

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

Spécialité : Digital Finance and Banking Management

THEME :

**Gestion du risque opérationnel : Étude
exploratoire du processus existant
CAS : Banque de Développement Local
BDL**

Présenté par :

Mme, LATROUCI Ines

Encadré par :

OULD MAAMAR Oussama

Maitre de conférences de classe « B »

Année universitaire

2024-2025

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

Spécialité : Digital Finance and Banking Management

THEME :

**Gestion du risque opérationnel : Étude
exploratoire du processus existant
CAS : Banque de Développement Local
BDL**

Présenté par :

Mme, LATROUCI Ines

Encadré par :

OULD MAAMAR Oussama

Maitre de conférences de classe «B»

Année universitaire

2024-2025

SOMMAIRE

Introduction générale	1
 Chapitre I : Les concepts et les fondements théoriques des Risques Bancaires	 6
1 Section 01 : La notion des risques.....	8
2 Section 02 : Les Risques Opérationnels.....	12
3 Section 03 : La Réglementation Prudentielle	18
4 Section 04 : La Gestion des Risques Opérationnels	26
 CHAPITRE II: GESTION DU RISQUE OPERATIONNEL AU SEIN DE LA BDL	 39
1 Section 01 : Présentation générale de la Banque de Développement Local (BDL)	41
2 Section 02 : Cartographie des risques opérationnels	54
3 Section 03 : Le Contrôle Interne Dans La Gestion des Risques Opérationnels	93
 Conclusion Générale	 101

Dedicace

*Avec toute ma gratitude et sincérité,
je dédie ce travail modeste, fruit d'un long chemin chargé de fatigue et de persévérance,
à ceux dont la présence a marqué mon parcours, à ceux qui ont été lumière dans l'ombre, ou
appui dans les moments d'épuisement...*

*À ma mère **Boukef Rabia**, celle qui m'a soutenue quand personne ne l'a fait,
la seule voix qui a cru en moi, même lorsque j'avais perdu confiance en moi-même.
Je te dois tout ce que je suis aujourd'hui.*

*À mon père **Lamouri**, pour sa sagesse discrète et sa présence silencieuse mais forte.*

*À mes sœurs **Roumaissa** et **Hadjer**, merci pour vos sourires réconfortants, et votre présence
dans les moments difficiles.*

*À l'âme de ma grand-mère, qu'Allah t'accorde Sa miséricorde et garde ton souvenir doux,
comme tu l'étais.*

Et enfin...

*À **moi-même**, à celle qui a résisté en silence, tombé sans abandonner,
à cette fille qui s'est souvent sentie seule, mais qui a continué malgré tout,
à celle qui a porté plus qu'elle ne pensait pouvoir, et s'est construite dans l'effort...
Cette page n'est pas la fin de ta fatigue... mais le début de sa reconnaissance*

Ines.

Remerciements

Lorsque l'on arrive au bout d'un chemin, il est des silences qui méritent d'être brisés, des mains qu'il faut serrer par des mots, et des cœurs qu'il convient d'honorer par la gratitude.

*Je tiens à remercier de tout cœur **Monsieur Ould Maamar Oussama**, mon encadrant universitaire, pour la clarté de sa vision, la justesse de ses conseils, et la sérénité qu'il a su transmettre à chaque étape de ce travail. Son accompagnement a été un phare dans les zones de doute.*

*Je remercie sincèrement **les membres du jury** pour le regard qu'ils porteront sur ce mémoire, et pour le temps et l'attention qu'ils lui consacreront.*

*Ma reconnaissance va également au **Département Risques Opérationnels de la Banque de Développement Local**, pour m'avoir ouvert ses portes avec professionnalisme, et permis de m'immerger dans une réalité concrète, riche d'enseignements.*

*Je remercie **Madame Malak Dendani**, qui a assuré mon encadrement au sein de l'établissement avec bienveillance et clarté. Son accompagnement durant mon stage m'a permis d'évoluer dans un cadre stimulant et enrichissant, et je la remercie sincèrement pour sa disponibilité et sa gentillesse.*

*Je souhaite également remercier **l'ESGEN**, mon école, pour le cadre académique de qualité qu'elle met à disposition de ses étudiants, et pour les outils qu'elle m'a permis d'acquérir au fil des années*

***À mes parents**, vous êtes la source silencieuse de ma force, le point d'ancrage dans chaque moment d'incertitude. Par votre amour inconditionnel, votre patience sans limite et vos sacrifices discrets, vous avez bâti en moi la persévérance et le courage. Si ce mémoire représente une étape importante de mon parcours, il est avant tout le reflet de tout ce que vous m'avez transmis, jour après jour, sans jamais rien attendre en retour. À vous, je dois bien plus que ces mots.*

Enfin, à ces présences sans éclat ni bruit, qui ont su apporter calme et confiance dans les moments d'incertitude. Que cette gratitude sincère soit le reflet d'un soutien précieux, ressenti au-delà des mots.

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Organigramme de la BDL	43
Figure 2: Processus opérationnels / par lignes métier et domaine d'activité	60
Figure 3: dispositif globale de contrôle interne	97

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: processus opérationnels - par ligne métier et domaine d'activité.....	16
Tableau 2: Grille de cotation de la fréquence	64
Tableau 3: Grille de cotation de l'impact financier	65
Tableau 4: Grille de cotation d'impact / Réputation.....	65
Tableau 5: Grille de cotation de l'impact de continuité	66
Tableau 6: Grille de cotation de l'impact Juridique	67
Tableau 7: Matrice de cotation des risques Bruts	67
Tableau 8: Échelle d'évaluation des risques.....	68
Tableau 9: Grille de cotation des DMR	69
Tableau 10: Grille de cotation des risques nets.....	71
Tableau 11: Classification des contrôles.....	72
Tableau 12: Processus de mise en place des plans d'actions-partie 01	75
Tableau 13: Processus de mise en place des plans d'actions- partie 02	78
Tableau 14: Résultats des Auto-évaluations aux Structures de Contrôle.....	84
Tableau 15: Cartographie de processus lié à la gestion des comptes Vostro - partie 01	87
Tableau 16: Cartographie de processus lié à la gestion des comptes Vostro - partie 02.....	88
Tableau 17: Guide d'entretien semi-directif.....	109

LISTE DES ABRÉVIATIONS

Abréviation	Signification
AIRB	Advanced Internal Rating – Based Approach
AMA	Advanced Measurement Approach
ALM	Asset and Liability Management - Direction de la Trésorerie et Marchés
BIA	Basic Indicator Approach
BDL	Banque de Développement Local
BRI	Banque des Règlements Internationaux
CDG	Cabinet Direction Générale
CMP	Cellule de Management des Projets
CTRF	Cellule de Traitement du Renseignement Financier
CSSI	Cellule Sécurité des Systèmes d'Information & Coordination du PCA
CFB 06/6	Commission fédérale des banques, surveillance et contrôle interne
CVA	Crédit Valuation Ajustements
DAS	Département Administration du Siège
DGM	Département Gestion des Marchés
DGP	Département Gestion des Participations
DRO	Département Risques Opérationnels
DAC	Direction Analyses et Contrôles
DBC	Direction Banque Classique
DBD	Direction Banque à Distance
DCC	Direction Comptabilité
DCG	Direction Contrôle de Gestion
DAI	Direction de l'Audit Interne

