

Ecole Supérieure de Gestion et d'Economie Numérique

ESGEN

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Spécialité : Audit et contrôle de gestion

THEME :

**Essai de mise en place d'une cartographie
du risque opérationnel bancaire
ETUDE DE CAS : La banque d'Algérie
BLIDA (BA)**

Présenté par :

**Mlle Manal BENHADJ DJILALI
MAGRAOUA**

Encadreur :

**Mme Latifa BENNOUR
Maitre de conférences (B)**

**1^{er} Promotion
Juin 2022**

Ecole Supérieure de Gestion et d'Economie Numérique

ESGEN

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales**

Spécialité : Audit et contrôle de gestion

THEME :

**Essai de mise en place d'une cartographie
du risque opérationnel bancaire
ETUDE DE CAS : La banque d'Algérie
BLIDA (BA)**

Présenté par :

**Mlle Manal BENHADJ DJILALI
MAGRAOUA**

Encadreur :

**Mme BENNOUR LATIFA
Maitre de conférences (B)**

**1^{er} Promotion
Juin 2022**

Remerciement

A l'issue de ce travail, Nous d'abord remercions Dieu le tout puissant qui nous a apporté la force, la santé et le courage d'accomplir ce travail.

Mes sincères remerciements s'adressent à mon encadreur BENNOUR Latifa qui a toujours ménagée ses efforts pour nous prodiguer ses conseils, nous orienter et mener à bien l'élaboration de notre mémoire

Je tiens aussi à remercier tout le personnel de la BA de Blida pour leur accueil et de leur soutien tout au long de la période de mon stage, plus particulièrement mon metteur Mr BOUTTAHRAOUI qui s'est montré collaboratif et réceptif durant notre période de stage et tout le personnel du service contrôle et comptabilité et l'inspection centrale.

En fin nous exprimons notre profonde gratitude pour l'ensemble des professeurs de l'école supérieure de Gestion et d'Economie Numérique pour nous avoir fait bénéficier de leurs connaissances tout au long de notre cursus.

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicace

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

Mama, ma source de paix et de bonheur, celle qui plante en moi les bonnes choses et les belles valeurs, le symbole de tendresse qui s'est sacrifiée pour mon bonheur et ma réussite.

Papa, qui a veillé tout au long de ma vie à m'encourager, à me donner l'aide et à me protéger, j'espère être sincèrement à la hauteur de ce que tu espères de moi.

Anes, mon frère, Amel, ma sœur, la joie de ma vie.

A toutes ma famille merci beaucoup pour votre courage et votre soutien, et plus particulièrement à mon oncle BENHADJ Toufik qui m'a aidé par ses connaissances au domaine et ses efforts pour réaliser ce travail et dans mes 5 ans d'études.

Tout mes Amis et sur tout : Asma, Amani, Rym, Sara... Qui m'ont accompagné toujours merci beaucoup pour votre encouragement, soutien et Amour.

LISTE DES FIGURES

LISTE DES FIGURES

Figure N°01 : l'intermédiation financier de la banque	11
Figure N°02 : Les trois piliers de Bale	15
Figure N°03 : Les trois piliers de Bale II	15
Figure N°04 : Les gestionnaires de risques	25
Figure N°05 : Etapes et techniques de gestion du risque	41
Figure N°06 : Représentation d'un processus	45
Figure N°07 : La Cartographie des risques	46
Figure N°08 : Les composantes du contrôle interne.	56
Figure N°09 : L'organigramme de la BA -BLIDA	64
Figure N°10 : : la cartographie des risques opérationnels	80

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°01 : Les principales mesures apportées par Bâle III.	18
Tableau N°02 : présentatifs des lignes métiers définis par Bâle II	35
Tableau N°03 : Exemples d'indicateurs de risques.	48
Tableau N°04 : Facteur Bêta par ligne d'activité-Approche standardisée.	52
Tableau N°05 : Résultats d'identification des risques opérationnels	67
Tableau N°06 : Echelle d'évaluation de risque	72
Tableau N°07 : Evaluation détaillée de la fréquence et de l'impact des risques associés à chaque opération du processus	72
Tableau N°08 : Matrice de confrontation de la gravité et la fréquence du risque	76
Tableau N°09 : L'échelle d'appréciation de l'efficacité du contrôle interne	77
Tableau N°10 : tableau de hiérarchisation des risques et le contrôle interne Associate	78

LISTE DES ABREVIATIONS

BA	Banque d'Algérie
BC	Banque commercial
CB	La commission bancaire
CMC	Concile de la monnaie et de crédit
DCI	Diagramme de circulation d'information
DMR	Dispositifs de Matrice des Risques
FRAR	Fiche de révélation et d'analyse des risques
G	Gravité
IRC	Inspection régionale centre
OID	Original issue discount
P	Probabilité
PCN	Plan de continuité d'activité
PME	Petite et moyenne entreprise
R. O	Risque opérationnel

SOMMAIRE

Liste des figures	
Liste des tableaux	
Liste des abréviations	
Sommaire.....	
Résumé	
Abstract	
Introduction générale	
Chapitre I : Le système bancaire et les règlements prudentielles.....	
Section 01 : le fonctionnement du système bancaire algérien.....	
Section 02: présentation des accords de bale et les règlements prudentielle.....	
Section 03 : les risques majeurs de l'activité bancaire.....	
Conclusion de chapitre I.....	
Chapitre II : la gestion et l'évaluation du risque opérationnel.....	
Section 01 : Généralités sur les risques opérationnels bancaire.....	
Section 02 : Le processus de la gestion du risque opérationnel.....	
Section 03 : mesure du risque opérationnel.....	
Conclusion de chapitre II ..	
Chapitre III : Essai de la mise en place de la gestion du risque opérationnel au sein de la Banque d'Algérie.....	
Section 01 : Présentation de la Banque d'Algérie.....	
Section 02 : Identification et évaluation des risques opérationnels.....	
Section 03 : Elaboration de la cartographie des risques.	
Conclusion du chapitre III	
Conclusion générale ..	
Bibliographie ..	
Annexes ..	
Table des matières.....	

INTRODUCTION GÉNÉRALE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Au cours de la dernière décennie, l'innovation rapide sur les marchés financiers et l'internationalisation des flux de capitaux a quasiment bouleversé le paysage bancaire. Cette technologie et la déréglementation créent de nouvelles opportunités pour les banques, tandis que la pression les rend plus concurrentielles, vu que le système bancaire demeure le centre nerveux des différentes économies et des différents systèmes financiers. Et malgré le rôle important qu'il joue et dans le contexte actuel d'intégration, d'interdépendance et de mondialisation croissante, aucune banque ne pourrait ignorer ou négliger l'importance d'un facteur capital : le risque.

Dans le cadre de l'innovation financière, il est nécessaire d'identifier et de mesurer les nouveaux risques qui peuvent influencer le fonctionnement de l'activité bancaire. L'un de ses risques est le risque opérationnel, à qui on attache tous les événements non exhaustifs. Ce risque vient des pertes directes et indirectes pouvant résulter de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, à des personnels, à des systèmes internes ou à des événements extérieurs.

La prise en compte du risque opérationnel est l'une des grandes nouveautés de la réglementation Bâle II. La méthode repose sur le ratio Cook dans Bâle I devient insuffisant. et c'est dans cette perspective que vient l'apport majeur du comité de Bâle est que le risque opérationnel défini et circonscrit, il est associé à une charge en capital réglementaires et à des prescriptions quant à leur mode de gestion

Le risque opérationnel a toujours existé mais est souvent négligé ou géré d'une manière ou d'une autre fragmenté. Aujourd'hui, malgré sa complexité et sa variété, des tentatives sont faites pour le mesurer et gérer comme n'importe quel autre risque. Au fil des ans, avec les progrès de la technologie le processus de gestion est devenu de plus en plus complexe et d'une ampleur considérable dans la transaction de la banque et la finance, à la cause de leur spécificité et leur sensibilité à ces risques.

L'importance et la gravité de risque opérationnel pousse, aujourd'hui, les établissements de crédit à chercher une estimation plus exhaustive de leur impact et ce-là en passant par une

appréhension, une identification et une détection plus fine à travers des outils indispensables en matière de gestion des risques et d'aide à la décision telle que la cartographie des risques.

Supervision bancaire dans certains pays comme l'Algérie le domaine de la gestion des risques n'a pas encore atteint le niveau des pays développés, aucune contrainte réglementaire sur la mesure et l'allocation des fonds spécifique au risque opérationnel.

Problématique

Le risque opérationnel constitue un enjeu majeur qui devrait encore évoluer et se renforcer avec l'émergence récente de problématiques d'entreprises et banques nouvelles telles que la conformité, la gouvernance ou bien encore la gestion des risques ; pour ce faire nous prendrons le soin de traiter dans notre recherche la question principale suivante :

Est-ce que la mise en place d'une cartographie de risques opérationnels dans la banque d'Algérie (non commerciale) ,est la démarche optimal à adopter pour la gestion du risque opérationnel en tenant compte des contraintes réglementaires imposées par le comité BALE ?

La réponse à cette question principale conduit à répondre aux questions citées ci-après :

- Quels sont les types des risques existants au niveau des banques ?
- Quel est l'impact du risque opérationnel dans l'activité bancaire et son évolution ?
- Quel sont les dispositifs mis en place pour la gestion du risque opérationnel au sein de la banque d'Algérie ?

Hypothèses

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

H2 : Le risque opérationnel inclut des critères non mesurables ou bien difficile à quantifier qui rend l'évaluation de moins en moins exécutable

H3 : Le risque opérationnel n'est pas perçu dans la banque d'Algérie conformément aux exigences de Bâle 2

Objectifs de la recherche

L'objectif de cette étude est de présenter la démarche à suivre pour assurer une bonne gestion imposée par le comité de Bâle II, passant par leurs identifications, mesures et enfin les outils de couvertures de ces derniers.

Méthodologie de recherche

Les méthodes adéquates et nécessaires à l'élaboration de ce travail seront à la fois descriptives et analytiques en vue de mieux expliquer le processus de gestion du risque opérationnel au sein de la banque algérienne.

Dans le cas pratique on va essayer d'appliquer un processus de gestion du risque opérationnel au sein de la banque d'Algérie et décrire les types de contrôle interne existant.

Plan de recherche

Notre étude sera développée en trois (03) chapitres :

- Un premier chapitre descriptif intitulé « le système bancaire et les règlements prudentielle » dans lequel nous définissons le système bancaire, les activités bancaires les règlements prudentiels international et les différents risques bancaires ;
- Un deuxième chapitre qui portera sur « La gestion et l'évaluation du risque opérationnel » dans lequel nous aborderons les définitions du risque opérationnel et le processus de gestion de ces risques.
- Un troisième chapitre intitulé « La mise en place de gestion du risque opérationnel au sein de la banque d'Algérie » qui sera consacré à un cas pratique et dans le quel nous traçons le processus de gestion du risque opérationnel et élaborer la cartographie de risque.

CHAPITRE I

***LE SYSTEME BANCAIRE ET LES REGLEMENTS
PRUDENTIELLE***

CHAPITRE I : LE SYSTEME BANCAIRE ET LES REGLEMENTS PRUDENTIELLE

Compte tenu de l'évolution de l'économie mondiale et des mutations qui s'opèrent sur les plans financier, économique et politique, l'organisation de la profession bancaire est devenue une condition nécessaire à l'État moderne.

Actuellement, l'évolution des marchés financiers mondiaux et l'évolution des financements directs obligent les banques à abandonner leur rôle d'intermédiaires financiers et à se tourner vers les opérations de marché. Les banques sont alors devenues les acteurs les plus actifs sur les marchés monétaires et financiers. Cette participation se mesure à l'importance du volume des transactions réalisées sur ces marchés par la trésorerie de la banque.

Ils font face à de nombreux risques qui doivent être gérés minutieusement. Parmi ces risques, on retrouve les risques découlant de leurs activités de prêt et d'investissement, ce sont les risques opérationnels, les risques financiers.

De ce fait, l'objet de ce chapitre sera donc de mettre en relief l'importance du système bancaire et les réglementations prudentielles international, pour cela notre chapitre sera divisé en trois sections structurées comme suit

Section 01 : Le fonctionnement du système bancaire algérien

Section 02 : Présentation des Accords de Bâle et la réglementation prudentielle

Section 03 : Les risques major de l'activité bancaire

SECTION 01 : Le fonctionnement du système bancaire algerien

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

Dans cette section on va voir une généralité sur système bancaire et l'activité de banque.

1 Définition

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

1.1 Qu'est-ce qu'une banque ?

Les banques sont des personnes morales qui effectuent à titre de profession habituelle et principalement les opérations décrites aux articles 110 à 113 de la loi N° 90-10 de l'avril relative à la monnaie et au crédit¹.

Selon le dictionnaire de Française Larousse le mot banque désigne : « la Banque est un établissement financier qui, recevant des fonds du public, les emploie pour effectuer des opérations de crédit et des opérations financières, et est chargée de l'offre et de la gestion des moyens de paiement² »

Les agents à capacité de financement cherchent un emploi pour l'excédent de leur revenu sur leur dépense et les agents à besoin de financement désirent au cours d'une période dépenser plus qu'ils ne gagnent et pour cela l'intermédiation financière répond à la satisfaction conjointe de ces besoins via une intermédiation bancaire³.

¹ JORA, règlement 90-10 du 14 avril 1990

² <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/banque/7863>

³ LAURENCE SCIALOM : « Économie bancaire », Édition : la découverte et Syros, paris 2004, p8

Une banque est une entreprise au sens juridique, c'est une institution financière qui dépend du code monétaire et financier⁴.

Et pour simplifiée tout ça on dit que les banques sont des entreprises ou établissements qui font profession habituelle de recevoir du public sous forme de dépôts ou autrement des fonds qu'ils emploient pour leur propre compte en opération d'escompte, en opération de crédit ou en opération financières⁵.

1.2 Définition de système bancaire

Le système bancaire défini comme étant l'ensemble des banques d'une même zone monétaire, forment un système bancaire piloté par une banque particulière qui contrôle l'ensemble des banques, l'émission des billets et définit la politique monétaire⁶

2 Les institutions financières

2.1 Définition

En économie, une institution financière est une institution publique ou privée, qui assure une mission économique ou financière ou procure des services financiers à ses clients.

« Les institutions financières sont des entreprises ou organisations d'affaires qui jouent le rôle de mobilisateurs, de dépositaires d'épargnes et le rôle de pourvoyeurs de crédits ou de financements »⁷

Les institutions financières diffèrent aux organisations d'affaires non financières (organisations industrielles et commerciales) par leurs activités. Alors que les premières sont spécialisées en actifs financiers tels que les dépôts, les prêts, les bourses de valeur, etc. ; les secondes s'occupent donc des actifs réels comme les machines et équipements, les marchandises, etc.

⁴ Sylvie de COUSSERGUES, Gautier BORDEAUX, Thomas PERAN « Gestion de la banque : Du diagnostic à la stratégie », 6e Édition : DUNOD, paris 2010, P25

⁵ GARSNAULT. Philippe, et PRIANI. Stéphane « la banque fonctionnement et stratégie », 2ième édition, Economica, p 53.

⁶ 2Guy CAUDAMINE et J. MONTIER, « Banque et Marchés financiers », ED ECONOMICA, France, Paris, 1998, p123

⁷ L.M BHOLE, « Financial Institutions and Markets », 3 éme édition, ED TMH, Hinde, New Delhi, 1999, p3.

2.2 Classifications des institutions financières ⁸

Selon cette classification, les institutions financières peuvent être subdivisées en deux groupes : les institutions financières bancaires et les institutions financières non bancaires.

2.2.1 Les institutions financières bancaires :

Sont des établissements bancaires qui reçoivent du public des dépôts de fonds qu'ils emploient pour leur propre compte en opération de crédit. A la différence, les institutions financières non bancaires doivent disposer des ressources (dépôts, emprunts, fonds propres) avant de s'engager dans des opérations de crédit. Les institutions financières bancaires par opposition aux autres institutions participent dans le mécanisme économique de paiement. Elles assurent les transactions de services ; leurs passifs (dépôts) constituent une partie importante de l'offre monétaire nationale en circulation et elles peuvent, en général, créer le crédit qui est une autre forme de monnaie ⁹

2.2.2 Les établissements financiers non bancaires

Ce sont les structures privées ou publiques qui financent les activités des entreprises mais qui n'ont pas le statut de banque. Ce sont entre autres, le Réseau des Caisses Populaires, et les fonds d'appuis publics mis en place par l'Etat. Toutes ces structures, pour autant qu'elles soient, accompagnent les PME dans le financement de leurs activités. Chacune d'elles définit sa politique et ses conditions. La rationalité des entreprises les oblige cependant à effectuer des choix de financement « calculés » et dans la mesure du possible aux moindres coûts parmi les structures qui se présentent à elles. En effet, le présent et l'avenir de l'entreprise dépendent pour une part essentielle d'une véritable politique de financement ; encore faut-il choisir le mode de financement le plus approprié le choix du mode de financement est une décision qui conditionne l'équilibre de bilan et la rentabilité financière des PME. Dans un contexte économique plus ou moins difficile ¹⁰.

⁸ <https://www.memoireonline.com/>

⁹ Jean -Pierre PARAT, « Monnaie, institutions financières et politique monétaire », 5 -ème édition, ED ECONOMICA, France, Paris, 1993, p88.

¹⁰ Christophe GODLEWSKI, John HULL, et Maxime MERLI, « Gestion des risques et Institutions financières », 3-ème édition, ED PEARSON, France, Paris, 2013, p 20.

3 Les différentes activités de la banque

3.1 Les opérations de banque

Aux termes de l'ordonnance n°03-11 relative à la monnaie et au crédit, modifiée et complétée, les opérations de banque ou opération à titre principal comprennent la réception de fonds du public, les opérations de crédits, ainsi que la mise à disposition de la clientèle des moyens de paiements.¹¹

➤ **La réception de fonds du publique :**

Sont considérés comme fonds reçus du public les fonds recueillis de tiers notamment sous forme de dépôt, avec le droit d'en disposer pour son propre compte, mais à charge de les restituer¹²

➤ **La distribution de crédit :**

« Les opérations de crédit comprennent tout acte à titre onéreux par lequel une personne met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel que l'aval, le cautionnement ou la garantie »¹³

➤ **La mise à disposition et la gestion de moyens de paiements :**

Sont considérés comme moyens de paiement l'ensemble des instruments permettant à toute personne à transférer des fonds quel que soit le support ou le procédé technique utilisé. Les principaux moyens de paiements sont : les chèques, les virements, les mandats postaux, les effets de commerce.

3.2 Les activités connexes :

A côté des opérations qui justifient leurs agréments, les banques peuvent exercer d'autres activités dites connexes qu'on peut résumer ci-après :

- Réaliser des opérations de change, les opérations sur or, métaux précieux et pièces, les opérations sur valeurs mobilières.
- Le conseil en matière de gestion de patrimoine pour les particuliers, le conseil en matière de gestion financière pour les entreprises.

¹¹ Articles 66 à 69 de l'ordonnance.

¹² Art n° 67 de l'Ordonnance 03-11 du 26/08/2003, relative à la monnaie et au crédit

¹³ Guide des banques et des établissements financiers en Algérie, édition 2012, kpmg.dz, p 48

- La prise de participations : la participation dans le capital d'entreprises et à la détention durable pour des motifs stratégiques d'action émises par d'autres sociétés ou établissements de crédit.

3.3 L'intermédiation financière

Une banque est un intermédiaire financier spécifique. Elle est un intermédiaire financier dans la mesure où sa fonction traditionnelle est d'octroyer des crédits et de collecter des dépôts. Elle prête à moyen-long terme et emprunte à court terme.¹⁴

Donc l'intermédiation financière est le métier de base du banquier. Elle consiste à collecter les dépôts auprès des agents à capacité de financement pour les distribuer sous forme de crédits aux agents à besoin de financement.

