type: none"> -Signature électronique- Logiciel informatique -Salle étanche et sécurisée

Source : réalisé par nous-mêmes

Une fois les plans d'actions mis en place, il convient d'assurer leur suivi et vérifier leur efficacité. L'évolution des risques marche en parallèle avec l'évolution de l'activité bancaire, donc, il apparaît nécessaire d'assurer l'adéquation entre les risques et les contrôles mis en place ce qui implique que la cartographie doit être régulièrement mise à jour.

Chapitre III : l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels au sein de la banque BADR

4. Recommandations

Le dispositif de contrôle interne au niveau de la BADR permet de maintenir la majorité des risques identifiés à un niveau faible. Cependant, pour une meilleure efficacité, il mérite d'être renforcé. Pour cela, nous formulons les recommandations suivantes :

- **Recommandation 01**

La BADR pour la bonne conduite de ses activités doit diffuser son manuel de procédures et veiller à son application rigoureuse et à sa mise à jour constante pour améliorer son efficacité. Sa diffusion est un gage de sécurité pour la banque, car il responsabilise le personnel par une définition claire des fonctions et des responsabilités ;

- **Recommandation 02**

Mise à la Disposition de la Direction des Risques de tous les moyens nécessaires pour achever dans le plus bref délai la réalisation de la cartographie des risques opérationnels ;

- **Recommandation 03**

Adaptation de la nomenclature des risques opérationnels au règlement en vigueur édicté par la Banque d'Algérie ;

- **Recommandation 04**

Mise en place d'une méthodologie d'élaboration de cartographie des risques opérationnels en se basant sur l'exercice de l'auto-évaluation, qui consiste à découper l'activité en processus simple afin de faciliter l'identification des risques opérationnels ;

- **Recommandation 05**

Mise en place d'une base des incidents permettant la quantification et l'analyse des événements à risques ayant engendré ces pertes ;

- **Recommandation 06**

Mise en place des indicateurs clés de risques pour garantir le suivi des risques opérationnels et d'anticiper les pertes éventuelles pouvant surgir ;

- **Recommandation 07**

Sensibiliser le personnel avec l'instauration d'une politique de formation sur le risque opérationnel ;

- **Recommandation 08**

Afin d'accroître la productivité et réduire le risque opérationnel généré par les traitements manuels. Certaines tâches doivent être automatisées au sein de la BADR.

Chapitre III : l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels au sein de la banque BADR

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons essayé de mettre en pratique les enseignements théoriques pour mettre en œuvre une cartographie des risques qui nous espérons conduira la banque à une meilleure gestion des risques en identifiant rapidement les plans d'actions prioritaires. Celle-ci doit être actualisée annuellement pour concrétiser et maintenir les risques auxquels la banque fait face.

En conclusion, nous remarquons que le niveau des risques opérationnels inhérents aux opérations de caisse est globalement faible. Cependant des efforts méritent d'être faits pour affaiblir le niveau de ceux qui sont significatif.

Conclusion

Générale

Conclusion générale

L'activité bancaire est une activité complexe, du fait de la diversification des produits et services qu'elle propose. Cette complexité rend le système bancaire vulnérable envers une multitude de risques en général, et plus particulièrement le risque opérationnel.

Il y a lieu de noter que pour assurer une gestion optimale, les banques algériennes doivent impérativement se conformer aux nouvelles dispositions de Bâle (notamment Bâle II portant ratio de solvabilité Mc DONOUGH), et cela ne peut se faire qu'à travers la mise en place d'un dispositif efficace de maîtrise du risque précité.

Il y a lieu de rappeler qu'un tel dispositif nécessite au préalable une identification rigoureuse et précise des risques

Pour y parvenir, la cartographie des risques s'impose comme un atout indispensable pour une gestion saine dans la mesure où cette dernière permet d'identifier, d'évaluer et de classer l'ensemble des risques y afférents.

A la lumière de ces propos et dans le cadre de notre mémoire, nous avons opté pour la cartographie des risques opérationnels comme sujet de notre étude, et nous avons choisi les opérations de caisse comme une application pratique de la cartographie des risques, au sein de la BADR Banque.