DIG	Direction de l'Inspection Générale
DDPE	Direction Développement des Paiements Électroniques
DDR	Direction Développement Réseau
DCH	Direction du Capital Humain
DCP	Direction du Contrôle Permanent
DTM	Direction du Trésorerie et Marchés
DRC	Direction du Recouvrement des Créances
DJC	Direction Juridique et du Contentieux
DMC	Direction Marketing et Communication
DMM	Direction Moyens Matériels
D.M.R	Dispositif de Maîtrise des Risques
DPO	Direction Pôles Opérationnels
DIA	Division Inspection et Audit
DGA	Direction Générale Adjointe
DGA-RCC	Direction Générale Adjointe - Risk & Control Commette
D.R.O	Département Risques Opérationnels
DSI	Direction Systèmes d'Information
DTM	Direction Trésorerie et Marchés
DPG	Direction Prêts sur Gages
DSA	Direction Sécurité et Archives
DSP	Direction des Services de Paiement
DRE	Direction des Règlements
FIN	Financier
FIRB	Foundation Internal Ratings - Based Approach

FP	Fonds Propres
GAFI	Groupe d'action financière internationale
IMA	Image
IFRS	International Financial Reporting Standards
KPI	Key Performance Indicators (indicateurs clés de performance)
KRI	Key Risk Indicators (indicateurs clés de risque)
KYC	Know Your Customer (connaissance du client)
LGD	Loss Given Default
PD	Probability Of Default
PE	Probabilité De l'Événement
PO	Processus Opérationnel
Q	Question
SA	Standardized Approach

RÉSUMÉ

Le risque opérationnel constitue un enjeu majeur pour les établissements bancaires, particulièrement dans des environnements économiques complexes. Cette étude porte sur la gestion de ce risque à la Banque de Développement Local (BDL). Elle s'appuie sur une revue des concepts théoriques relatifs aux risques bancaires, en insistant surtout sur le risque opérationnel. Par ailleurs, l'analyse repose sur des observations directes, une analyse des documents internes, ainsi que des entretiens semi-directifs menés auprès des membres du Département des Risques Opérationnels. Ce travail examine ainsi les pratiques, outils et dispositifs mis en œuvre pour prévenir et atténuer les dysfonctionnements liés aux processus internes, aux systèmes et aux facteurs humains, afin de mieux comprendre les mécanismes de gestion du risque opérationnel dans ce contexte.

Mots-clés : Risque opérationnel, gestion des risques, banque, cartographie des risques, contrôle interne.

Abstract

Operational risk represents a significant challenge for banking institutions, especially in complex economic environments. This study focuses on managing this risk at the Local Development Bank (BDL). It draws on a review of theoretical concepts related to banking risks, with particular emphasis on operational risk. The analysis is based on direct observations, review of internal documents, and semi-structured interviews conducted with members of the Operational Risk Department. The study thus explores the practices, tools, and mechanisms implemented to prevent and mitigate failures related to internal processes, systems, and human factors, aiming to provide a clearer understanding of operational risk management within this context.

Keywords: Operational risk, risk management, banking, risk mapping, internal control.

الملخص

يشكل الخطر التشغيلي تحدياً رئيسياً للمؤسسات البنكية، خاصة في ظل بيانات اقتصادية معقدة. تركز هذه الدراسة على إدارة وتعتمد الدراسة على مراجعة للمفاهيم النظرية المتعلقة بالمخاطر البنكية، □ هذا الخطر داخل بنك التنمية المحلية خصوصاً على الخطر التشغيلي. كما تستند إلى ملاحظات مباشرة، وتحليل للوثائق الداخلية، ومقابلات شبه موجهة أجريت مع أعضاء قسم المخاطر التشغيلية. وتتناول الدراسة الممارسات والأدوات والآليات المستخدمة للوقاية والتخفيف من الأعطال المرتبطة بالعمليات الداخلية، الأنظمة، والعوامل البشرية، بهدف تعزيز فهم آليات إدارة الخطر التشغيلي في هذا السياق □

الكلمات المفتاحية: المخاطر التشغيلية، البنوك ، إدارة المخاطر، بنك التنمية المحلية، خرائط المخاطر، الرقابة الداخلية

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Introduction générale

Au cours des dernières décennies, plusieurs institutions bancaires ont été confrontées à des défaillances internes majeures, révélant les limites des dispositifs de contrôle et la gravité des risques opérationnels. La faillite de la banque britannique Barings en 1995 illustre parfaitement cette problématique : elle résulte d'erreurs et de fraudes commises par un seul employé, rendues possibles par l'absence de mécanismes de surveillance efficaces. Malgré son histoire vieille de plus de deux siècles, cette banque s'est effondrée à cause de pertes cachées qui ont mis en lumière une vulnérabilité souvent sous-estimée dans le secteur financier.

Cet événement souligne la nécessité pour les institutions financières de renforcer leurs systèmes internes face à des risques opérationnels susceptibles d'engendrer des pertes importantes, voire de compromettre leur pérennité. Avec la complexification des activités bancaires et l'interconnexion croissante des marchés, la maîtrise de ces risques devient un enjeu stratégique majeur ce qui reflète le besoin croissant d'une compréhension approfondie des risques opérationnels et des moyens de les gérer, non seulement à travers le renforcement des mécanismes de contrôle, mais aussi par l'ancrage d'une culture organisationnelle fondée sur la gouvernance et la transparence au sein du système bancaire.

C'est dans cette optique le règlement n°11-08 du 28 octobre 2011 représente une étape importante pour renforcer le système de contrôle interne dans les banques algériennes, en les obligeant à mettre en place un dispositif efficace de gestion des risques opérationnels, comprenant l'identification, l'évaluation, le suivi et la prévention de ces risques.

Dans ce contexte, la présente étude vise à analyser les mécanismes de gestion des risques opérationnels au sein de la Banque de Développement Local (BDL), en tant qu'établissement financier algérien apportant un appui au financement des projets économiques locaux. La BDL constitue ainsi un exemple concret pour comprendre comment sont appliquées les méthodologies de contrôle et de gestion des risques dans le contexte algérien.

Cette recherche s'articule autour de la problématique suivante :

Comment la Banque de Développement Local (BDL) peut-elle identifier, prévenir et maîtriser les risques opérationnels liés à ses activités internes?

Introduction générale

Afin d'approfondir cette problématique principale, plusieurs questions secondaires ont été formulées :

- Quelles sont les principales sources de risques opérationnels dans le secteur bancaire ?
- Quels sont les outils et méthodes permettant aux banques d'identifier, d'évaluer et de traiter ces risques ?
- Quels sont les outils et méthodes que la Banque de Développement Local (BDL) utilise pour identifier, évaluer et traiter les risques opérationnels ?

Préalablement, en présence des réponses aux questions secondaires posées, nous formulerons les hypothèses suivantes :

- **H1** : Les risques opérationnels dans le secteur bancaire proviennent principalement d'échecs humains, procéduraux ou systémiques.
- **H2** : L'efficacité de la gestion des risques opérationnels pourrait dépendre de la disponibilité d'outils et méthodes appropriés, tels que les cartographies des risques et les indicateurs de suivi.
- **H3** : La Banque de Développement Local pourrait disposer d'un système de gestion des risques opérationnels, bien que celui-ci soit potentiellement confronté à certaines contraintes liées au contexte réglementaire et institutionnel.