On entend par :

a. Agents à capacité de financement :

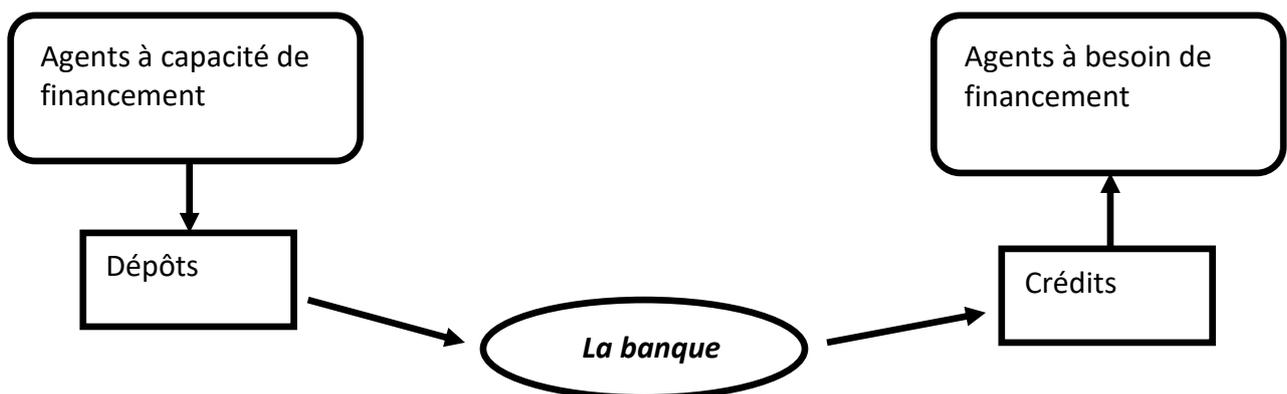
Les agents économiques dont leurs recettes sont supérieures aux dépenses.

b. Agents besoin de financement :

Les agents économiques dont leurs dépenses sont supérieures aux recettes.

Le schéma suivant représente le rôle d'intermédiation financière :

Figure n° 1 : l'intermédiation financier de la banque



Source : élaborer par l'étudiante

¹⁴ Laurence SCIALOM « Economie bancaire » 4^{ém} édition, Paris2013, p11

Section 02 : Présentation des Accords de Bâle et la réglementation prudentielle

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

1 Le comité de bale

Le comité de Bâle est une institution en 1974 par les gouverneurs des banques centrales du « groupe des dix au sien de la banque des Règlements internationaux à Bâle. La création du comité suivait de quelque mois un incident survenu suite à la liquidation d'une société allemande, incident qui avait vu cette faillite avoir un effet domino sur certaines banques¹⁵.

Le Comité était initialement appelé « Comité Cooke », du nom de Peter Cooke, un directeur de la Banque d'Angleterre qui avait été l'un des premiers à en proposer la création, et qui en fut le premier président.

Le Comité de Bâle est chargé de renforcer la solidité du système financier mondial ainsi que l'efficacité du contrôle prudentiel et la coopération entre régulateurs bancaires.¹⁶

2 Les missions du comité de Bale

Afin d'assurer la stabilité du système financier mondiale et d'en promouvoir la régulation, le comité de Bâle est amené à exercer différentes fonctions. Les missions du comité de Bâle sont :¹⁷

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

¹⁵ Antoine SARDI « Bâle II », Édition AFGES, paris 2004 p13

¹⁶ <https://acpr.banque-france.fr/europe-et-international/banques/instances/comite-de-bale9/5/2019> (consulte le 29/3/2022)

¹⁷ https://fr.wikipedia.org/wiki/Comit_de_bale (consulte le 29/3/2022)

3 Règlementation prudentielle bâloise

3.1 Les accords de Bâle I

Bâle I fait référence à un ensemble de recommandations formulées en 1988 par le Comité de Bâle, à Bâle, pour garantir un niveau minimum de capitaux propres, afin d'assurer la solidité financière.¹⁸

Donc il a deux objectifs à savoir renforcer la solidité et la stabilité du système bancaire et atténuer les inégalités concurrentielles entre les banques, cela après avoir constaté une dégradation du niveau de solvabilité des principales banques internationales accompagnée d'une forte augmentation du risque de crédit encouru par ces mêmes banques.

3.1.1 Ratio Cooke

Le ratio Cooke ; un ratio international de solvabilité ; est appliqué par les banques. Il définit les exigences en fonds propres qu'elles doivent respecter en fonction des risques pris. Ce ratio est un ratio prudentiel destiné à mesure la solvabilité des banques.

Il représente un rapport entre les fonds propres, composés d'un noyau dur (capital et réserves) et d'éléments complémentaires tels que les provisions et les titres subordonnés, et l'actif du bilan et les engagements hors bilan pondérés aux risques. Ce rapport ne doit, en principe, pas excéder 8% c'est à dire que pour un total actif de 100, la banque doit avoir au moins 8 de fonds propres.¹⁹

$$\text{Ration Cooke} = \frac{\text{Fonds Propres Réglementaires}}{\text{Encours Risque de Crédit Pondérés}} \geq 8\%$$

¹⁸ « BCBS publications » [archive], sur www.bis.org

¹⁹ Jack KING, « Opérationnel Risk », ED WILEY, France, Paris 1999, p100

3.1.2 Les insuffisances de Bâle I :

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

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

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

3.2 Les Accords de Bâle II

Le Comité de Bâle, sous la nouvelle présidence de William J. Mc Donough, a commencé à élaborer cette réforme en 1998. Révisée en avril 2003 et publiée officiellement le 26 Juin 2004 puis actualisée en novembre 2005. Il est entré en vigueur au 31 décembre 2006²⁰.

le nouveau dispositif d'adaptation des fonds propres, destiné à remplacer l'accord de Bâle I (ratio Cooke) ,avec le nouveau ratio « MC Donough » qui traduit beaucoup plus précisément et plus fidèlement les différentes qualités d'actifs contenus dans le portefeuille des banques, il en définit 5 grandes catégories (détail, entreprises, banques, souveraines et divers) .

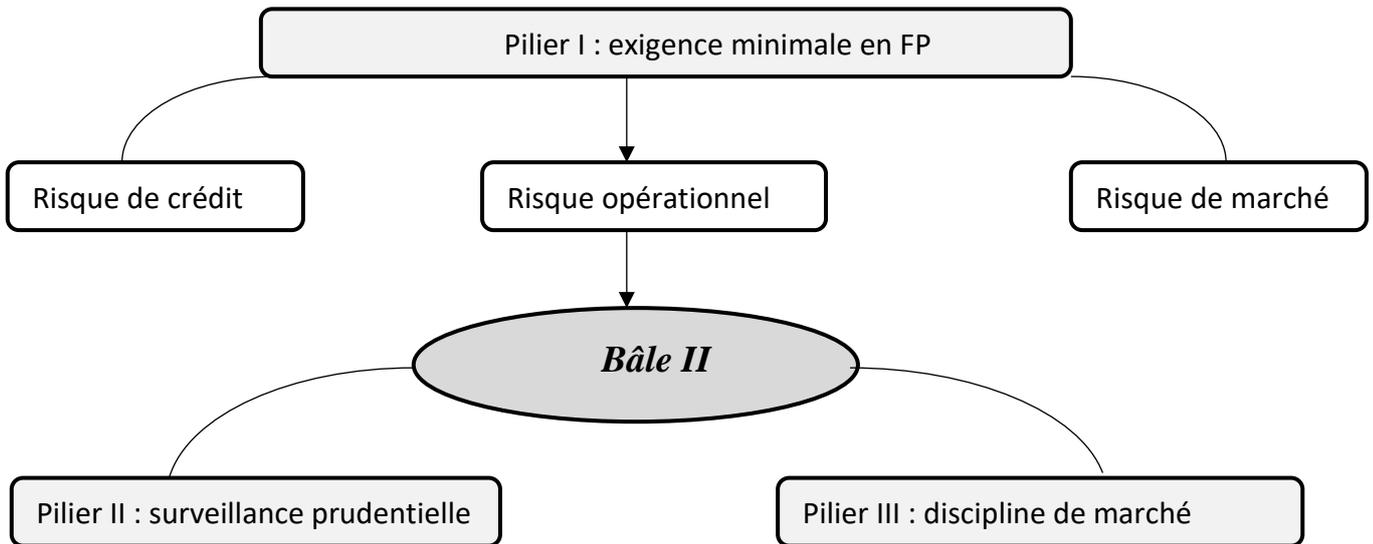
Ce nouveau dispositif repose sur trois (3) piliers nécessaires pour contrôler la santé financière globale du système bancaire, et celle de chaque établissement : des exigences minimales en Fonds propres, un processus de surveillance prudentielle, et l'utilisation effective de la discipline de marché.

²⁰ <https://acpr.banque-france.fr/international/les-grands-enjeux/les-accords-de-bale/> (consulte le 30/3/2022)

➤ **Les trois piliers de l'accord de Bâle II :**

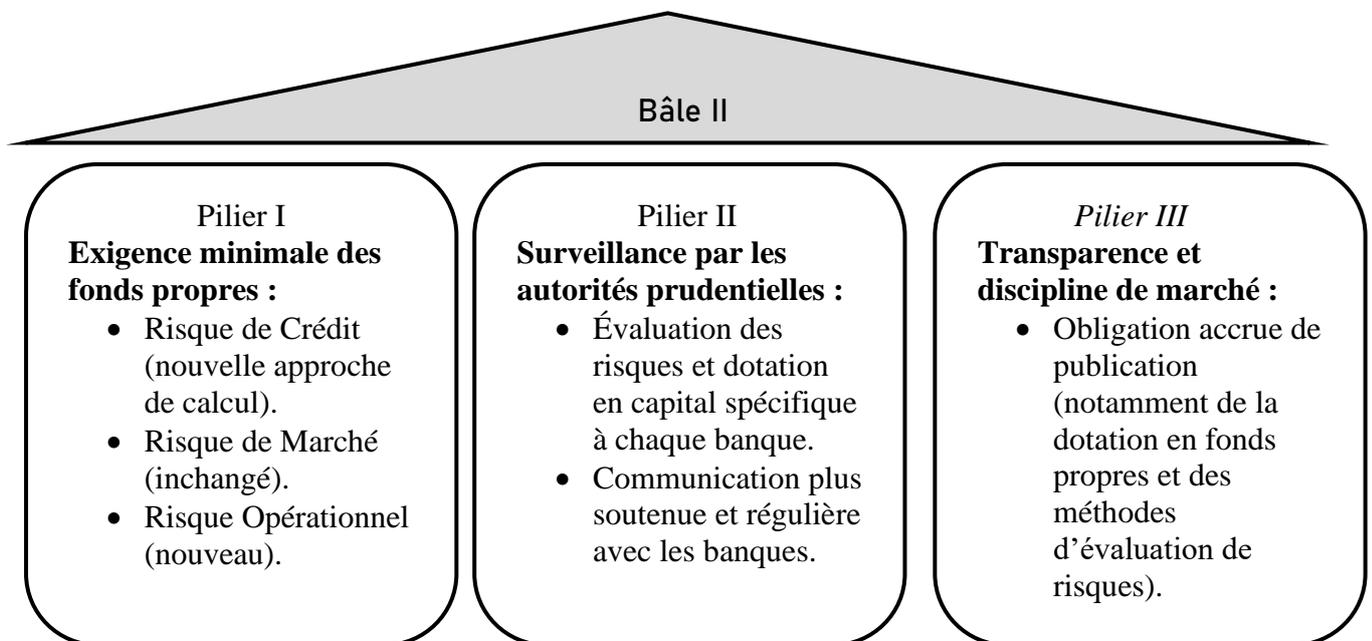
Le nouvel accord repose sur une approche non seulement quantitative (calcul du capital réglementaire) mais aussi qualitative en s'appuyant sur trois piliers :

Figure n°2 : Les trois piliers de Bale.



Source : Antoine SARDE, « Audit et contrôle interne bancaire », ED AFGES, France, Paris 2002,

Figure n° 3 : Les trois piliers de Bâle II.



Source : Crédit Suisse, Economic& Policy consulting « Bale II –étape importante de la réglementation bancaire »,2004

a) Pilier I : Exigences minimales des fonds propres

L'objectif du 1^{er} pilier est d'assurer une mise en place de règles d'évaluation des risques auxquels les banques sont exposées, ainsi la mesure du besoin en fonds propres pour leur couverture qui sont calculés selon différentes méthodologies. L'adoption de la technique de réduction de risque crédit dans le calcul de nouveau ratio, il reste identique en ce qui concerne les risques de marché et pour les risques opérationnels une nouvelle exigence en fonds propres est instaurée.

Le nouveau ratio de solvabilité se définit comme suit :

$$\frac{\text{Fonds propres}}{(\text{Risque Crédit net pondéré} + \text{Risque Marché} + \text{Risque Opérationnel})} \geq 8$$

Sachant que :

- Le risque de crédit correspond aux actifs pondérés.
- Le risque de marché correspond au capital requis pour sa couverture $\times 12,5$.
- Le risque opérationnel correspond au capital requis pour la couverture de ce risque $\times 12,5$.

b) Pilier II : Surveillance par les autorités prudentielles

Il repose sur une implication et une présence plus efficace des autorités de contrôle pour prévenir les défaillances des banques. Ce dispositif a pour objet de renforcer la surveillance prudentielle et de mettre en œuvre des meilleures techniques de gestion de risque par les superviseurs nationaux²¹.

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

²¹ Christian JIMENEZ, Patrick MERLIER, et Dan CHELLY, « Risque opérationnel de la mise en place du dispositif et son audit », Édition Banque Édition, Paris 2008, P24

c) Pilier III : Transparence et discipline de marché ²²

Il met l'accent sur l'amélioration de la transparence et la communication financière dans une perspective de renforcer la discipline de marché. C'est-à-dire, l'obligation pour les banques de publier des informations complètes sur la gestion des risques et l'adéquation des fonds propres. Donc il permet aux investisseurs de connaître le profil de risques des banques et la gestion et la couverture de ces risques. et sa donne une plus grande transparence et une pression accrue sur le marché encourageant les banques à mieux gérer leurs risques.

D'une façon plus simple ; une Plus grande discipline de marché avec une exigence accrue de transparence sur la structure des fonds propres et les risques encourus. Les fonds propres doivent couvrir les risques de crédit et de marché et les risques opérationnels.

3.3 L'accord de Bâle III

La dernière crise financière qui a impacté l'économie mondiale, a mis en évidence les insuffisances du cadre réglementaire qu'a apporté Bâle II, ce qui a amené les autorités en charge de la régulation bancaire, en décembre 2010, à mettre en place un nouveau système de régulation financière. En visant la liquidité et non pas la solvabilité, en introduisant de nombreux changements concernant les pondérations des risques, la composition des fonds propres.²³

Les dispositions de ce nouvel accord visent, l'amélioration des recommandations des accords précédents, et le passage vers une nouvelle logique macro prudentielle visant à protéger et assure la stabilité du système financier dans sa globalité.

²² Comité de Bâle sur le contrôle bancaire : « Exigence de communication financier au titre du troisième Pilier-dispositif consolidé et renforcé » p7

²³ Inspiré de l'article de : « Bâle III, quel impact sur le métier de la banque », EUROGROUP CONSULTING, avril 2011.

Tableau n°1 : Les principales mesures apportées par Bâle III.

Bâle III		
Capital	Liquidité	Risque systématique
<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer la qualité et le niveau des fonds propres de base. • Faire face à l'ensemble des risques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Introduire un ratio de liquidité à court terme (LCR). • Introduire un ratio de liquidité à long terme. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inciter à l'utilisation de chambre de compensation (CCP) pour les produits dérivés. • Renforcer les exigences en fonds propres pour les expositions entre institutions financières.
<ul style="list-style-type: none"> • Maitriser l'effet de levier. • Intégrer des matelas de sécurité (coussin de conservation, coussin contra-cyclique). 		<ul style="list-style-type: none"> • Envisager une surcharge en capital pour les institutions systémiques.

Source : Document de synthèse de KPMG, « Bâle III : les impacts à anticiper », Mars 2011.

4 La Réglementation prudentielle en Algérie

La croissance économique et la stabilité de l'économie peuvent être entièrement influencées par le fonctionnement du système financier, car, ce dernier peut jouer à court et à long terme. Le démantèlement de ce type de contrôle (déréglementation) a laissé place à une supervision prudentielle dont le but est d'orienter les comportements des institutions financières vers plus de prudence.

La nouvelle réglementation prudentielle en Algérie, et dans le cadre de l'exercice de l'autorité de régulation, l'effort soutenu de CMC²⁴ et du CB²⁵ et de la BA²⁶ en métiers de réglementation de contrôle et de supervision des activités bancaires s'inscrit dans l'objectif premier de prémunir l'établissement bancaire contre tous les risques, qui ont mis en place une réglementation bancaire applicable aux banques et aux établissements financiers.

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

En voici les articles (1, 2,3, 4, 5, 6,7, 8, 20 et 21) du règlement 14-01 portant coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers qui stipulent :

Article 1 er : « Le présent règlement a pour objet de fixer les coefficients de solvabilité applicables aux banques et établissements financiers. »

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

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

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

²⁴ Conseil de la Monnaie et de Crédit.

²⁵ La Commission bancaire.

²⁶ La Banque d'Algérie

Art. 5 : « Le numérateur du ratio de solvabilité est constitué des fonds propres réglementaires. Le dénominateur comprend la somme des expositions pondérées au titre des risques de crédit, opérationnel et de marché. Les risques de crédit incluent les risques du bilan et du hors bilan. Le montant des risques opérationnels pondérés est calculé en multipliant par 12,5 l'exigence en fonds propres au titre de ces risques, déterminée conformément aux dispositions des articles 20 et 21 du présent règlement. Le montant des risques de marché pondérés est calculé en multipliant par 12,5 l'exigence en fonds propres au titre de ces risques, déterminée conformément aux dispositions des articles 22 à 29 ci-dessous.»

Art. 6 : « La commission bancaire peut accorder aux banques et établissements financiers un délai pour se conformer aux exigences fixées aux articles 2 à 4 ci-dessus et imposer des restrictions graduelles en matière de distribution de dividendes pour le cas de non-respect des dispositions de l'article 4. »

Art. 7 : « La commission bancaire peut imposer aux banques et établissements financiers d'importance systémique, des normes de solvabilité supérieures à celles prévues aux articles 2 et 3 ci-dessus. »

Art. 8 : « Les fonds propres réglementaires comprennent les fonds propres de base et les fonds propres complémentaires.»

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. »

Art. 21 : « L'exigence en fonds propres nécessaires pour la couverture du risque opérationnel est égale à 15 % de la moyenne des produits nets bancaires annuels des trois (3) derniers exercices. Seuls les produits nets bancaires positifs sont pris en considération dans le calcul de cette moyenne. »

SECTION 03 : Les risques majeur de l'activité bancaire

Le risque fait partie de toutes les activités humaines, qu'elles soient sociales, économiques, sportives, etc. Cependant, après avoir analysé les risques potentiels d'une activité particulière, chacun s'efforce d'éviter qu'ils ne se produisent en organisant la prévention. L'environnement bancaire est devenu très volatil et très sensible aux diverses fluctuations de la sphère monétaire, et face à ces diverses perturbations, les banques sont de plus en plus menacées par divers risques affectant leurs activités et leur position sur les marchés financiers.

Cette section repose sur les différents risques auxquels est confrontée une banque.

1 Généralité sur la notion de risque

1.1 Définition

« Le risque est un ensemble d'aléas susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur une entité et dont le contrôle interne et l'audit ont notamment pour mission d'assurer autant que peut se faire la maîtrise »²⁷

« Le risque peut être défini comme «la probabilité qu'un évènement ou une action puisse avoir des conséquences néfastes sur l'activité »²⁸.