Afin d'atteindre l'objectif de la recherche, la problématique suivante a été le socle de cette étude : **Comment permettre aux banques algériennes de mettre en place une cartographie des risques opérationnels et d'en tirer le maximum d'avantage ?**

Et afin de répondre à cette dernière, elle a été scindée en les questions subsidiaires suivantes :

-Quel est le cadre réglementaire du risque opérationnel international ? Qu'en est-il de celui algérien ?

-Qu'est-ce qu'une cartographie des risques ? Et quels sont ses objectifs et la méthode de son élaboration ?

-De quelle manière la cartographie contribue-t-elle à la maîtrise des risques ?

La recherche a été axée sur une réponse anticipée à affirmer ou à nier, en effet, les hypothèses suivantes ont été avancées :

-le comité Bâle a publié plusieurs documents qui constituent un cadre indicatif et incitatif des éléments indispensables à intégrer dans une politique de gestion des risques opérationnels. La réglementation algérienne considère l'accord de Bâle II comme étant la référence, et le socle commun en matière de risques opérationnels.

- la cartographie des risques est un moyen permettant de hiérarchiser les risques et les différents contrôles mis en place afin de les gérer en fonction des ressources disponibles.

-la cartographie des risques opérationnels permet aux dirigeants et aux opérationnels d'avoir une vision globale de tous les risques auxquels ils doivent faire face ainsi que les contrôles mis et à mettre en place afin de les minimiser.

Afin d'apporter des éléments de réponses aux questions posées. Une recherche sur la littérature du sujet a été effectuée, afin de ressortir les fondements de bases du secteur bancaire, ainsi que les risques opérationnels qui lui sont afférents. Par la suite, l'étude s'est focalisée, avec plus de détails, sur la cartographie des risques et sur la méthodologie de son élaboration.

Cette méthodologie adoptée dans le traitement de ce thème a permis de répondre aux questions posées et de nous aider à confirmer les hypothèses déjà faites.

En effet la première hypothèse est partiellement confirmée, vu que le comité de Bâle a introduit des documents constituant un cadre indicatif et incitatif des éléments indispensables à intégrer dans une politique de gestion des risques opérationnels, ces documents constituent le socle et la référence pour se prémunir des pertes inhérentes du risque opérationnel, et de le mieux gérer tandis que l'Algérie éprouve une difficulté dans la mise en place de ce cadre, vu le manque dans la circulation d'information entre le personnel et la méconnaissance des risques.

En outre la deuxième hypothèse est totalement confirmée, car la cartographie des risques est un outil de hiérarchisation des risques, permet aussi de mettre en place des différents règles de contrôles afin de maîtriser les situations critiques que court une banque en pratiquant son activité.

Quant à la troisième hypothèse elle est aussi confirmée car une cartographie des risques est une sorte de vision globale des carences et manquements existants et affrontés par le personnel, elle les aide à éliminer certains, minimiser d'autres et se couvrir contre ceux les plus dangereux.