Les motivations de recherche

Les motivations qui ont conduit au choix de ce sujet sont multiples. D'un point de vue objectif, les risques opérationnels représentent aujourd'hui un défi majeur pour les institutions bancaires confrontées à un environnement financier de plus en plus volatil et complexe. Malgré l'importance de ce sujet, les études portant spécifiquement sur la gestion des risques opérationnels, notamment dans le contexte des banques locales telles que la Banque de Développement Local, restent relativement peu nombreuses, ce qui souligne la nécessité d'accroître les recherches dans ce domaine. Les récentes crises financières ont mis en lumière la vulnérabilité des banques face à ces risques souvent imprévisibles, renforçant ainsi la nécessité d'une gestion rigoureuse pour assurer leur pérennité. La gestion des risques opérationnels n'est plus simplement une exigence réglementaire, mais est devenue un outil

Introduction générale

stratégique essentiel pour protéger les actifs des banques, garantir les droits des clients et renforcer la confiance des investisseurs. Cette réalité impose une étude approfondie des mécanismes de contrôle et des outils de gestion pour faire face aux défis actuels.

D'un point de vue scientifique, ce sujet offre une opportunité unique d'explorer la dynamique complexe entre les concepts théoriques de la gestion des risques et leurs applications pratiques dans le contexte bancaire réel. L'étude de ces interactions contribue à enrichir la compréhension globale des pratiques bancaires et aide à développer des stratégies innovantes adaptées aux exigences du secteur.

Les objectifs de recherche

Les objectifs de cette recherche consistent à décrire les principales sources de risques opérationnels auxquelles la Banque de Développement Local est confrontée, à évaluer les outils et méthodes qu'elle utilise pour identifier, évaluer et traiter ces risques, ainsi qu'à analyser la mise en œuvre des processus de gestion des risques opérationnels. Dans ce cadre, ces objectifs permettront non seulement de mieux comprendre les mécanismes internes de gestion des risques à la BDL, mais aussi de fournir une base solide pour évaluer l'efficacité de son système par rapport aux standards internationaux, tels que les accords de Bâle, ainsi qu'aux normes nationales définies par la Banque d'Algérie. Cette comparaison facilitera l'identification des forces et des faiblesses du dispositif actuel, et contribuera à proposer des pistes d'amélioration adaptées au contexte spécifique de la banque.

Méthodologie de recherche

Pour atteindre ces objectifs, une méthodologie descriptive et analytique a été adoptée. D'une part, analyser les travaux de recherche et les publications scientifiques liés au thème traité a permis de définir clairement les concepts clés, d'identifier les différents types de risques bancaires notamment le risque opérationnel et d'explorer les méthodes de gestion associées. D'autre part, l'analyse a porté sur la Banque de Développement Local (BDL) en tant que cas d'étude, à travers l'exploitation de sources documentaires disponibles, ainsi que des entretiens semi-directifs menés avec certains membres du Département des Risques Opérationnels (DRO)

Introduction générale

Les axes de recherche

pour structurer notre réflexion, ce mémoire est organisé en deux chapitres complémentaires :

- **Le premier chapitre :** porte sur les concepts et fondements théoriques des risques bancaires, présentant les différents types de risques, avec un accent particulier sur le risque opérationnel, ainsi que les cadres réglementaires et approches théoriques de gestion.
- **Le second chapitre :** débute par une présentation détaillée de la Banque de Développement Local (BDL), en soulignant son organisation, ses missions. Cette introduction permet de situer le cadre institutionnel et opérationnel dans lequel s'inscrit la gestion des risques. Ensuite, nous analyserons les mécanismes, les procédures et les outils adoptés par la BDL pour la gestion des risques opérationnels, en portant une attention particulière aux étapes de détection, d'évaluation et de maîtrise de ces risques.

**CHAPITRE I : LES CONCEPTS
ET LES FONDEMENTS
THEORIQUES DES RISQUES
BANCAIRES**

Introduction

Le secteur bancaire évolue dans un environnement complexe et en constante mutation, marqué par l'intensification de la concurrence, l'ouverture des marchés, l'innovation technologique et l'instabilité macroéconomique. Ces transformations ont contribué à une exposition accrue des institutions financières à une large gamme de risques, allant des risques financiers traditionnels, tels que le risque de crédit et le risque de marché, à des risques plus subtils, souvent sous-estimés, comme les risques opérationnels.

Historiquement, la gestion des risques dans les banques s'est concentrée principalement sur les risques de marché et de crédit, en développant des outils sophistiqués de mesure et de couverture. Cependant, de nombreuses crises bancaires ont démontré que les défaillances majeures étaient souvent dues à des faiblesses internes, des erreurs humaines, des défaillances des systèmes, ou encore des fraudes autant d'aspects relevant du risque opérationnel. Ces événements ont mis en évidence les limites d'une approche trop étroite de la gestion des risques, et ont souligné la nécessité d'une vision plus globale et intégrée.

Aujourd'hui, la gestion des risques dans le secteur bancaire ne peut plus se limiter aux dimensions purement financières. Les établissements doivent mettre en place des dispositifs capables d'identifier, d'évaluer et de gérer l'ensemble des risques, y compris les risques non financiers tels que les risques de réputation, de conformité, de cyber sécurité et surtout les risques opérationnels, qui peuvent avoir des effets systémiques sur la performance et la stabilité de la banque.

L'identification des risques constitue une étape centrale, mais aussi complexe, du processus de gestion. En raison de la diversité et de l'interconnexion des risques, il est souvent difficile de les isoler et d'en anticiper pleinement les impacts. Le risque opérationnel, en particulier, est caractérisé par sa nature diffuse, ses origines multiples et ses effets parfois imprévisibles, ce qui le rend encore plus difficile à maîtriser.

Ainsi, ce chapitre théorique se propose d'explorer les fondements de la gestion des risques bancaires avec un accent particulier sur les risques opérationnels. Il vise à définir les principaux types de risques, à comprendre leurs sources, à analyser leur classification, et à mettre en lumière les approches théoriques qui permettent de les appréhender efficacement dans le cadre d'une gestion intégrée du risque.

Section 01 : La notion des risques

Les banques font face à un environnement en perpétuelle évolution, marqué par des défis et des incertitudes. Pour préserver leur rentabilité et leur stabilité, elles doivent comprendre et anticiper les risques susceptibles d'affecter leurs activités.

1.1 Définition de risque

Dans les organisations d'affaires, qu'elles soient financières comme les banques ou non financières comme les entreprises productrices de biens et services Le risque est défini comme l'espérance d'encourir des pertes ou d'être affecté par des événements incertains aux conséquences négatives, constituant ainsi l'éventualité d'un événement susceptible d'influencer la réalisation de la stratégie ou des objectifs d'une organisation. Selon la norme ISO 31000, le risque est défini comme « l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs »¹. Cette norme fournit des lignes directrices pour une approche globale de gestion des risques, incluant l'identification, l'analyse, l'évaluation, le traitement et la surveillance des risques au sein d'une organisation

Dans le domaine bancaire, le risque est généralement évalué au moyen d'une méthode analytique qui permet de prévoir et d'évaluer les impacts financiers potentiels. Selon Jorion (2007), « la gestion des risques repose sur l'identification, la mesure et le contrôle des aléas afin de limiter leurs effets sur les performances financières des banques »². Cette définition souligne l'importance pour les institutions financières de mettre en œuvre des dispositifs de contrôle et de réduction des risques.

Certains auteurs ont élargi ce point de vue à toutes les organisations. Selon Bessis (2015), « La gestion des risques dans le secteur bancaire nécessite une compréhension approfondie des risques financiers et l'élaboration de stratégies adéquates pour en atténuer les effets. »³. Cette méthode souligne l'importance d'une gestion préventive des risques pour prévenir les perturbations susceptibles d'impacter la profitabilité et la durabilité des entreprises, qu'elles soient actives dans le secteur financier ou non.