On peut également approfondir les définitions précédentes en précisant que

« Le risque ne doit plus être considéré uniquement comme un élément négatif à éviter ou à contrôler, mais également comme quelque chose de positive, à utiliser de manière constructive. Il s'agit d'un moyen pour saisir au mieux et au plus vite les opportunités qui se présentent à l'organisation »²⁹

« Le risque est une perte potentielle, identifiée et quantifiable (enjeux), inhérente à une situation ou une activité, associée à la probabilité de l'occurrence d'un évènement ou d'une série d'évènements »³⁰

²⁷ IFACI, les cahiers de la recherche, Paris 2001, P.16

²⁸ JACOB, H & SARDI, A. Management des risques bancaires, AFGES, 2001, Page 23.

²⁹ Pierre Alexandre BAPST et Florence BERGET, « Pour un management des risques orienté vers la protection de l'entreprise et la création de valeur », Revue Française d'audit Interne, n°161, 2002, P.8

³⁰ Henri-pierre/Jean-Luc, « piloter les risques d'un projet », (P26).

1.2 Caractéristiques du risque

De façon totalement générale, un risque se déplace dans un espace à deux dimensions³¹ :

- la probabilité de son occurrence ;
- la gravité de ses effets.

Ce qui permet de définir sa criticité, nombre obtenu en faisant le produit de la probabilité par la gravité. Ce sont les trois paramètres essentiels qui définissent un risque, ou plus précisément qui servent à sa caractérisation, sous une forme plus mathématique : $Cr = P \times G$

1.3 Les parties prenantes aux risques

Les risques sont souvent le contrecoup de l'activité humaine. L'individu peut être producteur de risque ou protecteur ou les deux à la fois. Or pour combattre le risque, il s'agit non seulement de définir les risques, ce que nous avons fait en première partie, mais aussi d'évaluer quels en sont les producteurs et les gestionnaires.³²

1.3.1 Les producteurs de risques

Il s'agit de toute partie interne ou externe pouvant causer volontairement ou non, du tort à l'entreprise en entravant son activité ou en l'empêchant d'atteindre ses objectifs.

- En interne Il s'agit des risques pouvant provenir d'un des trois partenaires internes à l'entreprise :
 - Les dirigeants
 - Les salariés
 - Les actionnaires
- En externe Il s'agit principalement des risques provenant des
 - les consommateurs ;
 - les médias ;
 - les administrations ;
 - les citoyens ;
 - les agences de notation ;

³¹ Yves Métayer/Laurence Hirsch « Premier pas dans le management des risques », P.11

³² Olivier Hassid « la gestion des risques », 2^{ème} édition p.30

- la concurrence ;
- les fournisseurs ;
- les sous-traitants ;
- les clients distributeurs

La nature de ces infractions et leur origine peuvent être très diverses, il est, néanmoins, possible d'établir différentes catégories de producteurs de risques. Pour ce faire, nous définirons tout d'abord les différents profils de producteurs de risques.³³

Les trois profils de producteurs de risque peuvent être ressortis :

- Le négligent : encourt des risques aux autres de façon non intentionnelle. (sans en avoir eu l'intention)
- Le spéculateur : Son comportement est à l'opposé de celui du gestionnaire du risque. Il n'agit pas forcément de manière illégale, mais il peut agir au détriment de l'entreprise. (ex. les Médias qui relaient un scandale la concernant).
- Le délinquant : Est délinquant, celui qui agit contre l'entreprise de manière illégale (ex. un voleur, un hacker, ...).

1.3.2 Les gestionnaires de risques³⁴

Face à cette diversité de producteurs de risques, se constitue depuis une trentaine d'années un système de réseau d'acteurs de la prévention du risque.³⁵

Il existe différentes catégories d'acteurs en mesure de participer à la lutte contre le risque.

➤ **Les entreprises :**

Certaines entreprises considèrent le concept de risque comme suffisamment important pour établir un poste de Risk manager à temps plein avec des responsabilités élargies et une équipe de plusieurs représentants.

³³ Olivier Hassid « la gestion des risques », 2^{ème} édition, p.30

³⁴ Id (p37).

³⁵ Id (p 35-37).

La notion de Risk manager est floue. Peut être considérée comme relevant du risk manager « toute action qui s'appuie sur une méthodologie intégrant l'analyse, la réduction et/ou le transfert de risque »

➤ **Les experts :**

Derrière les experts de la sécurité se cachent différents profils et différents univers. On trouve le commissaire de police, détaché auprès du ministère de l'Intérieur, pour faire de l'ingénierie publique, le chercheur en biologie qui fait de l'audit interne pour un grand groupe, et enfin le consultant en gestion des risques.

Derrière cette différence de profils et d'univers, retenons néanmoins quatre manières de réaliser de l'expertise en sécurité : la première manière de réaliser une expertise est bien évidemment de la réaliser en interne. On parle alors d'audit interne.

Ensuite, il existe les laboratoires de recherche qui sont eux aussi en capacité d'apporter une expertise précise en matière de gestion de risque : l'Institut national de l'environnement industriel et des risques (INERIS).

Une troisième manière de réaliser une expertise est de recourir aux services d'audit administratif. Par exemple, l'Institut national des hautes études de sécurité (INHES), Enfin, il y a l'externalisation de l'expertise auprès des cabinets de conseil : Accenture, Ernst & Young,

➤ **Le secteur de la sécurité privée et de l'assurance :**

Il existe à ce jour deux catégories d'entreprises qui assurent des activités de gestion de risques : d'un côté, des entreprises qui garantissent la sécurité des actifs physiques (locaux, ordinateurs, etc.), humains et immatériels (logiciel, brevet, base de données) et de l'autre côté, des entreprises qui proposent des couvertures d'assurance.

➤ **L'état :**³⁶

Dans ce contexte, l'État est plus que jamais le principal gestionnaire de risques. A cet effet, l'Etat a quatre fonctions principales dans ce domaine :

Sa première fonction est d'être un « éclaireur des risques ». Dans cette perspective, l'État détient un rôle de producteur, centralisateur et diffuseur d'informations. L'enjeu est d'identifier les espaces qui sont particulièrement concernés par des risques graves ou le développement de nouveaux risques.

³⁶ <https://www.memoireonline.com> consulté le 24 /04/2022

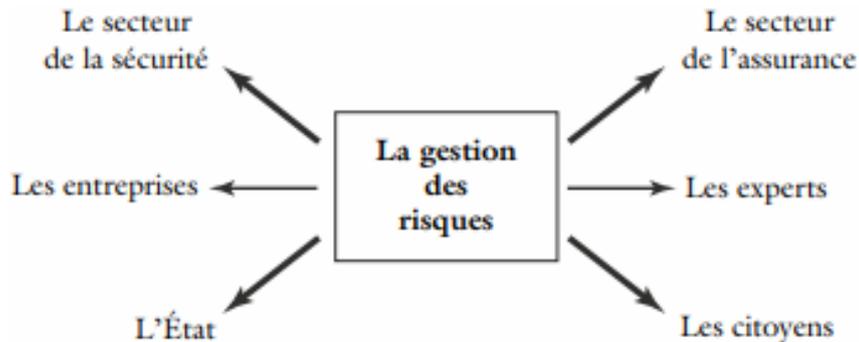
Sa deuxième fonction est celle de « veilleur ». Face à des risques peu prévisibles, vigilance et anticipation sont nécessaires. Si l'on ne peut prévoir l'avenir, une façon de se préparer à des crises nouvelles consiste à tirer des leçons des crises originales qui ont eu lieu dans le passé, par l'exercice du retour d'expériences.

Sa troisième fonction est d'être un État « superviseur ». Les États ont un rôle très important afin de s'assurer de l'absence d'irrégularités.

➤ **Les individus :**

La gestion des risques est bien souvent une question d'experts. La présence du citoyen n'est pas habituelle. La présence de citoyens n'est pas coutumière. Sans la transparence et la clarté du traducteur, du médiateur et des règles, il n'a que peu ou pas son mot à dire. Les citoyens sont déterminés à ne pas avoir le pouvoir d'exprimer leurs opinions.

Figure n° 4 : Les gestionnaires de risques



Source : Olivier Hassid « la gestion des risques », 2ème édition.

2 Les différents types de risque

Le métier de banquier est fréquemment défini comme le métier de risque. Ce qui ne signifie pas que gagneront ceux qui auront pris le plus de risque, mais ceux qui les auront le mieux maîtrisés.³⁷

Pour faire face aux différents risques auxquels une banque est exposée, leur maîtrise devient une priorité des directions des banques, de ce fait avant toute démarche d'évaluation et de suivi, il est primordial de les identifier car les risques bancaires sont multiples, comme le montre la liste ci-dessous :

2.1 Le risque de crédit

C'est le principal risque auquel est exposée une institution bancaire et demeure la cause première des difficultés et faillites des banques. Il s'agit d'une perte potentielle consécutive suite à l'incapacité des clients ou autres contreparties à honorer leurs engagements financiers.

« L'octroi de crédits, implique toujours le risque de ne pas être remboursé à l'échéance, à la suite de la défaillance de l'emprunteur, qui peut être un particulier ou une entreprise, ou même un pays tout entier. Ce risque demeure la cause principale des difficultés des établissements de crédit »³⁸

Ce risque fait l'objet depuis 1988, par l'introduction du ratio de solvabilité –dit aussi Ratio Cooke- d'un dispositif de quantification destiné à maintenir un niveau minimum de fonds propres compatible avec le niveau des engagements.

2.2 Le risque de liquidité

Dans son activité de base, qui est de collecter des dépôts pour les utiliser sous forme de crédit (rôle d'intermédiation financière) la banque va se heurter à un double problème : les dépôts sont fondamentalement à court terme, alors que les crédits sont à plus long terme. Le rôle de la banque va donc consister à transformer l'épargne à court terme, en crédits à plus long terme ; ce qui implique un double risque : risque d'aux d'intérêt et risque de illiquidité.³⁹

³⁷ ANTOINE SARDI « L'audit interne des banques », 1^{er} Edition 1990 à France, p4

³⁸ Id

³⁹ Id

« Le risque de liquidité ou d'illiquidité de la banque est le risque de ne pas disposer d'assez de liquidité pour faire face aux demandes de retrait de fonds »⁴⁰

Le risque de liquidité se matérialise donc, quand une banque n'ait plus la capacité de rembourser ses créanciers, et que ses actifs ne peuvent plus être cédés rapidement et à des conditions satisfaisantes.

Selon la réglementation Algérienne, le risque de liquidité c'est 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 cout raisonnable.

2.3 Risque de marché

« Les risques de marché sont les pertes potentielles résultant de la variation du prix des instruments financiers détenus dans le portefeuille de négociation ou dans le cadre d'une activité de marché dite aussi de "trading" ou de négoce ».⁴¹

Les risques de marché font l'objet d'une exigence de couverture en fonds propres : amendement apporté à l'accord de Bâle en 1996, puis celui de 1999.

Selon le comité de Bâle « le risque de marché, défini comme risque de perte sur des positions de bilan et d'hors-bilan à la suite de variation de prix de marché, recouvre :

- Les risques relatifs aux instruments liés aux taux d'intérêt et titres de propriété du portefeuille de négociation ;
- Le risque de change et le risque sur produits de base encourus sur l'ensemble de la banque »⁴²

2.4 Le risque de taux d'intérêt

« Le risque de taux d'intérêt est le risque de voir les résultats affectés défavorablement par les mouvements de taux d'intérêt »⁴³

« Le risque de taux représente, pour un établissement financier, l'éventualité de voir sa rentabilité affectée par la fluctuation des taux d'intérêts.»⁴⁴

⁴⁰ SYLVIE De Coussergues, gestion de la banque, DUNOD, Paris 2002, p101

⁴¹ Antoine SARDI, « Audit et contrôle interne bancaire », ED AFGES, France, Paris 2002, p. 40.

⁴² 2Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres », juin 2006, point 683i,

⁴³ Bessis,j, « gestion des risques et gestion actif-passif des banques », Dalloz, paris 1995, p17

⁴⁴ J.C. AUGROS - M. QUERUEL, « risque de taux d'intérêt et gestion bancaire », Economica, janvier 2000.

2.5 Le risque de change

« Le risque de change correspond au risque de variation du résultat induit par des fluctuations de change. Il trouve son origine dans le fait que les sous bilans en devises ne sont pas équilibrés (notion de position). Son effet est de rendre le résultat sensible aux variations de change. »⁴⁵

2.6 Le risque de Systémique

Les établissements financiers sont interdépendants les uns par rapport aux autres. Les pertes consécutives à la défaillance d'un établissement sont supportées par un effet de contagion, essentiellement par le système bancaire, donc, la défaillance d'un établissement de crédit,

Comme un jeu de dominos, peut donc déclencher les difficultés dans d'autres établissements et risquer de mettre en péril tout le système bancaire⁴⁶

2.7 Le 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 livraison (risque de non livraison de l'instrument)⁴⁷

2.8 Le risque de non-conformité

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

⁴⁵ Xerion Finance (www.clicatis.org).

⁴⁶ Antoine SARDI, audit et contrôle interne bancaire, Ed. AFGES, 2002, p44

⁴⁷ Art. 2, de règlement n° 91-09, 29/08/ 2012.

2.9 Le risque de contrepartie

« Un risque de contrepartie est un risque de défaillance d'une contrepartie (client, établissement de crédit) sur laquelle l'établissement de crédit détient une créance ou tout autre engagement de même nature »⁴⁸

La défaillance d'un emprunteur entraîne une perte correspondant au non-recouvrement total ou partiel des fonds engagés par la banque pour le financement de son client. De ce fait, la banque subit une perte en capital (créance non remboursée) et en revenus (intérêts non perçus) perte qui est probablement bien plus importante que le profit réalisé sur cette même contrepartie non défaillante. Le risque de pays.

2.10 Le risque opérationnel

Le risque opérationnel -objet de mon mémoire- est défini comme étant « le risque de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des évènements extérieurs⁴⁹»

⁴⁸ PIERRE-Charles papion, économie et gestion bancaires, Dunod, paris 1999, p69

⁴⁹ Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres », juin 2006, point 644, page 157

CONCLUSION DE CHAPITRE I

La stabilité du système bancaire fut l'une des préoccupations majeures, ce dernier constitué par différents organismes liés les uns des autres et dont la gestion nécessite une grande implication, en raison de la sensibilité de cette tâche et les différents risques auxquels est confrontés la banque.

Tout au long de ce chapitre, nous avons essayé de présenter en premier lieu le fonctionnement du système bancaire tout en présentant le système bancaire et ses différentes activités.

Ensuite, dans la deuxième section on a présenté le comité et les accords de Bâle. Le principal accord consiste à mettre en place le ratio Cooke, mais il a marqué rapidement ses insuffisances. De ce fait, il était nécessaire de mettre en place un nouveau ratio qui est le ratio MC DONOUGH où ce dernier il a inclus le risque opérationnel et les autres risques bancaire.

Enfin, dans la troisième section on a spécifié les différents risques auxquels les banques doivent faire face dans leur gestion journalière à savoir Les parties prenantes aux risques et ses caractéristiques.

CHAPITRE II**LA GESTION ET L'ÉVALUATION DU RISQUE
OPÉRATIONNEL**

CHAPITRE II : LA GESTION ET L'ÉVALUATION DU RISQUE OPÉRATIONNEL

Récemment, le concept de risque opérationnel a émergé et attire l'attention des agences de réglementation et des banques. Cet engouement est dû à de nombreux scandales financiers, avec notamment des pertes importantes qui ont ébranlé de nombreuses banques et conduit dans certains cas à la faillite.

Tous les événements non exhaustifs font partie de ce que l'on appelle le risque opérationnel. La prise en compte du risque opérationnel est l'une des grandes nouveautés de la réglementation Bale II.

La gestion du risque Opérationnel bancaire correspond à l'ensemble des techniques, outils et dispositifs mis en place par la banque pour identifier, mesurer et surveiller les risques auxquels elle est confrontée.

Ce chapitre va nous permettre d'identifier le cadre générale et réglementaire de risque opérationnel et la gestion du risque opérationnel bancaire selon la norme Bale II.

Alors le présent chapitre traite les sections suivantes :

- Section 01 : Généralité sur les risques opérationnels bancaire
- Section 02 : le processus de la gestion de risque opérationnel
- Section 03 : mesure du risque opérationnel

SECTION 01 : Généralité sur les risques opérationnels bancaire

Le risque opérationnel est un problème qui a pris une nouvelle importance, étant au cœur des processus des gestions bancaires. Notamment, au début des années 2000, lorsque le risque opérationnel était considéré comme plus spécifique que les autres risques.

1 Définition

Le risque opérationnel est difficile à identifier et Il n'existe pas de définition universelle du risque opérationnel. Cependant, je retiendrais celle du comité de Bâle. Donc, qu'est-ce qu'un risque opérationnel ?

1.1 La définition de Bâle II

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

« Le risque opérationnel se définit comme étant le risque de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnes et systèmes internes ou à des évènements extérieurs.»⁵⁰

Le régulateur arrêté du 02 février 2007 à donner la définition suivante du risque opérationnel :

« Le risque opérationnel est le risque de perte résultant d'inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et système interne, ou à des événements extérieurs, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de perte élevé. Le risque opérationnel ainsi défini, inclut le risque juridique mais exclut les risques stratégiques et de réputation »⁵¹

1.2 La définition du CRBF⁵² 97-02

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

⁵⁰ Le risque opérationnel : implications de l'accord de Bâle pour le secteur financier. 2005.

⁵¹ Christian JIMENEZ, Patrick MERLIER, et Dan CHELLY, « Risque opérationnel de la mise en place du dispositif et son audit », Édition Banque Édition, Paris 2008. P9

⁵² Le comité de la réglementation bancaire et financière

« Le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnelles et système internes ou à des évènements extérieurs y compris d'évènement de faible probabilité d'occurrence mais a fort risque de perte. Le risque opérationnel inclut les risques de fraude interne et externe ».

1.3 La définition de IFACI⁵³

« Le risque opérationnel est le risque de résultat d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs ».

1.4 La définition de la Banque d'Algérie

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

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

Et Selon le nouveau règlement n°14-01 du 16 février 2014, portant coefficient de solvabilité applicable aux banques et établissement financiers, indique dans l'article n°20 que :

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

Ces définitions couvrent l'erreur humaine, l'intention frauduleuse et malveillante, les défaillances du système d'information, les problèmes liés à la gestion du personnel, les litiges commerciaux, les accidents, les incendies, les inondations, etc. En d'autres termes, sa portée semble si large que les gens ne sont pas immédiatement conscients de son application pratique.

⁵³ L'institut français de l'audit et du contrôle internes « de la cartographie des risques au plan d'audit».p27

2 Caractéristiques des risques opérationnels

La principale caractéristique du risque opérationnel est qu'il n'est pas concentré dans un seul secteur d'activité, il est présent dans tous les niveaux. Parmi ces caractéristiques, on peut également citer : Une coexistence de pertes directes et indirectes, Une insuffisance des historiques des données, Une difficulté de mesure, car il n'est pas toujours apparent ou directement observable et une imbrication avec le risque de crédit et de marché

3 Classification des risques opérationnels

Le comité de Bâle a adopté une classification assez précise des différentes catégories d'événements opérationnels, à travers une segmentation de risque de huit (8) lignes métiers et sept (7) catégories d'événements permettent d'avoir une matrice à cinquante-six cases représentatives de chaque métier bancaire avec la typologie de risque associé⁵⁴.

3.1 Classification par type d'activité

Tableau n°2 : présentatifs des lignes métiers définis par Bâle II

Ligne métier	Activité
Financement des entreprises	Fusion /acquisitions, émissions Privation, dette publique, syndication
Négociation et vente institutionnelle	Négociation sur marché de capitaux, marché monétaire...
Banque de détail	Paiement domestiques, transféré de fond, règlement interbancaire, compensation correspondant Banking
Banque commerciale	Conversation de titres, services aux émetteurs, prêt de tires

⁵⁴ Document de comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel », P4.