Bibliographie

Ouvrages

- ❖ Ariane Chapelle, Georges Hübner et Jean-Philippe Peters « Le risque opérationnel implication de l'accord de bâte pour le secteur financier », Edition : Larcier, 2005 ;
- ❖ AUGROS J.C & M.QUERUEL, « RISQUE DE TAUX D'INTERET ET GESTION BANCAIRE », ECONOMICA, JANVIER 2000 ;
- ❖ C. Jimenez, P. Merlier, D. Chelly, Revue Banque, 2008
- ❖ COSO II, « guide sur la surveillance permanente des systèmes de contrôle interne », 2009 ;
- ❖ DARMON .J, « STRATEGIE BANCAIRE ET GESTION DE BILAN », ECONOMICA, PARIS, 1995 ;
- ❖ DUMONTIER Pascal & Denis DUPRE, « Pilotage bancaire : les normes IAS et la réglementation Bâte II », Edition Revue Banque, 2005 ;
- ❖ IFACI « Cahiers de la recherche, la cartographie des risques », 2013 ;
- ❖ JIMENEZ .C & P.MERLIER, « Prévention et Gestion des risques opérationnels », Éd. Revue Banque ;
- ❖ KERBEL Pascal, « mise en œuvre d'un contrôle interne efficace », Edition AFNOR, 2007
- ❖ LE NOUVEAU ROBERT « DICTIONNAIRE DE LA LANGUE FRANÇAISE », VERSION 2003 ;
- ❖ MADERS Henri-Pierre & Jean-Luc MASSELIN, « contrôle interne des risques », édition d'organisation, 2006 ;
- ❖ MIGAUD Didier & Gilles CARREZ, « commission des finances, de l'économie générale et du plan relatif à la crise financière internationale », Assemblée Nationale Française, 2008 ;
- ❖ MOREAU FRANCK, « COMPRENDRE ET GERER LES RISQUE », EDITION D'ORGANISATION, 2002 ;
- ❖ MVOM Yannick Rahmane, Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels de trésorerie, 2009 ;
- ❖ NICOLET Marie Agnès & al, « contrôle interne et des risques opérationnels, revue banque finance, 2005 ;
- ❖ RENARD Jacques, « théorie et pratique de l'audit interne», Editions d'Organisation, 2010 ;

- ❖ SAIDANE Dhafer, « l'impact de la réglementation de Bâle sur les métiers de banque », observatoire des métiers, 2012,
- ❖ SARDIA, « AUDIT ET CONTROLE INTERNE BANCAIRE », EDITION AGFES, PARIS 2002.

Œuvres universitaires :

- ❖ Mémoire Mr Benaceur Youcef, « le rôle de l'audit dans la gestion des risques opérationnels », ESB, 2011 ;
- ❖ Mémoire : Mme Guelma Saadia « élaborer la cartographie des risques opérationnels bancaires, ESC, 2016 ;
- ❖ Mémoire : Mr Arris Sidali «Elaboration de la cartographie des risques opérationnels liés au processus du crédit documentaire » IFID ,2017 ;
- ❖ Mémoire : Mr Sellaoui Ameer « méthodologie d'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels » ESB ,2015.