¹ ISO (2018), *Management du risque — Lignes directrices, ISO 31000:2018, Organisation internationale de normalisation (ISO), Genève, Suisse.*

² Jorion, P. (2007). *Value at Risk: The New Benchmark for Managing Financial Risk.* McGraw-Hill

³ Bessis Joël. (2015), *Risk Management in Banking*, Wiley, New York, P45.

De plus, Hull (2018) met l'accent sur la multitude de types de risques auxquels les entreprises sont confrontées, affirmant que « Les risques ne se limitent pas aux pertes financières directes, mais englobent également les risques systémiques, susceptibles de provoquer un effet de contagion à l'ensemble d'un secteur économique. »¹ Cette perspective met en évidence que les risques d'une entreprise, indépendamment de son secteur d'activité, peuvent engendrer des conséquences largement au-delà de son champ d'action immédiat et influencer la totalité d'un marché ou d'un secteur industriel.

Le risque dans les organisations d'affaires peut donc être caractérisé comme l'ensemble des menaces et incertitudes qui pourraient avoir un impact sur leur opérationnalité, leur rentabilité et leur durabilité. Ce dernier inclut diverses catégories, dont les risques financiers (comme le crédit, le marché et la liquidité), opérationnels (tels que les erreurs humaines, les fraudes et les pannes techniques), stratégiques (par exemple, la concurrence et les changements de marché), ainsi que systémiques (y compris les crises économiques, la régulation et l'innovation technologique). Afin de minimiser ces risques, il est crucial d'implémenter une gestion intégrée et sur mesure pour chaque organisation, assurant ainsi sa résilience et sa compétitivité sur le long terme.

1.2 Classification des risques

Nous pouvons catégoriser les risques en différentes classes, Pour une meilleure compréhension :

1.2.1 Les risques commerciaux

Les risques commerciaux comprennent toutes les incertitudes associées aux revenus d'exploitation des entreprises avant le calcul des intérêts et des impôts. Ces variations sont principalement dues à la demande fluctuante de produits ou services, aux oscillations des prix de vente et des coûts des matières premières, ainsi qu'au degré de levier opérationnel mis en œuvre. Une entreprise avec une structure de coûts fixes conséquente est plus vulnérable à ces dangers, étant donné que toute fluctuation du chiffre d'affaires se traduit par un effet d'amplification sur sa rentabilité.

¹ Hull, J. C. (2018). *Risk Management and Financial Institutions*. Wiley, New York, P78

«Les risques commerciaux sont causés par les fluctuations des revenus avant intérêts et impôts (résultat opérationnel). Ils dépendent de la variabilité de la demande, du prix de vente, du coût des intrants et du niveau de levier opérationnel. »¹

Ils sont influencés par la fluctuation de la demande, le prix de vente, le coût des ressources nécessaires et le degré de levier opérationnel.

1.2.2 Les risques financiers

Les risques financiers découlent directement des opérations financières d'une entreprise, y compris les choix de financement et d'investissement. Ils comprennent plusieurs sous-catégories telles que la liquidité, le risque de défaut et le risque de marché.

- **Le risque de liquidité** : concerne la difficulté pour une entreprise de céder ses actifs rapidement et à la juste valeur sans subir de pertes significatives. Les entreprises qui dépendent fortement du financement à court terme ou qui détiennent des actifs illiquides sont particulièrement vulnérables.
- **Le risque de défaut** : fait référence à l'incapacité d'une entreprise à faire face à ses obligations financières, notamment en matière de remboursement du capital et d'intérêts sur la dette. Ces risques sont plus élevés lorsque la solvabilité de l'entreprise est incertaine.
- **Le risque de marché** : est lié aux fluctuations des prix des actifs financiers provoquées par les changements survenant sur le marché dans son ensemble. Ces risques ne peuvent être éliminés par la diversification et affectent tous les investisseurs.

1.2.3 Les risques bancaires

Les banques sont confrontées à divers risques financiers dans le cadre de leurs activités commerciales, dont les plus importants sont le risque de crédit, le risque de marché, le risque de liquidité et le risque opérationnel. Le risque de crédit est la possibilité qu'un emprunteur ne soit pas en mesure de faire face à ses obligations financières, ce qui entraînerait une dépréciation de la valeur des créances détenues par la banque. Cette situation peut résulter d'un défaut de paiement ou d'une dégradation de la situation financière de l'emprunteur, obligeant parfois les banques à enregistrer des pertes ou à rééchelonner leurs dettes, que ce

¹ Shim Jae K., Siegel Joel G. (2007), *Schaum's Outline of Financial Management*, 3^e édition, McGraw-Hill, New York, P 177

soit au travers d'ajustements de capital, d'intérêts ou de charges annexes. De manière générale, un emprunteur est considéré comme en défaut lorsqu'un paiement est en souffrance depuis au moins 90 jours ou se trouve en situation de faillite légale.

De plus, le risque de marché est engendré par les variations des tarifs des actifs financiers que possède la banque, qu'il s'agisse d'instruments de taux d'intérêt, d'actions ou encore de devises. Ces fluctuations peuvent avoir un impact sur la valeur des actifs et des passifs hors bilan, ce qui expose ainsi l'institution financière à d'éventuelles pertes. Pour illustration, une augmentation brusque des taux d'intérêt pourrait déprécier les obligations en portefeuille de la banque, alors qu'un mouvement défavorable des taux de change pourrait affecter négativement les transactions en monnaies étrangères.

Un autre risque considérable est le risque de liquidité, qui fait référence à l'incapacité d'une institution financière à honorer ses obligations à court terme en raison d'une insuffisance d'actifs liquides ou d'un accès limité au financement. Ce risque pourrait se manifester par des problèmes de gestion des flux de trésorerie ou par une requête de remboursement imprévue de la part des déposants. Selon le Comité de Bâle (2008), «le risque de liquidité, s'il n'est pas correctement géré, peut entraîner des défaillances systémiques et compromettre la stabilité du système financier global»¹

Pour les institutions bancaires, le risque opérationnel représente aussi une cause d'inquiétude, même s'il n'est pas toujours évident à identifier. Cela découle d'erreurs humaines, de dysfonctionnements de systèmes ou encore de fraudes et autres incidents extérieurs.

1.3 Modèle d'affaire bancaire

L'ensemble des activités financières bancaires se structure autour l'interaction entre les ressources et les emplois, qui constituent le fondement du modèle d'affaires bancaire. Ces institutions financent principalement leurs activités via les dépôts des clients et les prêts sur le marché monétaire. Elles utilisent ces ressources pour octroyer des prêts aux ménages et aux sociétés, ou pour investir sur les marchés financiers. De plus, les services de paiement, en favorisant le mouvement des fonds, viennent compléter ces actions en produisant des bénéfices

¹ Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (2008). *Principes pour une gestion saine et une surveillance du risque de liquidité*

à travers les frais de transaction. Ces actions ont pour objectif de garantir la rentabilité des institutions bancaires tout en satisfaisant les exigences financières des acteurs économiques.

Cependant, cette structure expose les banques à divers risques financiers. Le risque de crédit est lié à la possibilité que les débiteurs ne parviennent pas à rembourser leurs dettes, mettant alors en péril la solidité des institutions financières. Le risque de marché découle des fluctuations des taux d'intérêt, des prix des actifs et des conditions du marché monétaire, ce qui influence la valeur des placements bancaires. Pour finir, le risque de liquidité se manifeste lorsque les banques rencontrent des difficultés à respecter leurs obligations en raison d'un déséquilibre entre les fonds collectés et les crédits octroyés. Par conséquent, la gestion de ces risques est cruciale pour garantir la robustesse et la durabilité du système bancaire.