Paiement et règlements	Effet de commerce, financement export, commerce international, financement de projet , leasing, factoring
Service d'agence	Gestion de fonds sous toutes ses formes (publique /privé... ect)
Gestion d'active	Traitement des ordres et services associés
Courtage de détail	Dépôt, prêts, cartes bancaires, services bancaire conseils financiers, banque privées, gestion de fortune, garantie

Source: Basel Committee on Banking Supervision (2004), « International convergence of capital measurement and capital standards», Annex 8 « breakdown between trades».

3.2 Classification par type d'événements

Nous présentons ci-dessous les catégories de risque 8 :⁵⁵

- 1) **Fraude interne** : pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou à tourner des règlements, la législation ou la politique de l'entreprise impliquant au moins une partie interne à l'entreprise.
- 2) **Fraude externe** : pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou à tourner des règlements, la législation de la part d'un tiers.
- 3) **Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail** : perte résultant d'actes non conformes à la législation de la part d'un tiers.
- 4) **Clients, produits et pratiques commerciales** : pertes résultant d'un manquement non-intentionnel ou dû à la négligence, à une obligation professionnelle envers des clients spécifiques, ou de la nature ou conception d'un produit.
- 5) **Domages aux actifs corporels** : destructions ou dommages résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres sinistres.

⁵⁵ Telles qu'elles sont définies par Bâle

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

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

4 **Risques spécifiques**

Il s'agit en particulier des risques qui sont exclus de la nomenclature de Bâle du fait de la difficulté de mesure qui y est associée, tels que les risques suivants⁵⁶ :

4.1 **Les risques humains**

L'être humain est l'une des principales ressources et valeurs de l'entreprise. Il a souvent été constaté que la survenance d'incidents suit à des causes humaines provenant d'un environnement propice qui regroupait plusieurs facteurs personnels ou associés au contexte de l'entreprise (stress permanent, surcharges, pression, insuffisance de formation de l'encadrement, ...)⁵⁷

4.2 **Les risques juridiques**

Les risques juridiques sont des risques qui découlent de la transgression ou du non-respect des lois, règles, règlements ou pratiques prescrites, mais aussi du fait que les droits et obligations juridiques des parties à une transaction sont mal définis provoquent des litiges. Les banques peuvent être exposées à des risques juridiques en ce qui concerne la divulgation d'information sur leur clientèle et la protection de la vie privée des clients mal informés de leurs droits et obligations peuvent engager une action en justice⁵⁸

4.3 **Les risques systémiques**

« Le risque que l'incapacité d'un acteur du marché à faire face à ses obligations entraîne une réaction en chaîne impliquant l'incapacité de la plupart des acteurs à assurer le bon

⁵⁶ M. ROZENBAUM, « Analyse et gestion du risque bancaire », ED ESKA BANQUE MONDIALE, Paris, 2004, p. 30, traduit de : « analyzing and managing Banking Risk », écrit par H.V. GREUNING et S. BRAJOVIC BRATANOVIC.

⁵⁷ Eric LAMARQUE « management des banques : risque, relation client, organisation », 2eme édition ED PEARSON, France, paris 2008 p 10.

⁵⁸ ID

dénouement de leurs opérations, aboutissant à la faillite de tout le système (principe de l'effet « dominos ») »⁵⁹

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

4.4 Les risques stratégiques

Se définit comme le risque représenté par le choix stratégique des instance dirigeantes (c'est-à-dire l'opportunité de la décision stratégique)

Ou le risque de la déclinaison de la stratégie au sein de l'organisation.⁶⁰

Néanmoins, on peut le subdiviser en 3 sous-catégories : les risques politiques, les risques de modification de la législation et les risques liés à l'évolution du marché.

4.5 Le risque d'image

Se définit comme le risque d'un perception négative de la part des clients, des contreparties, des actionnaires, qui peut affecter défavorablement la capacité d'une banque à maintenir ou engager des relations d'affaire (...)⁶¹

Il consiste à donner à l'opinion publique une image assez négative de l'établissement, qui conduit à perdre des sources de financement et/ou certains de ses clients. Certaines actions peuvent produire une impression négative durable pour l'ensemble des activités d'une banque, ..., en ce qui concerne son aptitude à exécuter des fonctions vitales pour la poursuite de son activité, engendrent une perte de confiance importante, sa réputation peut être entachée.⁶²

⁵⁹ Christian JIMENEZ, Patrick MERLIER et Dan CHELLY. « Risque Opérationnel, da la mise en place du dispositif à son audit », P.89

⁶⁰ IFACI « de la cartographie des risques au plan d'audit ».p28

⁶¹ID

⁶² Eric LEMARQUE, « Management de la banque : Risque, relation client, organisation », 2 -ème édition, ED PEARSON, France, Paris, 2008, p10

SECTION 02 : La processus de la gestion de risque opérationnel

Les banques doivent identifier, définir, mesurer et évaluer les risques. Ensuite, ils doivent définir des limites et mettre en place un suivi et des rapports pour leur évolution de manière individuelle et globale. De plus, pour être en mesure de gérer de tels risques, il faut d'abord bien définir les risques, identifier les facteurs favorables à leur émergence, déterminer les conditions de leur réalisation et le cadre juridique qui l'entoure.

1 Management des risques

1.1 Définition

« Le management des risques est un processus mis en œuvre par le Conseil d'Administration, la Direction Générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation. »⁶³

Donc le management des risques est l'ensemble des outils, des techniques et des dispositifs organisationnels permettant la mesure et le contrôle des risques.

1.2 Fonction de gestion du risque

La fonction de gestion des risques couvre tous les domaines de la banque et doit être entièrement approuvée au sein de l'institution. Afin d'assurer la pérennité des activités commerciales, le gestionnaire des risques apporte les conseils issus de ses analyses en mettant en place des systèmes coordonnés pour tous les départements de la banque. Sa mission consiste à protéger les ressources humaines, financières, technologiques de la banque contre les risques générés par son activité ou provenant de son environnement. A cette fin, le gestionnaire des risques met en application une politique de gestion des risques permettant d'optimiser le coût du risque. Sa tâche principale est d'identifier et de quantifier les risques,

⁶³ Gestion des risques et processus, Séminaire AFAI, 4 Avril 2006.

de proposer des solutions pour les réduire et de contribuer à la mise en place de la solution retenue.

1.3 Le processus de gestion des risques

Le management des risques représente un outil primordial dans l'activité quotidienne de la banque, et comme tous les processus, l'application d'une gestion adéquate des risques nécessite la mise en œuvre d'un enchaînement d'étapes sous forme d'un processus logique comprenant d'une manière générale six phases qui peuvent être défini comme suit⁶⁴ :

1.3.1 Identification des risques

L'identification des risques est un effort continu, car les risques évoluent constamment en fonction des données de l'environnement interne et/ou externe.

1.3.2 Evaluation et mesure des risques

Elle consiste à quantifier la probabilité d'occurrence du risque et la perte qui en résulte. Une évaluation appropriée des risques est un facteur important lors du choix d'une opération

1.3.3 Analyse, décision et planification des mesures

Ce n'est qu'après avoir procédé à l'analyse des variables qui sont à l'origine du risque que les mesures seront recherchées. Une décision sera alors prise et les actions à appliquer seront planifiées.

1.3.4 Gestion opérationnelle des risques

Dans cette étape, plans, stratégies et moyens sont mis en œuvre. Chaque risque est géré par l'unité désignée à cet effet.

1.3.5 Surveillance des risques

Au fil du temps, et en fonction des circonstances, de nouvelles expositions au risque peuvent apparaître, les informations sur les probabilités et l'importance des risques peuvent

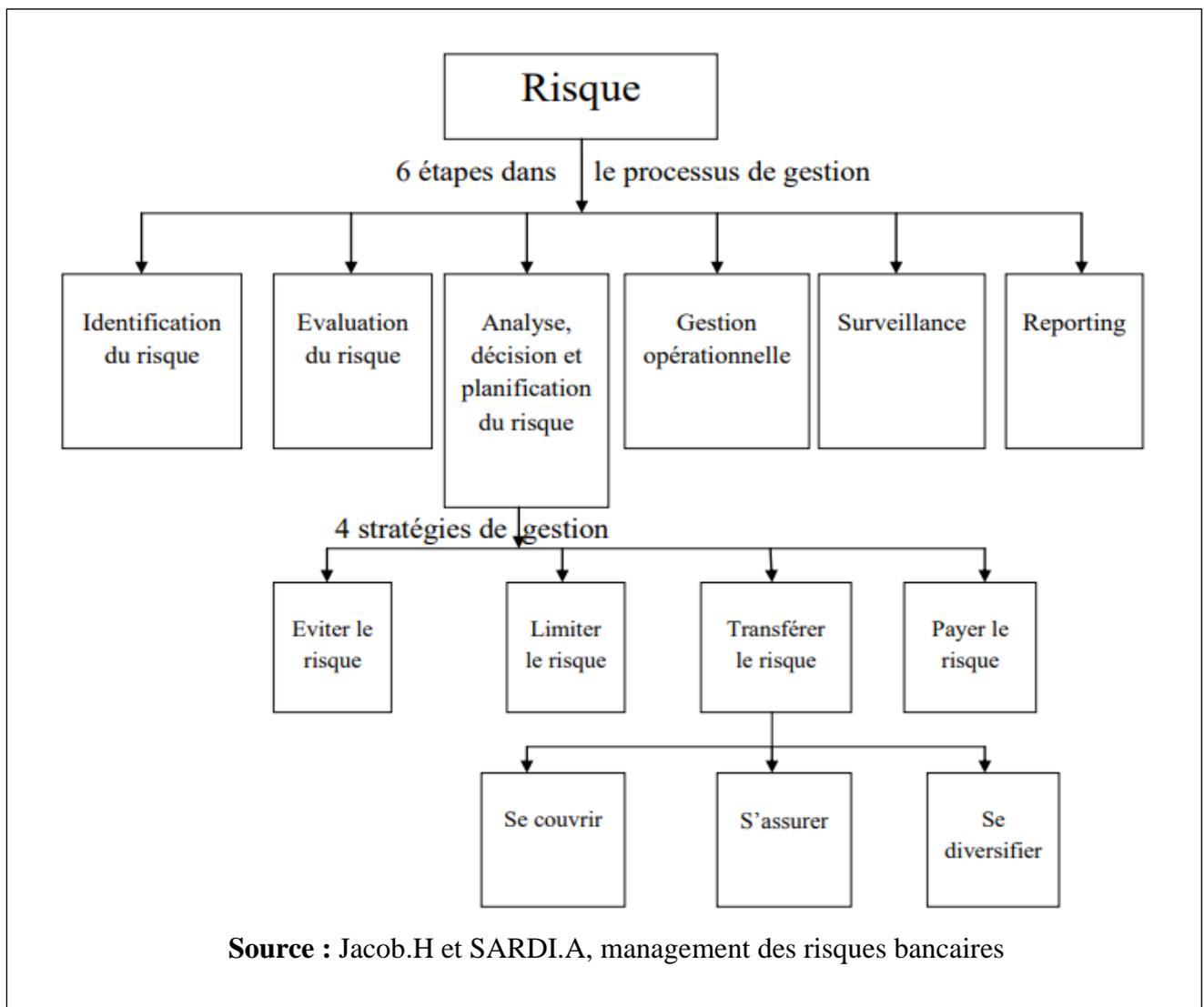
⁶⁴ JACOB, H & SARDI, A. Management des risques bancaires, AFGES, 2001, P22

être affinées. La gestion du risque demande un contrôle régulier de ce dernier afin de s'assurer que les décisions prises sont toujours optimales et que les limites fixées sont toujours respectées.

1.3.6 Reporting des risques

Le système de reporting est le résultat logique de l'ensemble de tout processus. Les résultats de la gestion des risques sont appréciés dans des rapports qui seront destinés aux différents centres de responsabilité de la banque (direction générale, conseil d'administration, comité des risques, etc.). Les résultats de la gestion des risques sont appréciés dans des rapports synthétiques et analytiques. Et ces rapports sont communiqués à plusieurs destinataires

Figure n° 5 : Etapes et techniques de gestion du risque



Source : Jacob.H et SARDIA, management des risques bancaires

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

L'auto-évaluation des risques (RCSA) est la plus ancienne des méthodes d'identification et de gestion des risques opérationnels, mais elle reste tout de même la plus dynamique et celle assurant une gestion prospective des risques auxquels peuvent être confrontés les différentes directions de la banque⁶⁵.

L'exercice d'auto évaluation peut se faire suivant deux approches différentes :⁶⁶

2.1 L'approche Bottom-up

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

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

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

2.2 L'approche Top-down

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

- L'identification des risques et leur évaluation : à travers un questionnaire ou entretiens

⁶⁵ Ariane CHAPELLE et Georges HÜBNER et Jean-Philippe PETERS, « le risque opérationnel implication de l'accord de Bâle pour le secteur financier », Edition Larcier, Bruxelles 2005, P.178

⁶⁶ L'IFACI, la cartographie des risques, édition de L'IFACI, Paris, septembre 2013, p41-47

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

2.3 L'approche combinée

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

2.4 L'approche par le Benchmarking

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

3 La cartographie des risques opérationnels

3.1 Définition

« Le terme de 'cartographie' est couramment associé à la notion de risques. Utilisé dans des domaines aussi variés que la géopolitique (cartographie des risques pays), ...etc., la cartographie est naturellement très présente dans l'univers bancaire, ou le risque constitue le cœur de métier »⁶⁷

« Une cartographie des risques est une représentation graphique de la probabilité d'occurrence et de l'impact d'un ou plusieurs risques. Les risques sont représentés de manière à identifier les risques les plus significatifs (probabilité et /ou impact les plus élevés et les moins significatifs (probabilité et/ou impact les plus faible)⁶⁸ »

⁶⁷ IFACI « de la cartographie des risques au plan d'audit » p7

⁶⁸ IFACI et Price water House Coopers, « Management des risques de l'entreprise : cadre de référence et techniques d'application », édition d'organisation, paris p 221

« La cartographie des risques est démarche dynamique d'identification et d'évaluation des risques qui permet d'en donner une représentation synthétique et visuelle. Elle constitue ainsi un outil de mise en évidence des risques à couvrir en priorité.⁶⁹ »

3.2 La démarche d'élaboration de la cartographie du risques opérationnels

Il existe plusieurs méthodes d'élaboration d'une cartographie des risques de la plus simple à la plus complexe, mais il n'existe pas de démarche standard d'élaboration imposée aux banques Algériennes, chacune tient compte de ses propres spécificités pour un meilleur contrôle interne, toute fois elle doit obéir à la réglementation.

3.2.1 La description des processus et l'identification des risques

La première étape d'élaboration d'une cartographie des risques consiste à établir une nomenclature des risques adoptée par la banque, en découpant ses lignes métiers en différents processus. Cette nomenclature doit englobe tous les risques probables d'être rencontrés dans la banque.

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

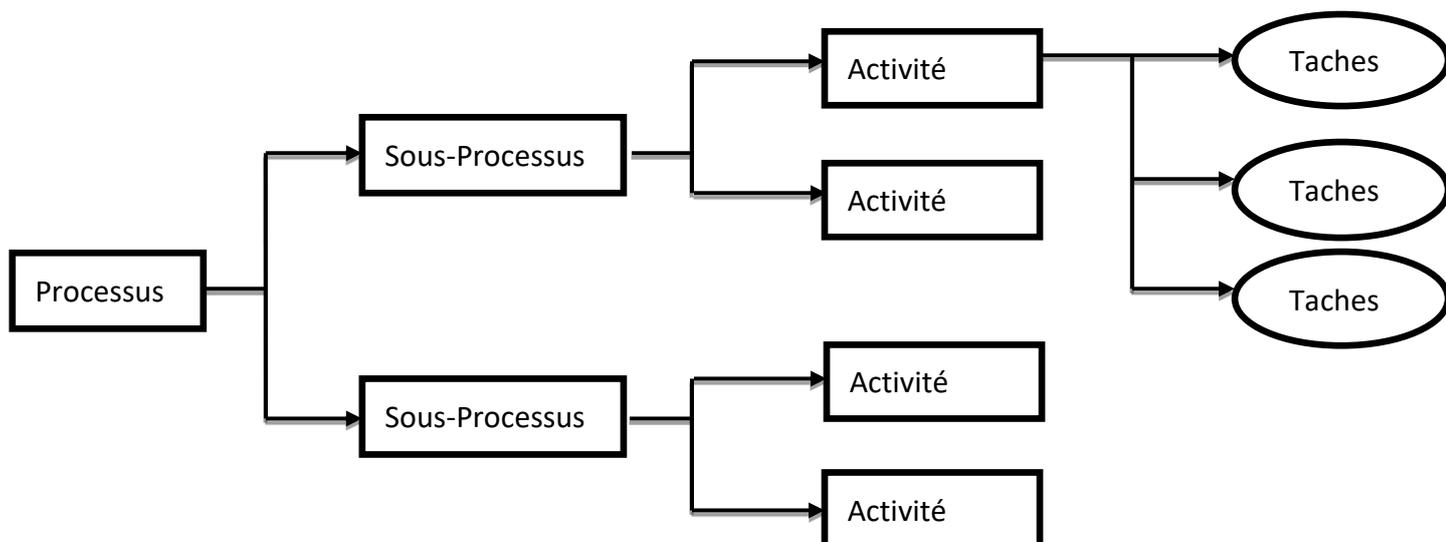
Le processus peut être défini comme étant : l'enchaînement ordonné d'un ensemble d'activités, produisant une valeur ajoutée au sein de l'institution, permettant de délivrer au client (interne ou externe) un produit ou un service correspondant à son besoin.

On distingue en général trois types de processus :

- Les processus opérationnels (processus métier) ;
- Les processus de pilotage (processus de direction) ;
- Les processus de support.

⁶⁹ Déf proposée par l'unité de recherche de IFACI « De la cartographie des risques au plan d'audit»,p10

Figure n°6 : Représentation d'un processus



Source : élaborer par moi-même

3.2.2 La définition des critères d'évaluation des risques

Une fois les risques recensés, ils seront évalués à travers 2 critères : la fréquence et l'impact de chaque risque.

Il est donc nécessaire de définir un barème pour fixer de façon claire et objective tous les éléments qui serviront, plus tard, dans l'analyse afin d'assurer l'homogénéité et un langage commun compris de tous.

Le tableau suivant présente un exemple d'une échelle de mesure.