Textes et règlement

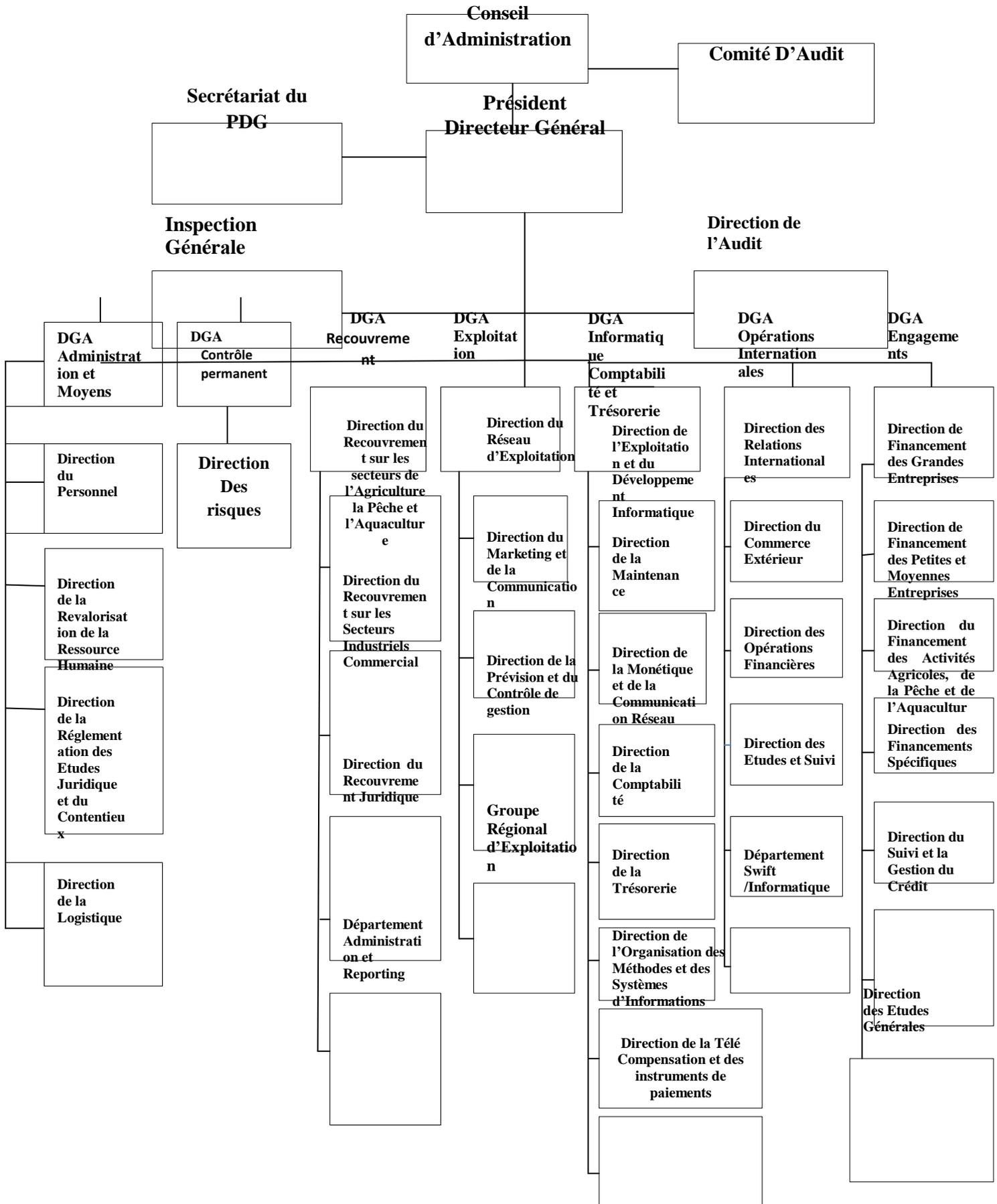
- ❖ Décision réglementaire d'approbation N° 60/09 du 06 /05 /2009 ;
- ❖ Décision réglementaire DR N° 05/2014 du : 22 janvier 2014 ;
- ❖ Selon le règlement n°14-01 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers, Article 21 ;
- ❖ Règlement de banque d'Algérie n°11-08.