Section 02 : Les Risques Opérationnels

Les risques opérationnels représentent des menaces pouvant perturber les activités des institutions bancaires, qu'elles soient internes ou externes. Leur gestion est cruciale pour maintenir la stabilité et la performance des établissements financiers.

Définition et Spécificités des Risques Opérationnels selon Diverses Sources, Notamment le Comité de Bâle et la Banque d'Algérie

Afin de mieux cerner les spécificités du risque opérationnel, nous examinerons d'abord la définition proposée par le Comité de Bâle avant d'aborder celle de la Banque d'Algérie :

2.1.1 Définition selon le Comité de Bâle

Les risques opérationnels sont généralement définis comme des risques de pertes résultant d'un dysfonctionnement des processus internes, des systèmes, des personnes ou encore des événements externes. Le Comité de Bâle, dans ses lignes directrices, définit le risque opérationnel comme «le risque de pertes résultant de l'insuffisance ou du dysfonctionnement des processus internes, des systèmes, des personnes ou de causes externes»¹. Cette définition met l'accent sur les défaillances qui peuvent survenir à tous les niveaux des opérations d'une institution bancaire. En effet, ces risques peuvent être générés par des erreurs humaines, des défaillances technologiques, des fraudes internes ou externes, ainsi que des facteurs extérieurs

¹ **Comité de Bâle** (2006), *Principes fondamentaux de gestion des risques opérationnels*, Banque des Règlements Internationaux, Bâle.

tels que des catastrophes naturelles ou des crises économiques. Ainsi, le Comité de Bâle insiste sur l'importance de mettre en place des mécanismes de gestion des risques afin de limiter les pertes liées à ces événements.

2.1.2 Définition selon la Banque d'Algérie

D'autre part, la Banque d'Algérie, dans ses rapports sur la gestion des risques bancaires, apporte une perspective complémentaire en précisant que le risque opérationnel peut aussi découler de la mauvaise gestion des ressources humaines et matérielles. Selon la Banque d'Algérie (2020), «ces risques peuvent être amplifiés par des dysfonctionnements internes liés à l'organisation, aux processus décisionnels ou encore à la gestion des technologies»¹. Ce point de vue met en évidence l'impact potentiel de la gestion interne et de la structure organisationnelle d'une banque sur l'exposition aux risques opérationnels. En Algérie, en particulier, l'environnement économique et politique peut également jouer un rôle majeur dans l'intensification des risques opérationnels, notamment en raison des incertitudes qui pèsent sur la stabilité économique du pays.

Les définitions du Comité de Bâle et de la Banque d'Algérie concernant les risques opérationnels fournissent des visions à la fois générales et spécifiques, facilitant ainsi une meilleure compréhension de la complexité de ces risques. Le Comité de Bâle, dans sa définition générale, souligne les défaillances internes (procédures, systèmes, individus) et externes (événements externes comme les catastrophes naturelles ou les crises économiques). Cette méthode globale est cruciale pour les établissements financiers actifs à l'international, car elle offre un modèle standardisé pour reconnaître, analyser et réduire les risques opérationnels dans des contextes variés.

D'autre part, la Banque d'Algérie propose une vision plus centrée sur le territoire, en soulignant les problèmes particuliers que rencontrent les établissements bancaires algériens. Elle met en évidence les difficultés concernant la gestion des ressources humaines et matérielles, ainsi que les dysfonctionnements au niveau organisationnel et décisionnel. Ces facteurs sont particulièrement importants dans un cadre où la gestion interne et la stabilité économique peuvent représenter des défis additionnels. En soulignant l'impact de l'environnement

¹ *Banque d'Algérie (2020), Les risques bancaires et leur gestion en Algérie, Banque d'Algérie, Alger.*

économique et politique local, la Banque d'Algérie souligne que les risques opérationnels ne peuvent être entièrement appréhendés sans considérer les particularités du pays.

De cette manière, ces deux définitions s'enrichissent mutuellement celle du Comité de Bâle établit un fondement solide pour la gestion des risques à l'échelle mondiale, alors que celle de la Banque d'Algérie souligne les spécificités locales qui requièrent une attention accrue. Cette dualité illustre qu'une gestion performante des risques opérationnels doit s'appuyer sur des normes universelles tout en s'ajustant aux réalités locales, prenant en compte les éléments internes (organisation, ressources) et externes (contexte économique, politique) spécifiques à chaque établissement.

2.2 Typologie des risques opérationnels et description des types d'événements ¹

La typologie des risques opérationnels permet de catégoriser les différentes menaces auxquelles une institution financière peut être confrontée. Ces risques peuvent provenir de diverses sources, telles que les actions frauduleuses, les erreurs humaines, les défaillances techniques ou les interruptions de service. Chacune de ces catégories de risque présente des spécificités qui doivent être prises en compte lors de la mise en place de stratégies de gestion des risques. L'objectif de cette section est de définir et de décrire les principaux types d'événements à l'origine des risques opérationnels.

2.2.1 Les risques humains

De manière générale, il s'agit des risques liés à l'éventualité que les attentes en matière de ressources humaines (telles que les compétences, la disponibilité ou le respect des normes déontologiques) ne soient pas pleinement satisfaites.

Les risques humains recouvrent notamment :

- Les erreurs ;
- Les fraudes :
 - **Fraude interne** pertes liées à des actes commis à l'intérieur de l'entreprise visant à commettre une fraude ou un détournement d'actif ou à enfreindre une disposition législative ou réglementaire, ou des règles de l'entreprise ; par exemple : transaction

¹ Bessis Joël (2015), *Gestion des risques financiers*, 4e édition, Pearson, Paris.

non autorisées avec perte financière, détournements de fonds, commissions occultes, évaluation erronée d'une position ;

- **Fraude externe** pertes liées à des actes de tiers visant à commettre une fraude ou un détournement d'actif, ou à enfreindre une disposition législative ou réglementaire; par exemple : dommages dus au piratage informatique, falsification de chèque, vol d'informations avec pertes financières, contrefaçon ;
- Le non-respect des normes déontologiques, particulièrement crucial dans les métiers d'intermédiation sur les marchés financiers et de gestion d'actifs pour le compte de tiers ;
- La difficulté à retenir ou à recruter les talents indispensables, en particulier dans les secteurs ou fonctions stratégiques.

2.2.2 Les risques liés aux procédures

Ils désignent notamment :

- L'inexistence, la non mise en œuvre ou encore l'inadaptation des procédures ;
- Le non-respect des procédures.

2.2.3 Les risques juridiques

Ils incluent notamment :

- Une rédaction ou une documentation inadéquate des contrats (qu'il s'agisse de contrats avec les clients, les employés, etc.) ou l'inapplicabilité de certaines clauses contractuelles ;
- Le non-respect des dispositions légales en vigueur, en particulier celles qui régissent les activités bancaires et financières ;
- L'ignorance ou la non-prise en compte des évolutions législatives ou réglementaires.

2.2.4 Les risques fiscaux

Il s'agit du risque d'être condamné à payer une amende suite à une mauvaise interprétation de la loi fiscale.

2.2.5 Les risques informatiques

Ils recouvrent notamment :

- L'inadaptation de l'architecture informatique ;
- Les insuffisances de la sécurité informatique (sécurité physique ou sécurité logique).