3.2.3 La cotation des risques

Après l'étape de l'identification et l'évaluation des risques nets en termes de fréquence et d'impact, une nouvelle nomenclature sera établie. C'est la cotation des risques (Une note est attribuée à chaque risque) qui est basée sur ces différents facteurs, on peut calculer la criticité de chaque risque, et donc les catégoriser selon leur importance.

$$\text{Criticité} = \text{fréquence} \times \text{Gravité}$$

3.2.4 La hiérarchisation des risques

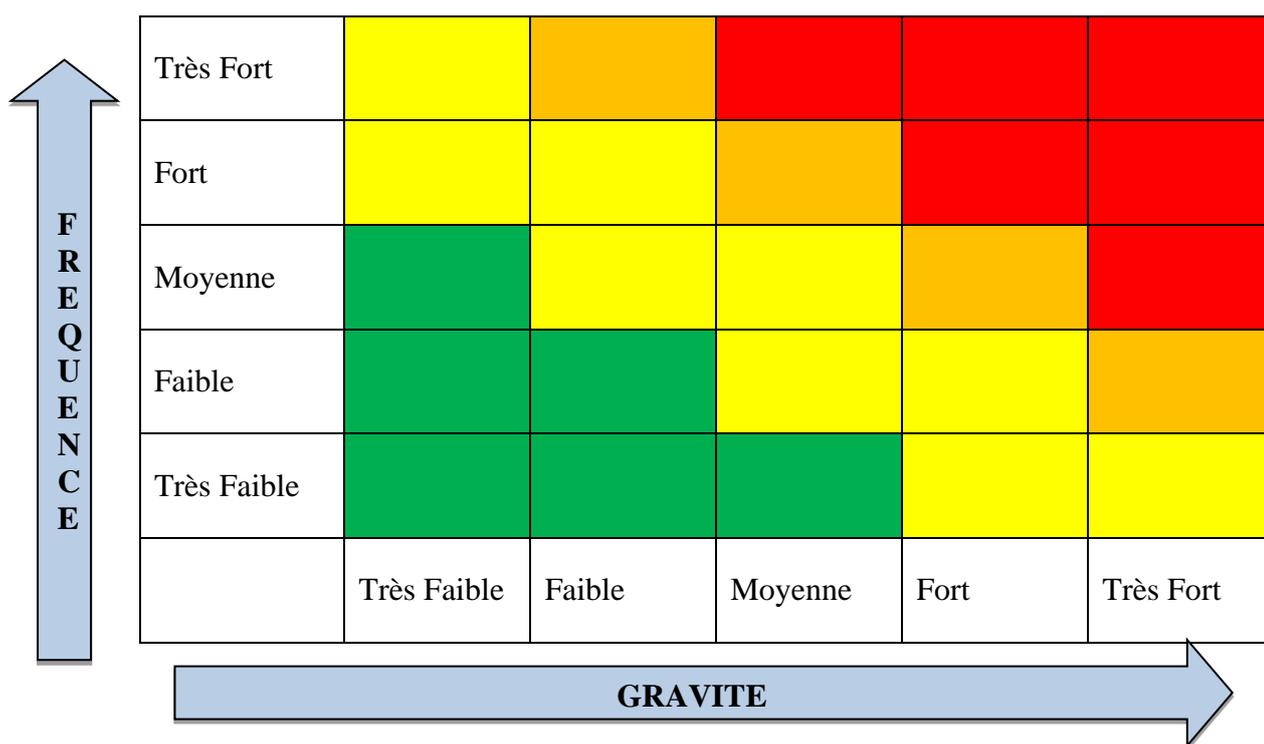
Les risques pourront être représentés sur une matrice à 2 axes (fréquence, impact), ce qui permet de les répartir en zones selon le niveau de risque et la nécessité de contrôle et aussi offre une vision sur les risques majeurs à traiter prioritairement.

3.2.5 Actualisation de la cartographie

La cartographie des risques représente la situation des risques à un moment donné, il est donc nécessaire de l'actualiser et la mettre à jour régulièrement puisque les risques auxquels une banque est confrontée évoluent dans le temps.

3.3 Présentation d'une cartographie des risques

Figure N°7 : Cartographie des risques



Source : élaborer par moi-même

➤ La description de graphe :

Les couleurs de la cartographie des risques représentent le degré de probabilité et la gravité de risque, et les chiffres dans chacune des boîtes représentent le nombre de risques se situant à chaque niveau.

La zone rouge : représente les risques catastrophiques, l'entreprise doit utiliser ces ressources pour traiter ces risques.

La zone orange : les risques majeurs, risques à éviter

La zone jaune : risques modérés, pour lequel des efforts pour réduire les risques Doivent être faits mais le coût de la prévention doit être évalué avec soin et limité.

La zone verte : risques mineurs que l'entreprise peut vivre avec.

4 **Traitement des risques**

4.1 **L'acceptation**

Il s'agit pour l'organisation de décider de vivre avec le risque lorsque son niveau de gravité est faible, qu'il n'existe pas de solution pour le traiter, ou que cela est trop coûteux

4.2 **Le transfert**

C'est la méthode la plus anciennement utilisée en matière de gestion des risques et vise à transférer ou partager leur responsabilité ou le coût du dommage à un tiers. Il s'agit donc de reporter le risque sur un autre organisme (une assurance, un organisme de protection sociale ou une mutuelle)

4.3 **La réduction**

Il s'agit de réduire la criticité d'un risque (en diminuant sa probabilité d'apparition ou en limitant la gravité de ses conséquences) et passe en général par un effort d'équipement et/ou de formation du personnel.

Ces plans visent à réduire le plus possible les risques pour obtenir un risque résiduel le plus faible possible.

4.4 **L'évitement**

Il s'agit pour l'entreprise d'éviter un risque en prenant des mesures spécifiques (voire même en adaptant sa stratégie).

4.5 **L'élimination**

Il s'agit lorsque cela est possible d'éliminer les risques détectés en supprimant les causes à travers des investissements, l'installation de nouvelles procédures, la formation, ...

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

Les indicateurs clé des risques sont des statistiques et/ou diverses mesures souvent d'ordre financier qui peuvent donner une idée de l'exposition d'une banque aux risques, ils sont généralement monitorés de façon périodique (chaque mois ou chaque trimestre) pour alerter les banques pour des opérations porteuses de risque⁷⁰

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

Pour chaque activité on retrouve un ensemble d'indicateurs bien spécifiques et qui dépend de la nature des tâches effectuées, du mode d'organisation des fonctions, du niveau d'automatisation des opérations, du niveau des flux financiers impliqués, ou encore de la législation en vigueur⁷¹

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

Tableau N° 3 : Exemples d'indicateurs de risques.

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

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

⁷⁰ Comité de Bâle sur le contrôle bancaire : « saine pratique pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel », Février 2003, P.7

⁷¹ Ariane CHAPELLE, George HUBNER et Jean-Philippe Peter, « le risque opérationnel : implication de l'accord de Bâle pour le secteur financier », .2 février 2005. P.175

6 Les Tableaux de Bord (Reporting) des risques opérationnels

Le tableau de bord des risques opérationnels surveille les pertes en surveillant les principaux indicateurs de risque.

Reflète la qualité des politiques de risques mises en œuvre et offre une vision intégrée des risques aux différents niveaux de l'établissement, notamment au sein de l'organe de gouvernance.

De ce fait, Ils doivent permettre essentiellement ⁷² :

- Communiquer les causes des événements opérationnels au sein de l'organisation
- Appréhender la nature et l'ampleur des risques encourus
- Désigner un moyen primordial pour impliquer le management des différents départements dans la gestion quotidienne des risques opérationnels
- Il Assurer l'adéquation des dispositifs de gestion des risques opérationnels avec le profil de risque et le plan de l'activité de l'établissement
- Effectuer les arbitrages nécessaires afin de limiter et couvrir les risques et de piloter les actions correctives.

7 Quantification du risque

Suite à l'accord de Bâle, les banques sont invitées à développer leur propre méthode de mesure de capital pour le risque opérationnel. Les établissements financiers ont alors commencé à quantifier leur exposition au risque opérationnel, en intégrant des données internes et externes des pertes⁷³.

Il existe plusieurs approches de quantification de l'exposition de l'établissement au risque opérationnel tels que⁷⁴ :

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

⁷² Christian JIMENEZ, Patrick MERLIER et Dan CHELLY. « Risque Opérationnel, de la mise en place du dispositif à son audit ». P117

⁷³ L'article : « la quantification du risque opérationnel des institutions bancaire », par HELA DAHEN, HEC Montréal, décembre 2006

⁷⁴A. CHAPELLE, G. HUBNER, JP. PETER, op.cit. p.169

SECTION 03 : : Mesure du risque opérationnel

Une fois les risques opérationnels identifiés et évalués, suivre l'approche définie par le Comité de Bâle pour mesurer ces risques et se concentrer sur les différentes méthodologies utilisées pour couvrir ces derniers.

1 La mesure réglementaire du risque opérationnel selon Bâle II

La mesure du risque opérationnel correspond à la valeur en risque, qui est calculée de la même manière que dans les domaines du risque de marché et du risque de crédit. Par conséquent, il est nécessaire de couvrir à la fois les pertes attendues (expected loss) et les pertes exceptionnelles (unexpected loss). Cependant, en théorie, le capital réglementé ne couvre que les pertes exceptionnelles et non les pertes moyennes, ces dernières étant soit couvert par des provisions, soit déduites du résultat courant. Le Comité de Bâle propose trois approches différentes pour déterminer le capital réglementaire au titre de risque opérationnel.

- L'approche indicateur de base (Basic Indicator Approach ou BIA)
- L'approche standard (Standardised Approach ou SA)
- L'approche des mesures avancées (Advanced Measurement Approach ou AMA)

2 Les méthodes d'évaluation du risque opérationnel

Le nouveau système d'adéquation des fonds propres offre aux banques la possibilité de mesurer le risque opérationnel selon les trois approches (L'approche indicateur de base ; L'approche standard ; L'approche des mesures avancées). Les banques ont la possibilité de choisir celle qui leur convient, en fonction de l'environnement de travail de la banque, de leur activité et de leur capacité globale d'action. En effet, en effet s'assurer qu'elles disposent de tous les moyens nécessaires pour mettre en place la solution retenue.

2.1 L'approche indicateur de base (BIA)

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

Les banques appliquant l'approche indicateur de base doivent, au titre du risque opérationnel, détenir des fonds propres correspondant à la moyenne sur les trois dernières années d'un pourcentage fixe (alpha) de leur produit annuel brut moyen positif.

$$k_{IB} = [\Sigma (PB_{1..n}\alpha)] / n$$

Le coefficient α est fixé à 15%. Représentant la proportion entre le niveau de fonds propres de l'ensemble du secteur bancaire et l'indicateur correspondant.

k_{IB} : exigence de fonds propres selon l'approche indicateur de base.

PB : produit annuel brut, s'il est positif, sur les trois années écoulées.

n : nombre d'années, sur les trois écoulées, pour lesquelles le produit annuel est positif.

2.2 L'approche standard (SA)

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

Le capital réglementaire se calcule dans ce cas, en fonction d'un pourcentage du produit brut appelé facteur Béta (β) L'approche standard consiste à retenir des coefficients de pondérations différents (allant de 12% à 18%) selon les lignes de métiers.

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

K : Exigence en fonds propres

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

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

Tableau N° 4 : Facteur Bêta par ligne d'activité-Approche standardisée.

Catégorie d'activité	
Financement des entreprises	$\beta_1 = 18 \%$
Négociation et vente	$\beta_2 = 18 \%$
Banque de détail	$\beta_3 = 12 \%$
Banque commerciale	$\beta_4 = 15 \%$
Fonctions d'agent	$\beta_5 = 18 \%$
Paiement et règlement	$\beta_6 = 15 \%$
Gestion d'actifs	$\beta_7 = 12 \%$
Courtage de détail	$\beta_8 = 12 \%$

Source : Ariane CHAPELLE, Georges HUBNER, Jean-Philippe PETERS, Le risque opérationnel : Implication de l'accord de Bale pour le secteur financier, Edition LARCIER, P22.

2.3 L'approche des mesures avancées (AMA)

L'approche par les méthodes avancées se base sur la mise en place de modèles internes permettant la collecte des incidents et données de pertes liés aux risques opérationnels, et ce avec approbation préalable du superviseur. Ces données servent de base de calcul des fonds propres correspondants, en respectant la décomposition 8 lignes d'activités et 7 catégories de risques, soit 56 couples possibles.⁷⁵

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

⁷⁵ Bureau du surintendant des institutions financières canada « chp8 : risque opérationnel » janvier 2018

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

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

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

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

E : Exposition au risque opérationnel

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

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

3 Le rôle de contrôle interne dans la gestion des risques opérationnels

3.1 Définition de l'IFACI

« Le contrôle interne est un dispositif de société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui :

- Contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;
- Doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité »⁷⁶

« Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil, le management et les collaborateurs d'une entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité ».⁷⁷

⁷⁶ WWW.IFACI.COM.

⁷⁷ WWW.IFACI.COM.

3.2 La Réglementation régissant le contrôle interne⁷⁸

➤ Au niveau international

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

➤ Au niveau national selon la Banque d'Algérie

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

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

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

⁷⁸ Règlement N°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers qui abroge et remplace le règlement 02/03 du 14 novembre 2002.

3.3 L'Organisation du contrôle interne bancaire

Le dispositif de contrôle interne d'une banque est organisé de manière à assurer une stricte indépendance entre les services chargés de l'initiation des opérations et ceux chargés de la vérification, du règlement et du suivi des diligences liées à la surveillance des risques.

➤ Les niveaux du contrôle interne

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

- a. Le contrôle de Premier degré : Il s'agit de l'ensemble des contrôles effectués au sein de chaque service ou de chaque unité opérationnelle initiant des opérations administratives ou bancaires. Les principes d'organisation et les règles de procédure doivent être conçus de manière à constituer un premier degré véritablement efficace
- b. Le contrôle de Deuxième degré : les contrôles de deuxième degré, organisés à un niveau hiérarchique supérieur, sont réalisés par des services n'ayant pas généré eux-mêmes les opérations concernées.
- c. Le contrôle de Troisième degré : Exercés par le département contrôle interne de la banque pour s'assurer de la fiabilité des contrôles de premier et de deuxième degré, ils sont eux-mêmes complétés par les missions réalisées par le commissaire aux comptes, l'inspection générale du groupe ou un cabinet externe, il a pour principal objectif de s'assurer du bon fonctionnement du contrôle interne

Figure n°8 : Les composantes du contrôle interne.



Source : les dossiers Techniques d'information Optimind Avril 2011

CONCLUSION DE CHAPITRE II

À travers ce chapitre, nous avons conclu que le comité de Bâle, à travers les accords de Bâle II, a défini les risques opérationnels et à proposer des recommandations pour améliorer leur gestion en vue de les maîtriser.

Pour construire un système de gestion du risque opérationnel viable, ce chapitre a d'abord cherché à identifier les facteurs de risque opérationnel tels que les facteurs internes (la structure de la banque, nature de ses activités, la qualité de ses ressources humaines, les modifications de l'organisation et le taux de rotation du personnel). Ou externes (comme le développement du secteur bancaire ou les avancées technologiques), qui peuvent empêcher les banques d'atteindre leurs objectifs.

En suite, nous avons essayé de présenter des méthodes permettant aux banques d'évaluer leur risque opérationnel, ainsi que de déterminer les fonds propres nécessaires pour couvrir le risque résiduel. Bien que ces méthodes soient variées, elles englobent toutes l'une des deux principales approches : Bottom-up ou Top-down dans l'élaboration de cartographie de risque pour un gestion claire, fiable et rapide.

A la fin nous avons défini les dispositifs de gestion du risque opérationnel ainsi la législation algérienne qui a repris les recommandations du comité de Bâle à travers le règlement 11-08 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers. Ce dernier fait référence à la nécessité de contrôles internes efficaces et de moyens de mesurer et de surveiller les risques.

CHAPITRE III

ESSAI DE LA MISE EN PLACE DE LA GESTION DU RISQUE OPERATIONNEL AU SEIN DE LA BANQUE D'ALGERIE

CHAPITRE III: ESSAI DE LA MISE EN PLACE DE LA GESTION DU RISQUE OPERATIONNEL AU SEIN DE LA BANQUE D'ALGERIE

Le poids du risque opérationnel reste très longtemps sans le véritable soutien des banques à travers le monde, notamment en Algérie. Elle a toujours été motivée par le risque de crédit, qui a été leur principale préoccupation (et d'un degré moindre, le risque de marché).

Dans l'objectif de développer une culture de maîtrise des risques opérationnels et de contrôle interne par une approche commune au sien de la BA. Nous allons élaborer une cartographie des risques opérationnels liée à certains processus étudier au sein de ses services.

Notre cas pratique vas traite les sections suivantes :

- Section 01 : Présentation de la Banque d'Algérie
- Section 02 : Identification et Evaluation des risques opérationnels
- Section 03 : Elaboration de la cartographie des risques

SECTION 01 : Présentation de la Banque d'Algérie

1 Présentation de la BA

La banque d'Algérie est la banque centrale de l'Algérie appelée aussi banque mère ou banque des banques.

La banque centrale d'Algérie fut créée par la loi 62-144 votée par l'Assemblée constituante le 13-12-1962 portant la création et la fixation du rôle, et le statut de la Banque Centrale d'Algérie.⁷⁹

Direction : la direction de la BA est assurée par un gouverneur assisté de trois vice-gouverneurs, tous nommés par décret du président de la République.

Siege : le siège de la BA est à Alger

Capital : le capital de la BA est entièrement souscrit par l'état.

La situation mensuelle de la BA en janvier 2021 est : (montant en DA)⁸⁰

- Capital : 500 000 000 000,00
- Réserve : 800 519 710 857,95

Elle dispose en outre d'un réseau composé de 48 agences et succursales, lui assurant une présence dans chacune des wilayas de pays.

2 Rôle et Missions de la Banque d'Algérie⁸¹

2.1 Stabilité monétaire

La Banque d'Algérie a pour mission de veiller à la stabilité des prix en tant qu'objectif de la politique monétaire. Elle est chargée de régler, de diriger et de contrôler la circulation monétaire (...) et aussi de réguler le marché des changes et de s'assurer de la sécurité et de la solidité du système bancaire.

2.2 Systèmes de paiement

La Banque d'Algérie surveille et veille au bon fonctionnement, à l'efficacité et à la sécurité des systèmes de paiement.

⁷⁹ <https://www.bank-of-algeria.dz/> consulter le 3/5/2022

⁸⁰ Bilan de la BA 2021

⁸¹ <https://www.bank-of-algeria.dz/pdf/r%C3%B4le%20et%20missions%20de%20la%20banque%20d%27alg%C3%A9rie.pdf> consulter le 5/5/2022

2.3 Organisation du marché des changes

La Banque d'Algérie organise le marché des changes dans le cadre de la politique de change arrêtée par le Conseil de la Monnaie et du Crédit, dans le respect des engagements internationaux souscrits par l'Algérie.

2.4 Gestion financière

La Banque d'Algérie établit la balance des paiements et présente la position financière extérieure de l'Algérie. Dans ce cadre, elle peut demander aux banques et établissements financiers ainsi qu'aux administrations financières et à toute personne concernée de lui fournir toutes statistiques et informations qu'elle juge utiles.

2.5 Emission de la Monnaie

L'Etat délègue à titre exclusif à la Banque d'Algérie, le privilège d'émettre la monnaie fiduciaire à savoir les billets de banque et pièces de monnaie. La Banque d'Algérie détermine les signes reconnaissables d'un billet ou d'une pièce et fixe les modalités de contrôle de leur fabrication et de leur destruction.

2.6 Supervision bancaire

La Banque d'Algérie établit les conditions générales dans lesquelles les banques et les établissements financiers algériens et étrangers, peuvent être autorisés à se constituer en Algérie et à y opérer. Elle établit les conditions dans lesquelles cette autorisation peut être modifiée ou retirée.

3 Organisation

Pour mener à bien ses missions, la Banque d'Algérie est organisée au niveau central en :

- ❖ Sept (7) Directions Générales s'occupant des études, de l'inspection et des Activités bancaires.
 - Direction Générale des Études ;
 - Direction Générale de l'Inspection Générale ;
 - Direction Générale du Crédit et de la Réglementation Bancaire ;
 - Direction Générale du Contrôle des Changes ;

- Direction Générale de la Caisse Générale ;
- Direction Générale des Relations Financières Extérieures ;
- Direction Générale du Réseau.
- ❖ Deux (2) Directions Générales gérant des aspects spécifiques liés à l'émission de billets et à la formation bancaire, il s'agit de :
 - La Direction Générale de l'Hôtel des Monnaies (Imprimerie et frappe) ;
 - La Direction Générale de l'École Supérieure de Banque qui prend en charge la Fonction formation et le recyclage du personnel de l'ensemble du secteur Bancaire.
- ❖ Deux (2) Directions Générales chargées de la gestion administrative et des moyens de la banque, il s'agit de :
 - La Direction Générale des Ressources Humaines ;
 - La Direction Générale de l'Administration des Moyens.