Sites internet

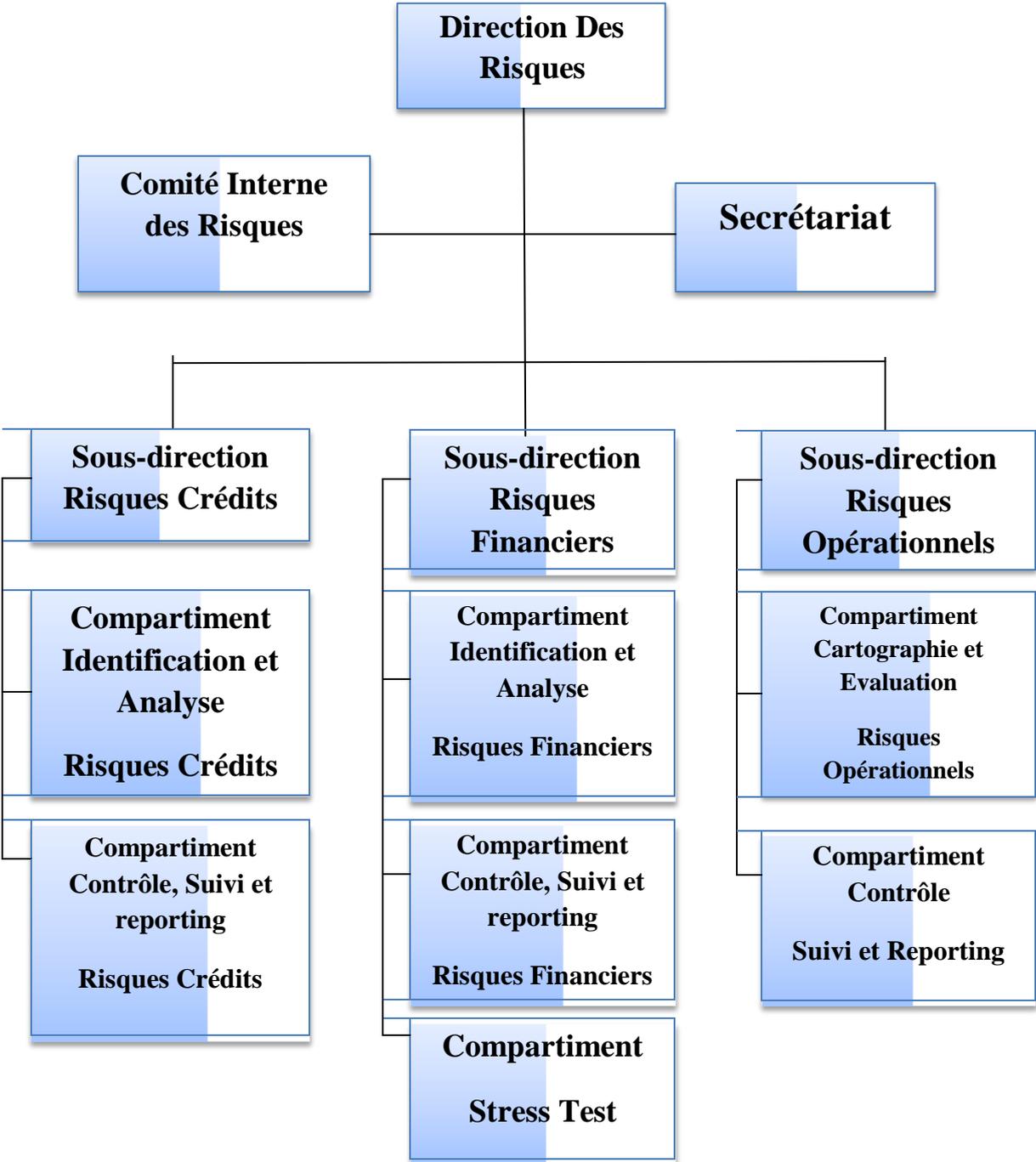
- ❖ [Http://www.bank-of-algeria.dz](http://www.bank-of-algeria.dz)
- ❖ [Http://www.bis.org](http://www.bis.org)
- ❖ [Http://www.badr-bank.dz](http://www.badr-bank.dz)
- ❖ [Http://www.coso.org](http://www.coso.org)
- ❖ [Http://www.iefpedia.com](http://www.iefpedia.com)
- ❖ [Http://www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr)
- ❖ [Http://www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com)
- ❖ [Https://www.mataf.net/fr](https://www.mataf.net/fr)

Annexes

Organigramme de la BADR



Organigramme de la Direction Des Risques (DDR)



Tables des matières

Dédicaces

Remerciements

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

Résumé

Introduction Générale

Chapitre I : concepts de base sur l'activité bancaire, les risques et la réglementation bancaire.8