2.2.6 Les risques matériels

Ils recouvrent notamment :

- Les insuffisances de la sécurité des personnes ;
- Les insuffisances de la sécurité des immeubles.

2.3 Décomposition des lignes de métiers bancaires (business lines)

Le comité de Bâle estime que le type d'activité où s'est produite la perte est très important.

A cet effet, une étude menée par le Comité de Bâle auprès d'une trentaine de banques conduit à mettre en lumière les résultats des collectes d'information sur des incidents dans la catégorie du risque opérationnel par type de métier ou (ligne d'activité)

Tableau 1: processus opérationnels - par ligne métier et domaine d'activité

Ligne métier	Domaine d'activité	Processus opérationnels
Banque de détail	Ouverture de comptes	Collecte des pièces, vérification d'identité, saisie des données, activation du compte
	Crédit aux particuliers	Instruction du dossier, analyse de solvabilité, décision, décaissement, suivi de remboursement
	Moyens de paiement	Émission de cartes, gestion de chéquiers, traitement des réclamations

Chapitre I: Les concepts et les fondements théoriques des Risques Bancaires

Banque d'entreprises	Financement d'exploitation	Analyse des besoins, montage du dossier, décaissement, suivi des engagements
	Gestion de trésorerie	Traitement des virements, placements, gestion de liquidité
Banque d'investissement	Marchés financiers	Exécution d'ordres boursiers, tenue de comptes titres, reporting aux clients
	Opérations de couverture	Identification des risques, proposition de produits dérivés, suivi des positions
Fonctions support	Ressources humaines	Recrutement, formation, paie, gestion des carrières
	Systèmes d'information	Développement applicatif, gestion des incidents, sécurité informatique
	Comptabilité et finance	Tenue des livres, production des états financiers, reporting réglementaire
Risques et conformité	Gestion des risques opérationnels	Cartographie des risques, suivi des incidents, plans d'action correctifs
	Conformité et contrôle interne	Veille réglementaire, contrôle périodique, formation du personnel

Source : Élaboration personnelle à partir de documents internes

Section 03 : La Réglementation Prudentielle

Essentielle à la stabilité financière, la réglementation prudentielle encadre les banques afin de limiter les risques et prévenir les crises. Inspirée des recommandations du Comité de Bâle, elle s'est renforcée à travers les accords successifs de Bâle I, Bâle II et Bâle III, influençant les législations nationales.

3.1 Présentation et rôle du comité de Bâle

Le Comité de Bâle est un organisme de réflexion et de proposition sur la supervision bancaire, créé en 1974. Il est domicilié à la Banque des Règlements Internationaux (BRI) à Bâle, en Suisse, d'où son nom de « Comité de Bâle ». Son objectif fut double: intensifier la coopération entre les autorités nationales chargées du contrôle bancaire afin de renforcer la stabilité et la solidité du système bancaire international, et atténuer les inégalités concurrentielles existantes entre les banques internationales en établissant des normes prudentielles et des méthodes de surveillance bancaire.

Le Comité de Bâle joue un rôle clé dans la régulation financière en élaborant des standards internationaux destinés à garantir la résilience des institutions bancaires. Il publie des recommandations, notamment les Accords de Bâle (Bâle I, Bâle II et Bâle III), qui définissent des exigences minimales en matière de fonds propres, de gestion des risques et de transparence. Ces mesures visent à prévenir les crises bancaires et à harmoniser les réglementations entre les pays membres.

L'origine du Comité de Bâle remonte à l'effondrement du système de Bretton Woods et au flottement des taux de change. En effet, après l'abandon du régime du taux de change fixe en mars 1973, plusieurs banques ont subi d'importantes pertes de change, dont la Herstatt Bank en Allemagne. Les autorités bancaires allemandes lui retirent l'agrément le 26 juin 1974, après avoir constaté que son risque de change s'élevait à trois fois plus que son capital. Cet événement, ainsi que d'autres crises bancaires, a mis en lumière la nécessité d'une coopération internationale en matière de supervision bancaire, ce qui a conduit à la création du Comité de Bâle.

3.2 Historique des accords de Bâle

Depuis sa création en 1974, le Comité de Bâle a joué un rôle essentiel dans la régulation bancaire internationale. À travers les accords de Bâle I, II et III, il a progressivement renforcé

les exigences en matière de fonds propres, de gestion des risques et de liquidité afin de garantir la stabilité du système financier mondial. Chaque réforme a été motivée par les limites du cadre précédent et par les crises financières ayant révélé des failles dans la réglementation bancaire. Ainsi, l'évolution de ces accords reflète une adaptation continue aux mutations du secteur financier et aux nouveaux défis économiques.

3.2.1 Les accords de Bâle I

L'accord de la BRI de 1988 sous l'appellation de Bâle I fut la première tentative de la mise en place de norme internationale de capitalisation adéquate ajusté aux risques. En juillet 1988, l'accord sur « la convergence internationale de la mesure et des normes des fonds propres »¹, plus connu sur le nom de « ratio Cook », du nom de président de comité de Bâle entre 1977 et 1988. La mise en place d'un tel accord a été précédée par plusieurs événements :

- Une forte augmentation des faillites des entreprises après les deux chocs pétroliers ;
- Risque et crises des pays en voie de développement, (crise des pays émergents, crises spéculatives sur les marchés de change, faillite de la caisse d'épargne américaine 1980 et le crache boursier de 1987...).

A. Ratio international de solvabilité ou Ratio Cooke

En 1988 le comité de Bâle a instauré des obligations réglementaires en matière des fonds propres de la banque sous le nom de ratio de solvabilité. Ce ratio est le premier ratio qui vise à la couverture du risque de contrepartie et de liquidité, c'est une exigence de fonds propre à intégrer dans le calcul des couts financiers, qui représente 8% des crédits risques consentis. Ce ratio est au cœur de l'accord de Bâle I et constitue un élément fondateur de la régulation bancaire, Pour chaque risque, un montant spécifique de fonds propres doit être alloué afin de garantir la stabilité globale du marché et de réduire les risques de nature systémique.

Ratio Cooke = fonds propre / risque pondéré > 8%

¹ A Paul « de Cooke à Bâle 2 », revue d'économie financière : Bâle 2 genèse et enjeux n°73 paris 2003, P75

B. Les limites de Bâle I

Depuis l'application de Bâle I beaucoup de doutes ont été émis par les utilisateurs, se résumant ainsi :

- Le choix de niveau du 8% manque de fondement économique ;
- Ratio ne tenant pas compte réellement de risque encourus, Ce que fait dire qu'une définition de catégorie de risque jugée arbitraire et sans relation directe avec le niveau de risque réel ;
- Une différenciation trop lâche des risques, limités à catégorie de risques ;
- Des mesures trop statiques qui ne sont pas directement reliées à la mesure d'insolvabilité de la banque et aussi une absence de segmentation des risques de crédit selon le degré de séniorité, le niveau de maturité ;
- En dehors de l'accord de 1996 sur les risques de marché, aucune allocation en capital n'est prévue pour les autres formes de risque (risque opérationnel...) ;
- Les garanties ne sont pas prises en compte à cause de la faiblesse de leur taux de pondération.

En général le développement sans répit des techniques poussées de gestion de portefeuille de crédit a nécessité la révision de l'accord de Bâle I.

3.2.2 Les apports de Bâle II

Le nouvel accord prudentiel de Bâle de 2004, ou « Bâle II », visait à mieux évaluer le risque bancaire et à imposer un dispositif de surveillance prudentielle et de transparence. Après 5 ans de consultations et trois études d'impact successives, le comité de Bâle a donc proposé un nouvel ensemble de recommandations, avec une mesure plus fine du risque du crédit, et a introduit dans le calcul, à côté des risques de crédit et de marché, les risques opérationnels.