4 Présentation de la succursale d'accueil

4.1 Présentation de succursale BA Blida

La banque d'Algérie Blida est une succursale de la banque d'Algérie ; les succursales ce sont des sièges dispose d'une caisse principale ; elle était créée en 1891 et c'était officiellement ouvert en 1/10/1965.

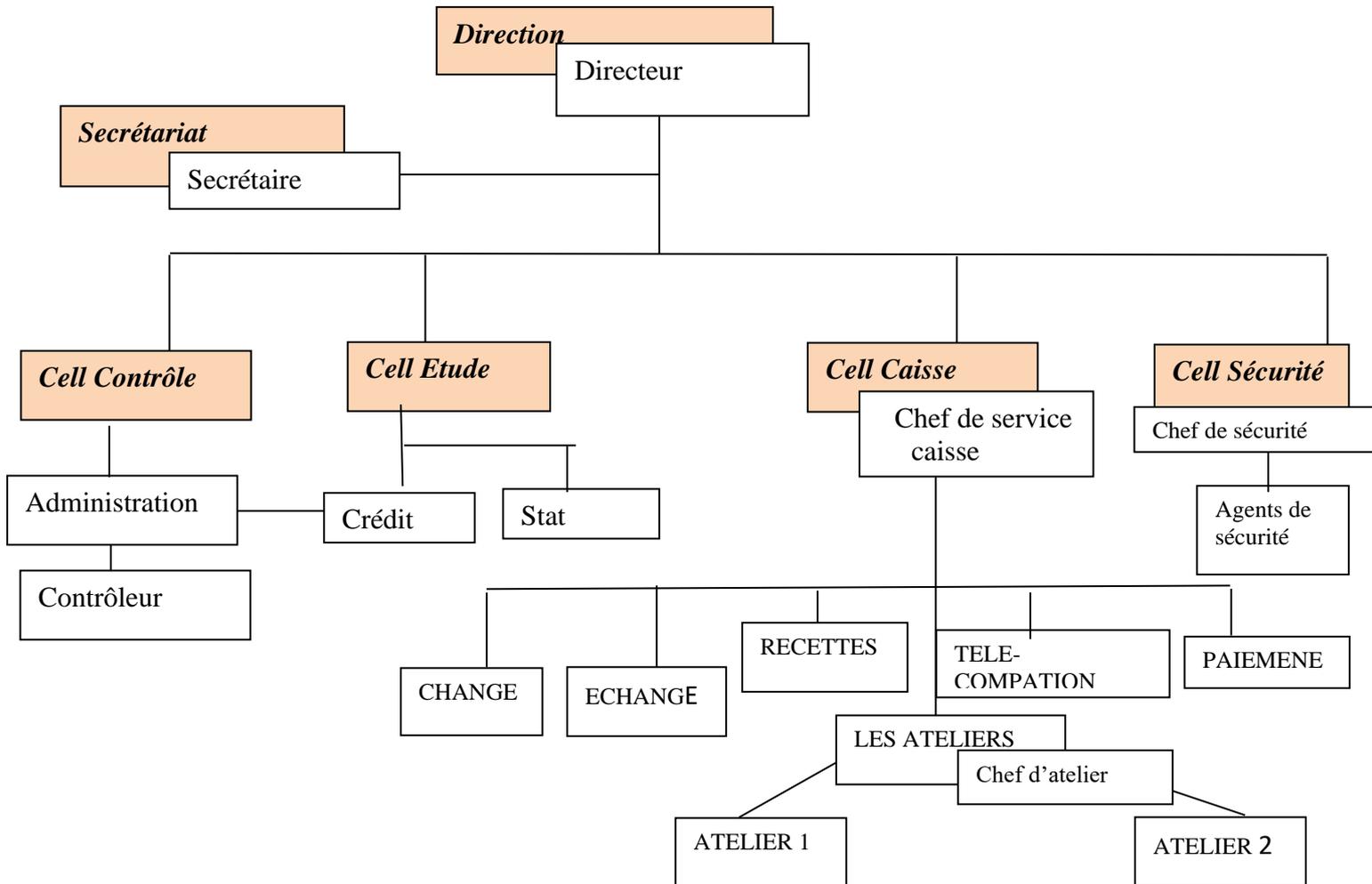
La banque d'Algérie a pour mission de créer et de maintenir dans les domaines de la monnaie, du crédit et de changes, les conditions les plus favorables à un développement rapide de l'économie ; tout en veillant à la stabilité interne et externe de la monnaie.

A cet effet, elle est chargée de régler la circulation monétaire, de diriger et de contrôler, par tous les moyens appropriés, la distribution de crédit, de veiller à la bonne gestion des engagement financiers à l'égard de l'étranger et de réguler la marche des changes.

Plus que sa la BA est gérant des fonds de trésor, elle reçoit ses versements et payée ses dettes.

4.2 L'organigramme de la banque d'Algérie Blida

Figure n°9 : L'organigramme de la BA -BLIDA



Source : élaboré par l'étudiante elle-même

5 La place de la gestion de risque de la BA

L'une des missions de la Banque d'Algérie est de superviser les banques primaires et de procéder l'audit et l'inspection de ces dernières, il les oblige à respecter les lois et le processus de chaque règlement ou lettre commun qu'elle a publié. Ou bien publié par le Comité de Bâle. Malgré elle oblige les banques commerciales de faire la gestion de risque, il n'a pas une gestion des risques pour lui-même. Il est satisfait par le contrôle interne bancaire. D'après la lettre commune n°357 relatives au renforcement du contrôle interne on conclue que le contrôle intègre dans la banque d'Algérie est « le contrôle de premier niveau » et « le contrôle de second niveau » c'est-à-dire contrôle double.

5.1 Le contrôle interne au sein de la BA⁸²

Selon la lettre commune n°357 le contrôle interne la banque d'Algérie est comme suit : le contrôle interne est le processus mis en place par la banque, à tous les niveau opérationnels et fonctionnels, visant à donner une assurance raisonnable que :

- La législation et réglementation régissant les activités et les opérations de la banque sont observées ;
 - Les informations exploitées la banque sont fiable ;
 - Les opérations de la banque sont réalisées et sécurisées de manière à permettre la protection de son patrimoine et de ses valeurs et parant atteindre ses objectifs de base.
- Par « contrôle de premier niveau », le contrôle intégré dans les procédures de traitement des opérations est composé de deux degré :
 - Le contrôle dit de « premier degré » est le contrôle pré-tabli des opérations manuelles ou automatiques, et exercé de manière permanente, au niveau des services, par l'agent en charge de l'exécution de l'opération et par son responsable direct ;
 - Le contrôle dit de « second degré », est le contrôle des opérations défini et programmé à l'avance, et exercé de manière permanente par la hiérarchie et/ou par des services relevant de la structure mais ne dépendant pas de ses services opérationnels.

⁸² La lettre commune n°357 relatives au renforcement du contrôle interne ; p 1-2

- Par « contrôle de second niveau », le contrôle périodique qui consiste à s'assurer de la conformité des opérations et à évaluer le dispositif de contrôle de premier niveau.

5.2 Le risque opérationnel selon la BA⁸³

Les risques opérationnels sont les risques de perte résultant d'une défaillance ou d'une inadéquation attribuable à des procédures interne, des personnes, des systèmes interne ou à des évènements exogènes, il s'agit notamment :

- Du risque juridique : le risque de tout litige avec une contrepartie ;
- Du risque de non-conformité : le risque de sanction judiciaire ou administrative et de perte financière significative né du non respect de dispositions propres aux opérations de la banque ;
- Du risque de continuité de l'activité : le risque de défaillance des mesures visant à assurer le maintien, de façon temporaire selon les scénarii adoptés dans le cadre du plan de continuité, des présentations de services essentielles de la banque puis la reprise planifiée des activités ;
- Du risque d'image ou de réputation : les risques d'atteinte à la crédibilité et à la réputation de la banque ;
- Du risque financier : les risques liés aux opérations légalement dévolues à la banque.

⁸³ La lettre commune n°357 relatives au renforcement du contrôle interne ; p 2-3

SECTION 02 : Identification et évaluation des risques opérationnels

Ce travail a pour but de réaliser une cartographie des risques opérationnels aux besoins de la BA pour faciliter la détection des vulnérabilités, et simplifier la tâche de l'auditeur avec une approche plus globale garantissant une évaluation plus ou moins objective, et de cartographier les risques opérationnels à partir de celle-ci. Dans une organisation de missions d'audit.

1 Identification des risques bruts

En utilisant le DCI de la BA et les processus de chaque opération ainsi que le brainstorming et avec l'aide de contrôle interne plus que des entretiens oraux avec les chefs de tous les Cellules dans la banque ainsi que les documents et les lettres communes de l'IRC .

On identifie les risques opérationnels qui peut affecter le fonctionnement de la banque et lui donner une mauvaise réputation.

Tableau n°05 : Résultats d'identification des risques opérationnels

Code de risque	Processus	Description de risque	Sous-catégorie selon nomenclature de bale II
R.O 1.1	Organisation	La BA ne dispose pas d'un organigramme hiérarchique et fonctionnel qui définit clairement, les niveaux d'autorité et de responsabilité, et, les missions des différents compartiments.	Fraude interne
R.O 1.2		Le siège ne dispose pas d'un manuel de procédures formalisé, détaillé et opérationnel pour chaque opération de la structure.	Fraude interne
R.O 1.3		La structure ne dispose pas d'un fonds documentaire exhaustif (lettres communes, règlements, instructions, notes...).	Fraude interne
R.O 1.4		La structure s'appuie, sur le plan organisationnel et fonctionnel qui ne présentent pas toutes les garanties de fiabilité et de traçabilité des informations.	Fraude interne

CHAPITRE III : Essai de la mise en place de la gestion du risque opérationnel au sein de la banque d'Algérie

R.O 1.5		Le siège ne dispose pas de procédure formalisée relative à la gestion des archives.	Fraude interne
R.O 1.6		La cartographie des risques encourus par la structure n'a pas été établie.	Fraude interne
R.O 2.1	Contrôle interne	Si les procédures de contrôle interne n'ont pas été mises en place.	Fraude interne
R.O 2.2		La structure n'a pas mis en place les systèmes de mesure et de surveillance des risques liés aux activités.	Fraude interne
R.O 2.3		Les sources de risques : - internes - externes N'ont pas été identifiées	-fraude interne -fraude externe
R.O 2.4		Le risque de validations des opérations non existant en réalité car le contrôleur est le validateur de toutes les opérations de la caisse.	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes.
R.O 3.1	Comptabilité	Si La comptabilisation et la validation des écritures ne sont pas réalisées au jour le jour (retards enregistrés);	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes.
R.O 3.2		Si le service de la comptabilité ne dispose pas d'un manuel des procédures régissant toutes les opérations comptables	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes.
R.O 4.1	Crédit	Non existence de programme de crédit fiable le chargé d'études exerce son activité principale (analyse et étude de dossier de crédit) en utilisant Excel.	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes.
R.O 4.2		La décision de crédit est centralisée mais il existe le risque de réclamation de décision pris dans le siège par les BC.	Clients, produits et pratique commerciales
R.O 4.3		Livraison tardive des dossiers traité de la part de la BA destiner à la BNA.	Exécution, livraison et gestion de processus

CHAPITRE III : Essai de la mise en place de la gestion du risque opérationnel au sein de la banque d'Algérie

R.O 5.1	Télé compensation	L'acceptation de paiement de cheque que le trésor a déjà refuse .	Exécution, livraison et gestion de processus
R.O 5.2		Refusassions de paiement de cheque que le trésor a déjà accepté de payée.	Exécution, livraison et gestion de processus
R.O 5.3		Le risque valider des chèques sans contrôler toutes les informations de l'opération.	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes.
R.O 6.1	La caisse courante	Le traitement et le suivi des opérations liées aux accréditations de signatures des banques... ne sont pas formalisés par une procédure fiable.	Fraude interne
R.O 6.2		Risque de vol si les portes des guichets demeurent ouvertes pendant les séances de travail.	Fraude interne
R.O 6.3		La validation des opérations de paiement que sa date de l'OID est expirée (la date 4jrs+1).	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes.
R.O 6.4		La validation des fausses opérations qui a une différence entre le montant reçu en réalité et le montant écrit au papier.	Fraude interne
R.O 6.5		Cas d'erreur au niveau d'opérations des échanges.	Fraude interne
R.O 6.6		La non disponibilité des pièce métallique au guichet de change.	Fraude interne
R.O 7.1	Atelier de tirage et reconnaissance	Risques liés au processus de reconnaissance cas d'acceptation des paies fractionnés.	Fraude interne
R.O 7.2		Cas d'erreur dans l'opération de la mise en sac (par ex paie de 5000DA et 20000DA dans la même paquet).	Fraude interne
R.O 7.3		La non-reconnaissance des faut paie.	Fraude interne
R.O 7.4		Le risque de vole interne.	Fraude interne

CHAPITRE III : Essai de la mise en place de la gestion du risque opérationnel au sein de la banque d'Algérie

R.O 8.1	Gestion de convoi	Les opérations de manutentions internes et externes (effectuées par des personnes étrangères à la banque) lors des convois de fonds ne sont pas prises en charge par une procédure formalisée.	Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes.
R.O 8.2		Le risque d'acceptation des convois avec erreur soit une plus ou bien un moins.	Exécution, livraison et gestion de processus
R.O 9.1	Gestion des dépôts de banques	Les sacs en question présentés par les banques ne sont pas Homogènes.	Fraude externe
R.O 9.2		La mauvaise gérée de dépôt de tier qui cause une vole au manque des dépôt.	Clients, produits et pratiques commerciales
R.O 9.3		La limite de plafond aux places de dépôt et sur tout par apport de les sacs mise en dépôt des B.C au week-end.	Pratique en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail
R.O 10.1	La gestion de salle fort	Si la procédure définissant les modalités d'accès aux salles fortes en cas d'empêchements momentanés, n'a pas mise en place.	Fraude interne
R.O 10.2		Les registres de réserve ne sont pas placés dans le coffre à la fin de chaque déplacement.	Fraude interne
R.O 10.3		Si salle renferme les dépôts des tiers appartenant à des organismes étatiques avec une nombre limité armoires grillagées comparé aux autres organisations.	Exécution, livraison et gestion de processus
R.O 10.4		Au cas au les détecteurs anti-intrusion et le système anti-inondation n'ont pas été installés à l'intérieur des salles fortes.	Pratique en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail
R.O 10.5		S'il y a des infiltrations des eaux pluviales au niveau du chemin de ronde entourant les salles fortes.	Domage aux actifs corporels

CHAPITRE III : Essai de la mise en place de la gestion du risque opérationnel au sein de la banque d'Algérie

R.O 10.6		Absence de caméras de surveillance couvrant l'intérieur des salles fortes.	Pratique en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail
R.O 11.1	Sécurité des biens et des personnes	L'absence de scanner de contrôle d'accès (entrée et sortie du personnel du siège).	Fraude interne
R.O 11.2		La défectuosité du système anti agression installé au niveau des guichets de la caisse.	Fraude interne
R.O 11.3		Les procédures d'organisation et de fonctionnement liées à l'activité de sécurité n'ont pas mises en place.	Dysfonctionnement de l'activité et des système

Source : élaborer par l'étudiant

2 L'évaluation des risques identifiés

Pour obtenir l'évaluation la plus réaliste possible, nous avons créé une enquête utilisant deux champs pour chacun des risques identifiés. L'un est la fréquence d'occurrence et l'autre est la gravité du risque. Nous avons rajouté aussi d'autres paramètres pour l'évaluation de l'impact à savoir la nature de l'impact de risque au la banque.

2.1 La définition des critères d'évaluation des risques

Tableau n°6 : Echelle d'évaluation du risque

Fréquence	
1	Rare
2	Peu-rare
3	Moyenne
4	Importante
5	Très élevée
Gravité	
1	Mineur
2	Significative
3	Sévère
4	Critique
5	Catastrophique
La cotation	
1 - 4	Négligeable
5 - 9	Acceptable

CHAPITRE III : Essai de la mise en place de la gestion du risque opérationnel au sein de la banque d'Algérie

10 - 14		Indésirable
15 - 25		Inacceptable

Source : élaborer par l'étudiant

2.2 L'évaluation du risque identifié

Tableau n°7 : Evaluation détaillée de la fréquence et de l'impact des risques associés à chaque opération du processus

Code de risque	F	G	Description	La criticité (F *G)	Impact sur la BA
R.O 1.1	5	3	F très élevée avec G sévère	15	R. de responsabilités; R .Juridique;
R.O 1.2	5	4	F très élevée avec G sévère	20	R. de dilution des responsabilités ; R. de perte de valeur
R.O 1.3	4	3	F importante avec G sévère	12	R. de mauvaise appréciation de performance ; R. juridique ;
R.O 1.4	4	3	F importante avec G sévère	12	R. juridique ; R. d'image et de réputation ; R. de non-conformité ;
R.O 1.5	2	2	F peu-rare avec G significative	4	R. de dilution des responsabilités ; Risque de perte des documents archivés ;
R.O 1.6	5	3	F importante avec G critique	15	R. financier ; R. de mauvaise appréciation de performance ;
R.O 2.1	5	5	F peu-rare avec G significative	25	R. Financier ; R.de mauvaise appréciation de performance ; R.de non conformité
R.O 2.2	4	3	F importante avec G significative	12	R.de mauvaise appréciation des performances
R.O 2.3	4	4	F importante avec G sévère	16	R. financier ; R.de non-conformité

CHAPITRE III : Essai de la mise en place de la gestion du risque opérationnel au sein de la banque d'Algérie

R.O 2.4	5	5	F peu-rare avec G sévère	25	R. financier ; R. juridique ; R.de mauvaise appréciation de performance ;
R.O 3.1	5	5	F moyenne avec G critique	25	R. de non-conformité ; R. juridique.
R.O 3.2	4	2	F peu-rare avec G sévère	8	R.de non-conformité ; R. de dilution de responsabilité ;
R.O 4.1	2	2	F importante avec G significative	4	R. de non-conformité ;
R.O 4.2	2	3	F importante avec G sévère	6	R. D'image et de réputation
R.O 4.3	2	2	F importante avec G significative	4	R. De mauvaise appréciation de performances
R.O 5.1	1	4	F très élevée avec G significative	4	R. financier ; R. D'image et de réputation
R.O 5.2	1	4	F très élevée avec G catastrophique	4	R. D'image et de réputation
R.O 5.3	2	5	F très élevée avec G sévère	10	R. de mauvaise appréciation de performance ; R. Juridique
R.O 6.1	3	3	F très élevée avec G significative	9	R. De dilution des responsabilités ; R. De non-conformité ;
R.O 6.2	2	3	F importante avec G critique	6	R. financier (perte de fonds);
R.O 6.3	1	3	F très élevée avec G catastrophique	3	R. Financier ; R. De non conformité.
R.O 6.4	3	1	F moyenne avec G mineur	3	R. De mauvaise appréciation de performance ; R. de non-conformité
R.O 6.5	1	2	F moyenne avec G significative	2	R. De mauvaise appréciation de performance ; R. d'image et de réputation
R.O 6.6	3	2	F moyenne avec G sévère	6	R. D'image et de réputation

CHAPITRE III : Essai de la mise en place de la gestion du risque opérationnel au sein de la banque d'Algérie

R.O 7.1	2	3	F peu-rare avec G significative	6	R. De mauvaise appréciation des performances ; R. d'image et de réputation
R.O 7.2	3	1	F moyenne avec G mineur	3	R. de dilution des responsabilités ; R. Financier ;
R.O 7.3	1	1	F peu-rare avec G significative	1	R. de mauvaise appréciation des performances ; R. juridique
R.O 7.4	2	3	F rare avec G critique	6	R. financier ; R. d'image et de réputation
R.O 8.1	3	2	F peu-rare avec G catastrophique	6	R. Juridique ; R. d'atteinte à l'intégrité physique des personnes.
R.O 8.2	2	4	F moyenne avec G sévère	8	R. de traçabilité et de fiabilité de l'information ; R. financier (perte de fonds)
R.O 9.1	3	2	F peu-rare avec G catastrophique	6	R. Juridique ; R. d'image et de réputation.
R.O 9.2	3	4	F peu-rare avec G significative	12	R. de dilution des responsabilités ; R. financier (perte de fonds)
R.O 9.3	1	1	F rare avec G significative	1	R. financier ; R. de non conformité.
R.O 10.1	3	1	F moyenne avec G mineur	3	R. De dilution des responsabilités ; R. de perte des fonds.
R.O 10.2	4	2	F peu-rare avec G significative	8	R. De perte de fonds ; R. de perte de traçabilité et de fiabilité de l'information.
R.O 10.3	2	3	F peu-rare avec G sévère	6	R. de perte des valeurs ; R. D'image et de réputation.
R.O 10.4	3	4	F moyenne avec G significative	12	R. de perte des fonds ; R. D'image et de réputation.
R.O 10.5	3	3	F moyenne avec G sévère	9	R. D'image et de réputation ; R. de perte des fonds et des biens de la banque
R.O 10.6	3	4	F peu-rare avec G critique	12	R. de perte des fonds ; R. d'image et de réputation.
R.O 11.1	4	2	F peu-rare avec G sévère	8	R. D'image et de réputation. D'atteinte à l'intégrité physique des personnes,

CHAPITRE III : Essai de la mise en place de la gestion du risque opérationnel au sein de la banque d'Algérie

R.O 11.2	1	5	F rare avec G catastrophique	5	R. Financier ; R. D'atteinte à l'intégrité physique des personnes
R.O 11.3	5	2	F rare avec G mineur	10	R. De mauvaise appréciation des performances ;

Source : élaborer par l'étudiant

SECTION 03 : Elaboration de la cartographie des risques

Pour valoriser et conclure le travail qui a été fait jusqu'à présent, nous passerons à la mise en place d'une cartographie des risques opérationnels au sein de la banque d'Algérie

1 La cotation du risque et l'efficacité du DMR existant

Pour élaborer une cartographie fiable et efficace on doit d'abord faire la hiérarchisation des risques en utilisant l'échelle d'évaluation et de cotation président, et on identifier et évaluer le contrôle interne existant dans la BA et l'efficacité du DMR⁸⁴.