Section1 : Notions et généralités sur les risques bancaires.....8

1. Notion de risques bancaires.....8

1.1. Les risques bancaires.....8

1.2. Autres risques.....11

Section2 : Spécificité du risque opérationnel bancaire.....13

1. Définition du risque opérationnel.....13

1.1. Définition de Bâle II.....13

1.2. Définition du Règlement BA 14/01 du 16 février 2014, Art. 20.....13

1.3. Définition élargie.....13

2. Les composantes du risque opérationnel.....14

2.1. Le risque lié au système d'information.....14

2.2. Le risque lié aux processus.....14

2.3. Le risque lié aux personnes.....15

2.4. Le risque lié aux événements extérieurs.....15

3. Classification des risques opérationnels.....15

3.1. Fraudes internes.....15

3.2. Fraudes externes.....16

3.3. Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail.....16

3.4. Client, produits et pratiques commerciales.....16

3.5. Dommages aux actifs corporels.....16

3.6. Interruptions d'activités et dysfonctionnement des systèmes.....16

3.7. Exécution, livraison et gestion des processus.....16

4. Les métiers de la banque générant le risque opérationnel.....17

L1. Financement d'entreprises.....	17
L2. Négociation et vente.....	17
L3. Banque de détail.....	17
L4. Banque commerciale	17
L5. Paiement et règlement.....	18
L6. Fonctions d'agent.....	18
L7. Gestion d'actif.....	18
L8. Courtage de détail.....	18
5. La maîtrise et l'atténuation de risque opérationnel.....	18
6. La gestion de risque opérationnel.....	19
6.1. L'identification du risque.....	19
6.2. L'évaluation du risque.....	19
6.3. Suivi du risque.....	20
7. Dimension du risque opérationnel bancaire.....	20
8. Les enjeux du risque opérationnel.....	21
Section3 : Cadre réglementaire du risque opérationnel.....	22
1. Réglementation prudentielle de Bâle.....	22
2. La réglementation internationale Le comité de Bâle.....	22
3. Le cadre réglementaire de risque opérationnel en Algérie.....	33
Chapitre II : Démarche de conception d'une cartographie du risque opérationnel	
Section1 : Concept de la cartographie du risque opérationnel.....	38
1. Définition et objectifs de la cartographie.....	38
1.1. Définition de la cartographie.....	38
1.2. Objectifs de la cartographie.....	39
2. Typologies et caractéristiques de la cartographie.....	39
2.1. Typologies de la cartographie.....	39
2.2. Caractéristiques de la cartographie	40
3. Les avantages de la cartographie.....	41
4. Les obstacles et les difficultés de la cartographie des risques.....	42
Section 2 : Démarche d'élaboration de la cartographie du risque opérationnel.....	44
1. Approches d'élaboration de cartographie du risque opérationnel.....	44
1.1. Approche Bottom-up « Ascendante ».....	44
1.2. Approche Top-down « Descendante ».....	45
1.3. Approche Combinée.....	45

1.4. Approche par le Benchmarking.....	46
2. Étapes d'élaboration de la cartographie du risque opérationnel.....	46
2.1. La phase de préparation.....	48
2.2. La phase de réalisation.....	48
2.3. La phase d'action.....	57
2.4. La phase de reporting.....	58
2.5. La phase de suivi.....	59
2.6. La phase d'actualisation.....	59
Section 3 : Utilisations et actualisation de la cartographie des risques opérationnels.....	61
1. Utilisation de la cartographie.....	61
1.1. Outil d'aide à la décision.....	61
1.2. Outil à la base des plans d'audit.....	62
2. Actualisation de la cartographie.....	62
Chapitre III : L'élaboration de la cartographie des risques opérationnels au sein de la banque BADR.	
Section 1 : La présentation de la structure d'accueil de la BADR.....	66
1. Historique.....	66
1.1. La première étape de 1982 à 1990.....	66
1.2. La deuxième étape de 1990 à 1999.....	67
1.3. La troisième étape de 2000 à nos jours.....	67
2. Les missions et les activités de la BADR.....	67
3. Les objectifs de la BADR.....	68
4. Présentation de la Direction Des Risques (DDR 165).....	69
4.1. Missions générales et activités.....	69
4.2. Missions générales et activités de la sous-direction Risques Opérationnels.....	70
Section 2 : Description de la gestion des opérations de caisse a la BADR.....	72
1. Retrait des espèces.....	72
2. Le versement.....	72
3. Le change manuel.....	72
4. Ouverture et clôture de caisse.....	73
5. Transfert des fonds.....	73
Section 3 : Démarche d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels liés à la gestion des opérations de caisse a la BADR.....	74
1. Préparation.....	74

2. Planification.....	74
2.1. L'identification des risques.....	74
2.2. Evaluation des risques.....	84
2.3. Hiérarchisation des risques opérationnels.....	90
2.4. La matrice des risques.....	91
3. Plan d'action.....	92
4. Recommandations.....	94
Conclusion Générale	
Bibliographie	
Annexes	
Tables des matières	