A. Les objectifs de Bâle II

L'architecture du dispositif repose sur trois piliers complémentaires :

Pilier 1 : L'exigence de fonds propres

Ce ratio maintient inchangé à 8% des fonds propres réglementaires couvrant les risques encourus. En revanche, il est nécessaire d'ajuster le calibrage du risque en fonction de sa qualité.

Pour ce faire, les risques opérationnels (tels que les fraudes et les erreurs) sont pris en compte en complément du risque de crédit ou de contrepartie et des risques de marché. Le nouvel accord apporte ainsi des ajustements à celui de 1988 en obligeant les établissements financiers à maintenir un niveau de fonds propres proportionnel aux risques encourus. Cette exigence marque la transition depuis le ratio Cooke où :

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

A un ratio Mc Donough où :

Fonds propres de la banque $> 8\%$ des [risques de crédits + risques de marchés + risques opérationnels]

Pour le risque de crédit, trois approches sont proposées :

- La méthode standard (SA), basées sur les notations externes ;
- La méthode notation interne fondation (FIRB) ;
- La méthode notation interne avancée (AIRB).

Pour le risque de crédit, l'approche standard donne la possibilité de mesurer le risque de la contrepartie par les notes allouées par les agences de notation et les systèmes (plus élaborés) sont fondés sur les données propres des banques et doivent être autorisées par les superviseurs :

- Une mesure dite fondation ou la banque calcule la probabilité de défaut des contreparties (PD) et les taux de perte en cas de défaut (LGD) est donné dans la réglementation ;
- Une mesure dite avancée ou la banque calcule tous les paramètres.

Les méthodes de mesure du risque opérationnel comprennent les approches suivantes :

Trois approches sont proposées pour le calcul du ratio

a. L'approche de base (BIA) : Dans l'approche de base (BIA : Basic Indicator Approach), l'exigence en fonds propres égale à 15% du revenu brut : intérêts nets+ commissions nettes + autres revenus.

b. L'approche standard (SA) : Dans l'approche standard (SA : Standard Approach), l'activité est décomposée en métiers et produits.

- Banques d'investissements :
 - Financement d'entreprises (corporates) ;
 - Négociations et ventes.
- Banque :
 - Banques de détails ;
 - Banque commerciale ;
 - Paiements et règlements ;
 - Services d'agences.
- Autres :
 - Gestion d'actifs ;
 - Courtage de détails.

Le revenu de chaque activité doit être calculé. Un coefficient est appliqué à chaque revenu. Les coefficients suivants sont actuellement proposés.

c. **L'approche avancée (AMA - Advanced Measurement Approach)** : Cette méthode requiert que la banque élabore des statistiques détaillées par activité et par type d'événement. Elle évalue la probabilité de survenance de chaque événement (PE). Pour chacun d'eux, il est nécessaire de déterminer le pourcentage de perte de revenus qu'entraînerait sa réalisation (Desmitch, 2004).

Pilier 2 : La procédure de surveillance prudentielle

Le pilier 2 poursuit un double objectif : d'une part, encourager les banques à améliorer leurs méthodes de gestion des risques et de leurs fonds propres ; d'autre part, il donne aux autorités de régulation la possibilité de renforcer les exigences en capital réglementaire si nécessaire.

Cette nécessité doit s'appliquer de deux façons :

- Le back testing : la banque doit prouver la validité de ses méthodes statistiques sur des périodes assez longues (5 à 7 ans) ;
- Le stress testing : la banque doit prouver, lors de simulations de situation extrême, la validité de ses fonds propres en cas de crises économique ;

Le régulateur pourra en fonction de ces résultats imposer la nécessité de fonds propres supplémentaires.

Pilier 3 : la discipline de marché

La logique que sous-tend ce pilier III est que l'amélioration de la communication financière permet de renforcer la discipline de marché, perçue comme un complément à l'action des autorités de contrôle. L'information est mise à la disposition du public sur les actifs, les risques et leur gestion. Les pratiques doivent être transparentes et uniformisées.

B. Les limites de Bâle II

Bâle II il est essentiellement une norme de fonds propres minimale. Il n'intègre pas l'ensemble des risques, tels que le risque de liquidité. Des insuffisances et des défauts ont été identifiés dans la réglementation « Bâle II ».

En premier lieu, du fait même de sa sensibilité aux risques, il est apparu pro cyclique. En effet, en période d'euphorie financière, les risques pondérés diminuent (car ils sont basés sur l'historique des pertes), les banques ont besoin de moins de fonds propres et se suffisent de détenir le minimum de fonds exigé par le régulateur. Quand la situation se détériore, elles doivent augmenter leurs fonds propres pour respecter les exigences de solvabilité, avec des fonds devenus plus rares et plus chers, contribuant ainsi à précipiter les banques dans un état « d'asphyxie financière » et à réduire l'offre de crédit (phénomène de crédit Crunch), ce qui accentue la récession économique.

Deuxièmement, le calcul du ratio a sous-évalué les risques de marché ainsi que ceux liés aux produits les plus complexes et risqués, notamment ceux liés à la titrisation et à la retitrisation.

Les banques ont ainsi échoué à apprécier correctement les risques qu'elles prenaient. Par conséquent, leur niveau de fonds propres s'est retrouvé en inadéquation avec la réalité des risques encourus.¹

¹ Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (2006), *Convergence internationale de la mesure et des normes de fonds propres - Cadre révisé (Bâle II)*, Banque des Règlements Internationaux, Bâle.

Il est aussi important de souligner les problèmes d'évaluation comptables dû « hors bilan » : la taille parfois très importante des produits dérivés en hors bilan a rendu difficile l'analyse des risques correspondant.

3.2.3 L'avancement de Balle III

La crise financière de 2007 a mis en exergue les carences et les insuffisances du dispositif de Bâle II: problèmes de mauvais fonctionnement des marchés financiers, de liquidité, des agences de notation, etc.

De manière générale, la question soulevée était celle du rapport entre le niveau des fonds propres des établissements financiers et les risques encourus par leurs activités (supprimées par exemple). Concrètement, des actifs plus au moins risqué étaient financé par très peu ou pas de fonds propres. Ce qu'on appelle « l'effet de levier » permettait d'obtenir une rentabilité très importante, dépassant les 100% dans certains métiers.

L'idée du comité est relativement simple :

- Plus de fonds propres ;
- Des fonds propres de meilleure qualité ;
- Plus de transparence.

A. Les limites de Bâle III

Les limites de Bâle III peuvent être résumées comme suit :

- Un impact significatif sur le financement de l'économie : L'augmentation des fonds propres et du ratio de fonds propres par rapport aux crédits accordés réduit les ressources disponibles pour le crédit, ce qui pourrait entraîner « pèsera inévitablement sur le financement de l'économie, notamment le volume et le cout du crédit »
- Plusieurs aspects de la réforme restent à préciser de manière plus détaillée :
 - La méthode de calcul des Credit Valuation Adjustments (CVA) doit être révisée. En évaluant l'écart entre la valeur d'un portefeuille de crédits sans risque et sa valeur réelle en tenant compte de la probabilité de défaut de la contrepartie, les CVA quantifient le risque de contrepartie.