1.1 La cotation du risque brut

La démarche consiste à utiliser les données collectées pour déterminer l'évaluation finale des événements de risque. En utilisant l'échelle président

Tableau n°8 : Matrice de confrontation de la gravité et la fréquence du risque

Probabilité	Très élevée	5	10	15	20	25
	Important	4	8	12	12	20
	Moyenne	3	6	9	12	15
	Peu-rare	2	4	6	8	10
	Rare	1	2	3	4	5
		Mineur	Significatif	Sévère	Critique	Catastrophique
Niveau de gravité						

Source : élaborer par l'étudiant

⁸⁴ Dispositifs de Matrice des Risques

La description de matrice : Cette matrice représente les différents cas d'évaluation des risques selon la combinaison des deux facteurs fréquence et gravité comme suit :

	Risque non-qualifiés ou mineurs avec une zone de criticité de (1 à 4)
	Risque courant avec une zone de criticité de (5 à 9)
	Risque majeur avec une zone de criticité de (10 à 14)
	Risque catastrophique avec une zone de criticité de (15 à 25)

1.2 Identification et appréciation des contrôles internes existants

Après avoir identifié tous les risques potentiels et l'évaluer, en suite on a identifié le contrôle interne de la BA

➤ Identification de CI

Cette démarche est confortée par les opérationnels qui portent un jugement sur le degré de maîtrise des risques. On distingue trois sortes de contrôles à la BA comme on a déjà motionné dans la section 01 ils sont :

- L'autocontrôle
- Le contrôle de 1^{er} niveau
- Le contrôle de 2eme niveau

➤ L'appréciation de l'efficacité des CI existants

Nous avons sollicité de contrôle interne pour nous donner leur appréciation sur les dispositifs de contrôle détecté pour chaque tâche élémentaire.

L'échelle d'appréciation de l'efficacité du contrôle interne est présentée dans le tableau suivant :

Tableau N°09 : L'échelle d'appréciation de l'efficacité du contrôle interne

Degré de maitrise	Évaluation
] 70%, 100%]	Le contrôle mis en place couvre totalement le risque et son application est régulière.
] 50%, 70%]	Le contrôle mis en place couvre totalement le risque mais son application est irrégulière.
] 30%, 50%]	Le contrôle mis en place couvre partiellement le risque.
[0%, 30%]	Aucun contrôle mis en place pour parer à ce risque.

Source : élaborer par l'étudiant

2 La hiérarchisation du risque

Tableau N°10 : tableau de hiérarchisation des risques et le contrôle interne Associate

Code de risque	F	G	La criticité	La cotation	L'efficacité du DMR existant
R.O 2.1	5	5	25	Inacceptable	[0%, 30%]
R.O 2.4	5	5	25	Inacceptable] 70%, 100%]
R.O 3.1	5	5	25	Inacceptable] 70%, 100%]
R.O 1.2	5	4	20	Inacceptable] 50%, 70%]
R.O 1.6	4	4	16	Inacceptable] 30%, 50%]
R.O 2.3	4	4	16	Inacceptable] 30%, 50%]
R.O 1.1	5	3	15	Inacceptable] 30%, 50%]
R.O 9.2	3	5	15	Inacceptable] 70%, 100%]
R.O 1.4	4	3	12	Indésirable] 50%, 70%]
R.O 10.4	3	4	12	Indésirable] 30%, 50%]
R.O 10.6	3	4	12	Indésirable] 30%, 50%]
R.O 1.3	4	3	12	Indésirable	[0%, 30%]
R.O 2.2	5	2	10	Indésirable	[0%, 30%]
R.O 5.3	2	5	10	Indésirable] 70%, 100%]
R.O 6.2	2	5	10	Indésirable] 30%, 50%]
R.O 11.3	5	2	10	Indésirable] 70%, 100%]
R.O 6.1	3	3	9	Acceptable] 50%, 70%]
R.O 10.5	3	3	9	Acceptable	[0%, 30%]
R.O 3.2	4	2	8	Acceptable] 50%, 70%]
R.O 8.2	2	4	8	Acceptable] 70%, 100%]
R.O 10.2	4	2	8	Acceptable] 50%, 70%]
R.O 11.1	4	2	8	Acceptable] 70%, 100%]
R.O 4.2	2	3	6	Acceptable] 50%, 70%]
R.O 6.6	3	2	6	Acceptable] 30%, 50%]
R.O 7.1	2	3	6	Acceptable] 70%, 100%]
R.O 7.4	2	3	6	Acceptable] 30%, 50%]

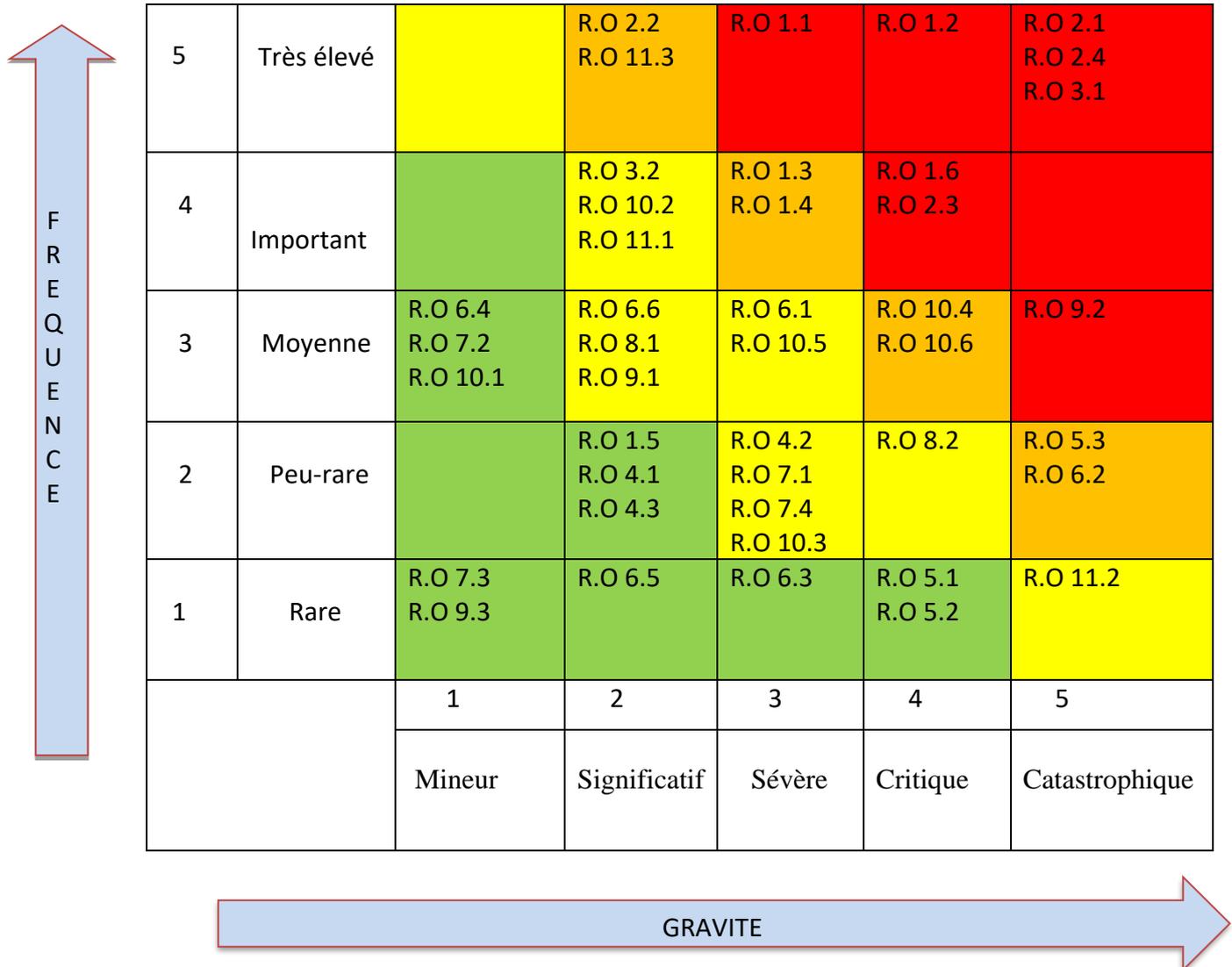
CHAPITRE III : Essai de la mise en place de la gestion du risque opérationnel au sein de la banque d'Algérie

R.O 8.1	3	2	6	Acceptable	[0%, 30%]
R.O 9.1	3	2	6	Acceptable] 50%, 70%]
R.O 10.3	2	3	6	Acceptable] 50%, 70%]
R.O 11.2	1	5	5	Acceptable] 50%, 70%]
R.O 1.5	2	2	4	Négligeable] 30%, 50%]
R.O 4.1	2	2	4	Négligeable] 70%, 100%]
R.O 4.3	2	2	4	Négligeable] 70%, 100%]
R.O 5.1	1	4	4	Négligeable] 70%, 100%]
R.O 5.2	1	4	4	Négligeable] 70%, 100%]
R.O 6.4	3	1	3	Négligeable] 70%, 100%]
R.O 7.2	3	1	3	Négligeable] 70%, 100%]
R.O 10.1	3	1	3	Négligeable] 30%, 50%]
R.O 6.3	1	3	3	Négligeable] 70%, 100%]
R.O 6.5	1	2	2	Négligeable] 50%, 70%]
R.O 7.3	1	1	1	Négligeable] 50%, 70%]
R.O 9.3	1	1	1	Négligeable] 50%, 70%]

La source : Elaboré par l'étudiante

3 La cartographie du risque opérationnel

Figure n°10 : la cartographie des risques opérationnels



La source : Elaboré par l'étudiante

4 Le traitement du risque

La cartographie des risques n'est que le point de départ pour créer un plan d'action. En fait, cette partie a fourni des recommandations sur les risques probabilistes et à fort impact pour remédier aux failles et améliorer les capacités bancaires.

D'après le tableau de bord précédent on monter quatre catégories des risques à savoir :

Risques catastrophiques : ils sont mentionnés par la couleur rouge, ces sont des risques avec une grande échelle de gravité, ils ont une criticité de {15,16,20 et 25}, si ces risques se produisent l'impact sera catastrophique pour le financement et l'image de la BA, pour cela elle doit diminuer leurs gravités par des instruments et des mesures préventives, ils nécessitent une action rapide et immédiate avec une surveillance quotidienne, Donc en plus de l'amélioration des dispositifs de contrôle interne (DMR) il doit y avoir une réactivité rapide et immédiate à travers des missions d'audit et d'inspection pour atténuer ses risques.

Risques majeurs : ils sont mentionnés par la couleur orange, ils ont une criticité de {10, 12,}, ces sont des risques inacceptables de gravité élevé. Alors il faut faire des actions immédiates avec une surveillance quotidienne et active ou transférer par un plan d'assurance ou à un PCA pour certains risques.

Risques courants : ils sont mentionnés par la couleur jaune, ils ont une criticité de {5, 6, 8,9}, ces sont des risques moins sévères que les premiers. Ces risques doivent faire l'objet d'un suivi et d'une surveillance réguliers. La banque doit améliorer les dispositifs de contrôle en faisant recours à un suivi périodique et éventuellement.

Risques non-qualifiés ou mineurs : ils sont représentés par la couleur verte. ils ont des risques d'une criticité de {1 à 4}, ces sont des risques acceptables, en d'autre termes même, si ce risque est survenu, il aura un faible impact. La banque doit adapter un autocontrôle par les opérationnels et le suivre par le chef d'agence.

CONCLUSION DU CHAPITRE III

Ce dernier chapitre a été consacré à la mise en place d'une cartographie du risque opérationnel, vu qu'il existe un réel besoin en la matière au niveau de la banque d'Algérie.

D'abord, la première section a été dédiée à la présentation de la BA et la succursale de Blida. de plus, ses missions et organisation.

Ensuite, dans la deuxième section nous avons identifié et évalué les risques opérationnels de chaque processus.

Et dans la troisième section nous avons hiérarchiser les risques en utilisant la cotation des risques et les dispositifs de contrôle interne et enfin on a synthétisé les résultats dans une cartographie du risque et pour conclure nous avons proposé certains points d'améliorations de la gestion des risques opérationnels au sein de la BA.

CONCLUSION GÉNÉRALE

CONCLUSION GENERALE

L'environnement bancaire actuel se caractérise par une complexité croissante et devient plus vulnérable aux différents risques qui peuvent le menacer. Le risque opérationnel fait partie de ces risques et il est très influenceur.

Le risque opérationnel se caractérise par la probabilité d'occurrence d'une part et l'effet sur la capacité fonctionnelle de la banque d'autre part. Cela découle de défaillances internes pouvant être associées à l'environnement de contrôle, notamment les processus, le système d'information et le niveau de compétence de la ressource humaine.

Le Comité de Bâle est évalué en incluant le risque opérationnel dans le panel prioritaire en incluant le risque opérationnel dans « le ratio Mc Donough » de solvabilité. Ainsi, les banques et institutions financières peuvent mieux appréhender ce risque et bénéficier de sa gestion. Cela peut être coûteux, mais cela reste incontournable pour pallier les différents risques bancaires et éviter les crises et récessions de toutes sortes.

Le risque opérationnel est donc un risque majeur pour la rentabilité et la survie de la banque ; une gestion efficace de celui-ci devient vitale, et c'est dans cette optique que nous nous sommes intéressés à la gestion de ce risque et au rôle de l'audit interne dans cette gestion.

Dans ce présent mémoire qui est le fruit de deux mois de stage au sein de la Banque d'Algérie, et qui vient couronner trois ans de formation au sein de l'ESGEN (Ecole Supérieure de gestion et économie numérique), nous avons tenté de répondre à la problématique suivante :

Est-ce que la mise en place d'une cartographie de risques opérationnels dans la banque d'Algérie (non commerciale) ,est la démarche optimal à adopter pour la gestion du risque opérationnel en tenant compte des contraintes réglementaires imposées par le comité BALE ?

Afin d'amener des réponses aux les sous-questions, nous avons effectué des recherches sur le sujet abordé, ainsi que notre étude pratique au niveau du la banque d'Algérie nous a permis de confirmer toutes les hypothèses

En effet, la première hypothèse est confirmée dans le chapitre I, Dans un établissement bancaire, il existe divers types de risques dont le risque opérationnel, ce dernier qui inclut la plupart de ces risques.

CONCLUSION GENERALE

L'activité bancaire est l'une des activités les plus risquées, et les risques qui menacent le bon fonctionnement de celle-ci se répartissent en trois catégories. à savoir : le risque de crédit, le risque de marché, le risque opérationnel qui ont été intégrés au système Bâle II en 2006.

Concernant la deuxième hypothèse, elle est aussi confirmée dans le chapitre II, Le risque opérationnel inclut des critères non mesurables ou bien difficile à quantifier qui rend l'évaluation de moins en moins exécutable. Après l'identification des risques, Les banques peuvent choisir parmi trois approches et méthodologies mises en place par la Comité de Bâle pour évaluer et mesurer ces risques. Ces risques sont couverts non seulement par des contrôles internes via l'élaboration de plans de continuité d'activité, mais aussi par des contrôles externes qui peuvent être assurés par le biais d'assurances en prévenant la survenance de certains risques.

On a vue que La troisième hypothèse est infirmée dans chapitre III, Le risque opérationnel n'est pas perçu dans la banque d'Algérie conformément aux exigences de Bâle 2, car, la BA n'a pas mis en place un système de gestion des risques opérationnels conforme aux recommandations de Bâle, à travers l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels qui oriente la banque vers l'amélioration des contrôles internes et non impacter l'image de la banque.

Au terme de nos travaux de recherches, nous sommes parvenus à élaborer une cartographie des risques opérationnels des principaux processus relatifs à l'activité de la banque d'Algérie. Cette démarche nous a permis d'avoir un outil de pilotage des risques et d'atteindre quatre (04) objectifs principaux, à savoir :

1. Avoir un référentiel des risques opérationnels ;
2. Identifier et évaluer les risques opérationnels pour chaque processus ;
3. Évaluer contrôle interne pour chaque processus ;
4. Hiérarchiser les risques et les processus les plus risqués.

Le présent travail nous a permis également de formuler quelques recommandations que la banques doivent formuler afin de gérer plus efficacement cette activité et de mieux maîtriser les différents risques encourus. Les principales recommandations sont :

- L'importance d'avoir un processus de gestion des risques au sein des banques ;
- L'élaboration d'une cartographie des risques pour simplifie le suivi et le contrôle des risques ;
- Établir le plan d'audit en se référant à la cartographie des risques ;

CONCLUSION GENERALE

- L'actualisation de la cartographie des risques à partir les résultats précédents ;
- Établissement d'une check-list de contrôle requises pour les documents reçu. Il sera accessible aux personnes impliquées dans ce processus ;
- Utiliser des systèmes de contrôle interne autres que la cartographie des risques : analyse de scénarios, collecte des anciennes pertes au niveau des bases de données...etc.

Cependant, les recommandations que nous avons émises et citées ne peuvent garantir l'efficacité du dispositif de contrôle interne et l'amélioration de la gestion des risques opérationnels par l'entité sans contrôle strict de sa mise en œuvre, c'est pourquoi il est nécessaire de s'assurer que le plan d'action est élaboré par l'auditer et mis en œuvre dans les délais impartis.

Cette mémoire nous permet d'acquérir les moyens techniques pour préparer les missions de contrôle interne de la banque. Il éclaire également le rôle des contrôles et de la fonction d'audit interne dans la maîtrise du risque opérationnel.

Au final, nous espérons que ce travail aura un impact positif sur ceux qui l'ont consulté.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

- **Ouvrage :**

- Antoine SARDI, (2002) « *Audit et contrôle interne bancaire* », ED AFGES, France, Paris.
- Antoine SARDI, (2004) « *Bâle II* », Édition AFGES, paris.
- Christian JIMENEZ, Patrick MERLIER, et Dan CHELLY, (2008) « *Risque opérationnel de la mise en place du dispositif et son audit* », Édition Banque Édition, Paris.
- Christophe GODLEWSKI, John HULL, Maxime MERLI (2013),« *Gestion des risques et Institutions financières* », 3-ème édition, ED PEARSON, France, Paris.
- Eric LAMARQUE (2008) « *management des banques : risque, relation client, organisation* »,2eme édition ED PEARSON, France, paris.
- Frederic S. Mishkin, Stanley Eakins (2018), «*Financial Markets and Institutions*»9em edition, global edition.
- Jack KING, (1999) « *Operational Risk*», ED WILEY, France, Paris.
- JACOB, H, SARDI, A. (2001) « *Management des risques bancaires* », Ed AFGES.
- Jean -Pierre PARAT (2002), « *Monnaie, système financier et politique monétaire* »,6 -ème édition, ED ECONOMICA, France, Paris.
- Jean -Pierre PARAT, (1993) « *Monnaie, institutions financières et politique monétaire* », 5 -ème édition, ED ECONOMICA, France, Paris.
- L.M BHOLE, (1999) « *Financial Institutions and Markets* », 3 -ème edition, ED TMH, Hinde, New Delhi.
- LAURENCE SCIALOM (2004) « *Économie bancaire* », Édition : la découverte et Syros, paris.
- Olivier Hassid (2008) « *la gestion des risques* »,2ème édition, Paris.
- Sylvie de COUSSERGUES, Gautier BORDEAUX, Thomas PERAN (2010) « *Gestion de la banque : Du diagnostic à la stratégie* », 6e Édition : DUNOD, paris.
- Yves Métayer, Laurence Hirsch (2007) « *Premier pas dans le management des risques* », ED AFNOR.
- Ariane CHAPELLE, Georges HÜBNER, Jean-Philippe PETERS, (2005) « *le risque opérationnel implication de l'accord de Bâle pour le secteur financier* », Edition Larcier, Bruxelles.
- J.C. AUGROS - M. QUERUEL, (2000) « *risque de taux d'intérêt et gestion bancaire* », ECONIMICA.Paris.

-Philippe GARSUAULT, Stéphane PRIAMI. (1997), « *la banque, fonctionnement et stratégie* » 2^{ém} Edition, ECONIMICA, Paris.

- **Travaux universitaires**

- BOUTRIK (Souad), LAZEREG (Yasmine) : *Audit interne bancaire et gestion du risque opérationnel*. Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales, ESC ,2016.
- Bureau du surintendant des institutions financiers canada « *chp8 : risque opérationnel* » janvier 2018
- CHETOUI (Mohammed Fath Eddine) : *La Gestion des Risques Opérationnels Dans les Activités Bancaires*, Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales, ESC ,2018.
- REMAICHE(Imane) : *La gestion du risque opérationnel dans un établissement bancaire*, Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales, , ESC ,2015.

- **Textes réglementaires**

- Art n° 66 à 69 de l'Ordonnance 03-11 du 26/08/2003, relative à la monnaie et au crédit
- Art n° 73 de l'Ordonnance 03-11 du 26/08/2003, relative à la monnaie et au crédit
- Art 2, de règlement n° 91-09, 29/08/ 2012
- Règlement CRBF 97-02, Article 17.
- Règlement CRBF 97-02, Article 11-8
- Règlement N°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers
- La lettre commune n°357 relatives au renforcement du contrôle interne
- Loi n°90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit.

- **Autres documents**

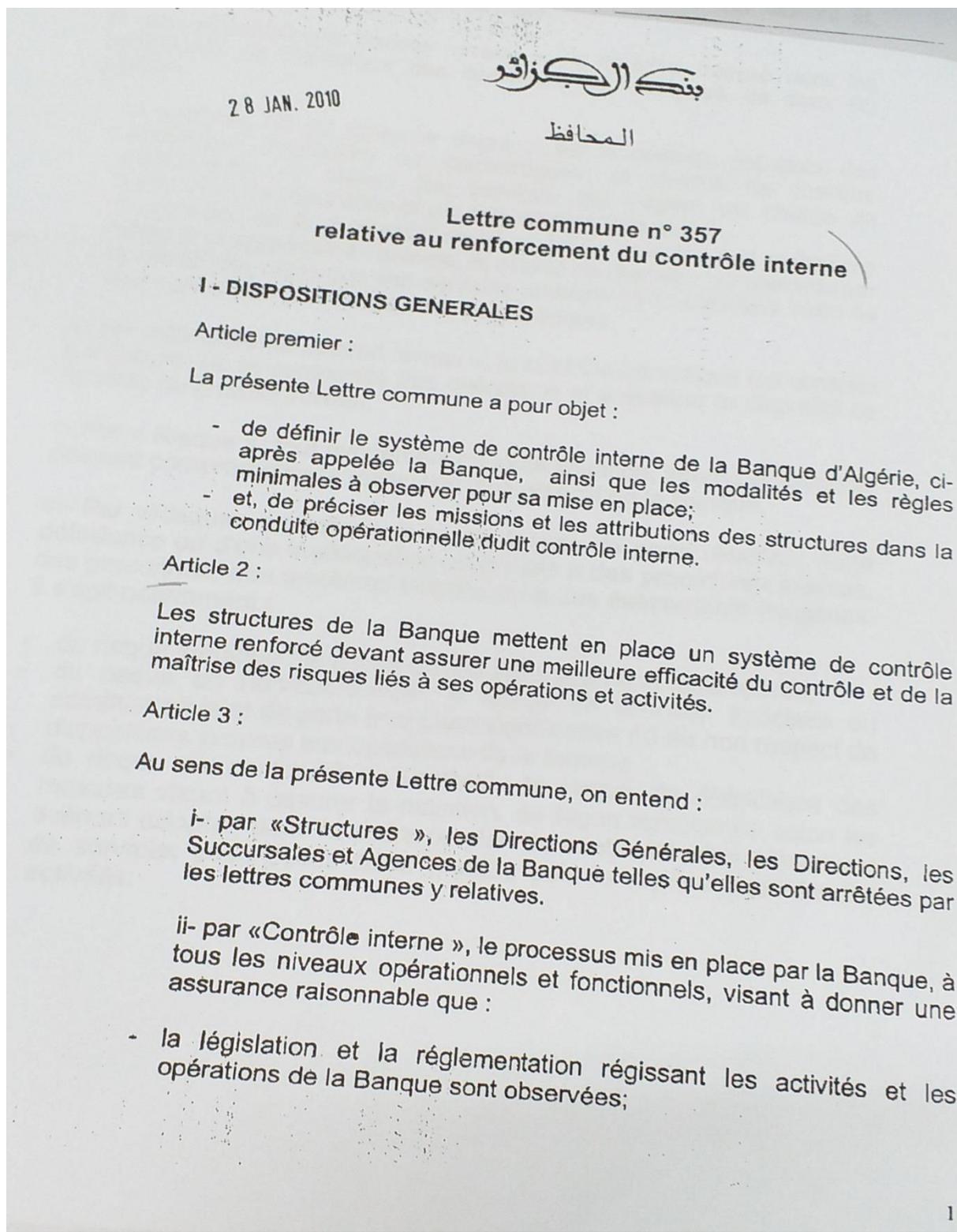
- Guide des banques et des établissements financiers en Algérie, édition 2012, kpmg.dz,
- L'article de : « *Bâle III, quel impact sur le métier de la banque* », EUROGROUP CONSULTING, avril 2011.

- Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « *convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres* », juin 2006
- Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, « *Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel* »,
 - L'institut français de l'audit et du contrôle internes « *de la cartographie des risques au plan d'audit* ».
- IFACI « *de la cartographie des risques au plan d'audit* ».
- IFACI et Price water House Cooper, « *Management des risques de l'entreprise : cadre de référence et techniques d'application* »,

- **Sites web**

- <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/banque/7863>
- <https://asana.com/fr/resources/project-risks>
- <https://www.memoireonline.com/>
- WWW.IFACI.COM.
- <https://acpr.banque-france.fr/>
- <https://www.bank-of-algeria.dz/>

Annexes N° 2 : La lettre commune n°357 relatives au renforcement du contrôle interne.



ANNEXES

ANNEXES

- les informations exploitées et diffusées par la Banque sont fiables;
- les opérations de la Banque sont réalisées et sécurisées de manière à permettre la protection de son patrimoine et de ses valeurs et, partant atteindre ses objectifs de base.

iii- par «Contrôle de premier niveau », le contrôle intégré dans les procédures de traitement des opérations et, composé de deux (2) degrés :

- le contrôle, dit du «premier degré », est le contrôle pré-établi des opérations manuelles ou automatiques, et exercé de manière permanente, au niveau des services, par l'agent en charge de l'exécution de l'opération et par son responsable direct ;
- le contrôle, dit du « second degré », est le contrôle des opérations défini et programmé à l'avance, et exercé de manière permanente par la hiérarchie et/ou par des services relevant de la structure mais ne dépendant pas de ses services opérationnels.

iv- par «Contrôle de second niveau », le contrôle périodique qui consiste à s'assurer de la conformité des opérations et à évaluer le dispositif de contrôle de premier niveau.

v- Par « Risque », tout événement ou toute situation, interne ou externe, pouvant compromettre la réalisation d'un objectif de la Banque.

vi- Par «Risques opérationnels », les risques de perte résultant d'une défaillance ou d'une inadéquation attribuable à des procédures internes, des personnes, des systèmes internes ou à des événements exogènes. Il s'agit notamment :

- du risque juridique : le risque de tout litige avec une contrepartie;
- du risque de non-conformité : le risque de sanction judiciaire ou administrative et de perte financière significative né du non respect de dispositions propres aux opérations de la banque ;
- du risque de continuité de l'activité : le risque de défaillance des mesures visant à assurer le maintien, de façon temporaire selon les scénarii adoptés dans le cadre du plan de continuité, des prestations de services essentielles de la Banque puis la reprise planifiée des activités.

ANNEXES

- vii- Par «Risques d'image ou de réputation », les risques d'atteinte à la crédibilité et à la réputation de la Banque ;
viii- Par «risque financier », les risques liés aux opérations légalement dévolues à la Banque.

II- ORGANISATION DU CONTROLE INTERNE

Article 4 :

Le contrôle de premier niveau ou contrôle permanent relève des missions et des attributions des structures de la Banque.

Article 5 :

Le contrôle de second niveau ou contrôle périodique est assuré par la Direction Générale de l'Inspection Générale.

Article 6 :

L'évaluation des dispositifs de contrôle interne relève de la Cellule Audit et Prévention des Risques.

III- MISE EN PLACE DU SYSTEME DE CONTROLE INTERNE.

Article 7 :

Dans le cadre de ses missions et attributions, chaque structure doit :

- définir et mettre en place des procédures de contrôle interne adéquates pour la maîtrise des risques;
- déterminer les moyens humains et matériels nécessaires au fonctionnement optimal du contrôle interne;
- identifier l'ensemble des sources de risques internes et externes liées à ses activités.

ANNEXES

Annexes N° 3: Exemple de pre-FRAR sur Organisation / Organigramme

Composants	Accepté	Refusé	Commentaires	Plan d'action	Avis de la mission
<p>Constat (s) :</p> <p>Les quatre sous directions dépendant de la Direction du Contrôle des Changes ne disposent pas de schémas organisationnels et fonctionnels formalisés qui définissent leurs missions et leurs attributions (définition des relations hiérarchiques et fonctionnelles, relations externes, distinction entre les activités opérationnelles et les activités support...) conformément aux dispositions de la lettre commune N° 357 du 28 janvier 2010 relative au contrôle interne.</p>					
<p>Cause (s) :</p> <p>Le dispositif organisationnel prévu par les dispositions de la lettre commune N° 357 relative au contrôle interne n'a pas été mis en place par la Direction du Contrôle des Changes.</p>					
<p>Impact (s) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Risque de chevauchement et de dilution des responsabilités. 					-
<p>Recommandation (s) :</p> <p>Recommandation adressée à la Direction du Contrôle des Changes et dont la prise en charge relève de sa responsabilité :</p> <p>Etablir un organigramme fonctionnel et hiérarchique définissant clairement les fonctions et les relations fonctionnelles et hiérarchique.</p>					

Date
Signature

Table des matières

LISTE DES FIGURES.....	VI
LISTE DES TABLEAUX	Erreur ! Signet non défini.
LISTE DES ABREVIATIONS	VIII
SOMMAIRE	IX
Résumé.....	Erreur ! Signet non défini.
Abstract	Erreur ! Signet non défini.
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE I : LE SYSTEME BANCAIRE ET LES REGLEMENTS PRUDENTIELLE	6
SECTION 01 : Le fonctionnement du système bancaire algerien	7
1 définition	7
1.1 Qu'est-ce qu'une banque ?	7
1.2 Définition de système bancaire.....	8
2 les institutions financières	8
2.1 Définition.....	8
2.2 Classifications des institutions financières	9
2.2.1 Les institutions financières bancaires :	9
2.2.2 Les établissements financiers non bancaires.....	9
3 les différentes activités de la banque	10
3.1 Les opérations de banque	10
3.2 Les activités connexes :	10
3.3 L'intermédiation financière	11
Section 02 : présentation des accords de bâle et la réglementation prudentielle.....	12
1 le comité de bâle	12
2 les missions du comité de bâle	12
3 réglementation prudentielle bâloise	13

TABLE DES MATIERES

3.1	Les accords de Bâle I.....	13
3.1.1	Ratio Cooke	13
3.1.2	Les insuffisances de Bâle I :	14
3.2	Les Accords de Bâle II	14
3.3	L'accord de Bâle III.....	17
4	la réglementation prudentielle en algérie	19
	SECTION 03 : Les risques majeur de l'activité bancaire	21
1	généralité sur la notion de risque	21
1.1	Définition.....	21
1.2	Caractéristiques du risque.....	22
1.3	Les parties prenantes aux risques	22
1.3.1	Les producteurs de risques	22
1.3.2	Les gestionnaires de risques.....	23
2	les différents types de risque	26
2.1	Le risque de crédit	26
2.2	Le risque de liquidité	26
2.3	Risque de marché.....	27
2.4	Le risque de taux d'intérêt	27
2.5	Le risque de change	28
2.6	Le risque de Systémique.....	28
2.7	Le Risque de Règlement.....	28
2.8	Le risque de non-conformité.....	28
2.9	Le risque de contrepartie	29
2.10	Le risque opérationnel	29
	CONCLUSION DE CHAPITRE I.....	30
	CHAPITRE II : LA GESTION ET L'EVALUATION DU RISQUE OPERATIONNEL ...	32
	SECTION 01 : Généralité sur les risques opérationnels bancaire.....	33
1	définition	33
1.1	La définition de Bâle II.....	33
1.2	La définition du CRBF 97-02.....	33

TABLE DES MATIERES

1.3	La définition de IFACI	34
1.4	La définition de la Banque d'Algérie	34
2	caractéristiques des risques opérationnels	35
3	classification des risques opérationnels	35
3.1	Classification par type d'activité	35
3.2	Classification par type d'événements	36
4	risques spécifiques	37
4.1	Les risques humains	37
4.2	Les risques juridiques	37
4.3	Les risques systémiques	37
4.4	Les risques stratégiques	38
4.5	Le risque d'image	38
SECTION 02 : la processus de la gestion de risque opérationnel		39
1	management des risques	39
1.1	Définition	39
1.2	Fonction de gestion du risque	39
1.3	Le processus de gestion des risques	40
1.3.1	Identification des risques	40
1.3.2	Evaluation et mesure des risques	40
1.3.3	Analyse, décision et planification des mesures	40
1.3.4	Gestion opérationnelle des risques	40
1.3.5	Surveillance des risques	40
1.3.6	Reporting des risques	41
2	l'auto-évaluation des risques opérationnels (RCSA : risk control self assessment)	42
2.1	L'approche Bottom-up	42
2.2	L'approche Top-down	42
2.3	L'approche combinée	43
2.4	L'approche par le Benchmarking	43
3	la cartographie des risques opérationnels	43
3.1	Définition	43

TABLE DES MATIERES

3.2	La démarche d'élaboration de la cartographie du risques opérationnels.....	44
3.2.1	La description des processus et l'identification des risques	44
3.2.2	La définition des critères d'évaluation des risques	45
3.2.3	La cotation des risques	45
3.2.4	La hiérarchisation des risques	46
3.2.5	Actualisation de la cartographie.....	46
3.3	Présentation d'une cartographie des risques.....	46
4	traitement des risques	47
4.1	L'acceptation	47
4.2	Le transfert.....	47
4.3	La réduction.....	47
4.4	L'évitement.....	47
4.5	L'élimination	47
5	les indicateurs clé des risques (KRI : key risk indicator)	48
6	les tableaux de bord (reporting) des risques opérationnels	49
7	quantification du risque	49
	SECTION 03 : : Mesure du risque opérationnel	50
1	la mesure réglementaire du risque opérationnel selon bâte II	50
2	les méthodes d'évaluation du risque opérationnel	50
2.1	L'approche indicateur de base (BIA)	51
2.2	L'approche standard (SA)	51
2.3	L'approche des mesures avancées (AMA).....	52
3	le rôle de contrôle interne dans la gestion des risques opérationnels.....	53
3.1	Définition de l'IFACI.....	53
3.2	La Réglementation régissant le contrôle interne	54
	<input type="checkbox"/> Au niveau international	54
	<input type="checkbox"/> Au niveau national selon la Banque d'Algérie.....	54
3.3	L'Organisation du contrôle interne bancaire	55
	<input type="checkbox"/> Les niveaux du contrôle interne	55
	CONCLUSION DE CHAPITRE II.....	57

TABLE DES MATIERES

CAS PRATIQUE : LA MISE EN PLACE DE LA GESTION DU RISQUE OPERATIONNEL AU SEIN DE LA BANQUE D'ALGERIE.....	59
SECTION 01 : Présentation de la Banque d'Algérie	60
1 présentation de la BA.....	60
2 rôle et missions de la banque d'algerie	60
2.1Stabilité monétaire	60
2.2Systèmes de paiement.....	60
2.3Organisation du marché des changes.....	61
2.4Gestion financière.....	61
2.5Emission de la Monnaie	61
2.6Supervision bancaire.....	61
3 organisation	61
4 présentation de la succursale d'accueil	62
4.1Présentation de succursale BA Blida.....	62
4.2L'organigramme de la banque d'Algérie Blida.....	63
5 la place de la gestion de risque de la BA	64
5.1Le contrôle interne au sein de la BA	64
5.2Le risque opérationnel selon la BA	65
SECTION 02 : identification et évaluation des risques opérationnels.....	66
1 Identification des risques bruts	66
2 L'évaluation des risques identifiés	70
2.1La définition des critères d'évaluation des risques.....	70
2.2L'évaluation du risque identifié.....	71
SECTION 03 : élaboration de la cartographie des risques	75
1 la cotation du risque et l'efficacité du DMR existant.....	75
1.1La cotation du risque brut.....	75
1.2Identification et appréciation des contrôles internes existants	76
<input type="checkbox"/> Identification de CI.....	76
<input type="checkbox"/> L'appréciation de l'efficacité des CI existants	76
2 La hiérarchisation du risque	77

TABLE DES MATIERES

3 La cartographie du risque opérationnel	79
4 Le traitement du risque.....	80
CONCLUSION DU TROISIEME CHAPITRE	81
CONCLUSION GENERALE	83
BIBLIOGRAPHIE	87
ANNEXES	90
Table des matières	96