- En ce qui concerne la solvabilité, le Comité de Bâle doit encore préciser les modalités d'utilisation ainsi que l'utilité du ratio de levier. Les banques seront tenues de publier leur niveau de ratio de levier à partir de 2015, en prévision d'une possible transition vers le pilier 1 en 2018.
- Les mesures restrictives visant spécifiquement les établissements à caractère systémique sont toujours en cours de discussion.

3.3 Application des réglementations internationales en Algérie

L'intégration du secteur bancaire algérien dans l'économie mondiale impose une adaptation aux réglementations internationales, notamment les accords de Bâle, les normes du GAFI et les IFRS. Ces réglementations visent à renforcer la stabilité financière, la transparence et la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

3.3.1 Mise en conformité avec les standards internationaux

L'Algérie a entrepris plusieurs réformes pour se conformer aux normes internationales. La Loi sur la monnaie et le crédit (1990, révisée en 2003 et 2010) a introduit des principes de régulation bancaire inspirés des accords de Bâle. « L'évolution du système bancaire algérien est marquée par une volonté d'ouverture et d'adaptation aux nouvelles normes de régulation financière »¹.

L'application des accords de Bâle reste toutefois progressive : Bâle II a été partiellement adopté, notamment en ce qui concerne la gestion des risques, tandis que la mise en œuvre de Bâle III demeure limitée. Un rapport de la Banque d'Algérie (2021) souligne que « bien que les normes prudentielles aient évolué, leur application effective reste contrainte par la structure du secteur bancaire, largement dominé par les banques publiques »².

3.3.2 Obstacles et défis de mise en œuvre

Malgré ces avancées, plusieurs obstacles freinent une pleine conformité aux normes internationales. La rigidité administrative, le manque d'expertise et la modernisation incomplète du secteur bancaire ralentissent l'adoption des réformes. « La transition vers une

¹ *Économie algérienne et réformes*, Casbah Éditions, Alger

² *Rapport annuel de la Banque d'Algérie*, Alger.

réglementation conforme aux standards internationaux se heurte à des défis technologiques et institutionnels »¹.

Par ailleurs, la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme a été renforcée à travers la mise en place de la Cellule de Traitement du Renseignement Financier (CTRF). « l'Algérie a réalisé des progrès significatifs dans l'application des normes de lutte contre le blanchiment, mais des lacunes persistent en matière de transparence financière »².

Section 04 : La Gestion des Risques Opérationnels

Depuis que le Comité de Bâle régule le risque opérationnel, les mentalités et les pratiques de gestion ont évolué. La gestion des risques opérationnels est désormais intégrée plutôt que fragmentée, avec une approche positive, tournée vers l'avenir et axée sur la création de valeur ajoutée. Elle repose sur des processus structurés couvrant l'ensemble des activités. En plus des exigences de fonds propres destinées à couvrir au mieux l'exposition au risque de chaque banque, le Comité de Bâle et les régulateurs mettent l'accent sur une gestion active des risques. La réglementation des risques opérationnels impose des critères d'agrément pour la fonction de gestion des risques et s'accompagne d'un guide de bonnes pratiques. Selon les recommandations du Comité de Bâle, la gestion du risque opérationnel passe par quatre étapes clés : l'identification, l'évaluation, le suivi, puis la maîtrise et l'atténuation du risque.

4.1 Approches de gestion des risques : évaluation, couverture et surveillance

La gestion des risques repose sur trois approches essentielles :

4.1.1 L'évaluation du risque

L'évaluation du risque s'appuiera sur la propre analyse et évaluation de la conformité de l'institution avec l'approche utilisée.

L'objectif principal du processus d'évaluation est de créer une méthode de mesure des fonds propres qui prend mieux en compte les risques, tout en améliorant les pratiques de gestion du risque opérationnel. Cette approche aide à repérer les faiblesses éventuelles et à mettre en place des stratégies préventives pour réduire les risques.

¹ *Revue des finances et de la banque*, n°12, vol. 5, pp. 45-62

² *Financial Action Task Force Report*, www.fatf-gafi.org, dernière consultation : 10 février 2025, 10 :55.

En s'appuyant sur des modèles quantitatifs et qualitatifs, les institutions peuvent affiner leur compréhension des risques spécifiques à leur activité. Les données historiques, les scénarios de stress testing et les retours d'expérience permettent de renforcer cette évaluation, en offrant une vision globale et évolutive du profil de risque.

Le processus d'évaluation a pour principal objectif de développer une approche de mesure des fonds propres qui prend mieux en compte les risques, tout en renforçant les pratiques de gestion du risque opérationnel.

Une évaluation efficace repose sur une identification précise des risques, leur quantification ainsi que l'analyse de leur impact potentiel sur l'organisation. Il s'agit d'un processus continu impliquant l'utilisation d'outils analytiques avancés, la collecte de données pertinentes et la mise en place de modèles de simulation permettant d'anticiper les éventuels scénarios de risque.

En intégrant des méthodes qualitatives et quantitatives, les institutions peuvent renforcer leur capacité à réagir face aux risques opérationnels et financiers. La mise en place d'indicateurs de mesure spécifiques permet également d'assurer un suivi précis et de définir des stratégies d'atténuation adaptées aux différents types de risques identifiés.

4.1.2 La couverture du risque

La couverture du risque repose sur la mise en place de stratégies et d'outils permettant de réduire l'impact financier et opérationnel des risques identifiés. Les mécanismes de couverture incluent notamment l'utilisation de produits d'assurance, de dérivés financiers, ainsi que la diversification des activités et des fournisseurs.

Une couverture efficace nécessite une analyse approfondie des risques et une adaptation continue aux évolutions du marché et du cadre réglementaire. Elle permet également d'améliorer la résilience de l'organisation face aux crises et aux chocs exogènes.

De plus, la mise en place de stratégies de couverture s'appuie sur une approche dynamique et adaptative, en intégrant les nouvelles technologies et méthodes de surveillance des risques. L'utilisation de solutions basées sur l'intelligence artificielle et les modèles prédictifs permet d'optimiser la gestion des risques et d'anticiper les éventuelles fluctuations du marché.

4.1.3 Surveillance du risque

Il s'agit d'une activité inhérente à une gestion dynamique des risques.

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

Pour une politique dynamique de gestion du risque, la surveillance est primordiale. Pour cela, un système de surveillance se basera sur les indicateurs clés ainsi que sur les indicateurs d'alerte avancée, très semblables aux fameux KPI (indicateurs de performance).

À ce stade, la gestion des risques opérationnels se distingue en partie des autres méthodes de gestion du risque et s'aligne davantage sur les stratégies de performance opérationnelle.

Pour les besoins de la surveillance, l'approche bottom-up est applicable, ce qui veut dire que les indicateurs clés du risque doivent être définies à plusieurs niveaux de responsabilité. D'ordinaire, un manager ne sera intéressé que par 5 à 7 indicateurs maximum, ce qui signifie que, comme pour les KPI, il convient de définir des indicateurs différenciés pour les responsabilités stratégiques, tactiques et opérationnelles. Là encore, bien que définir des indicateurs clés sur la base d'une appréciation individuelle soit possible, cet exercice tirera tout son avantage des techniques de simulation qui analyseront les scénarios et testeront les différents cas. Cela permettra non seulement de confirmer la pertinence des indicateurs clés, mais aussi de faciliter leur gestion dynamique dans un contexte en perpétuelle évolution..

La régularité et la périodicité de la surveillance permettront la détection et une réaction rapide face à toute défaillance, ainsi qu'à toute insuffisance des politiques, procédures et processus de gestion du risque, tout en s'adaptant à la fréquence et à la nature des modifications de l'environnement opérationnel.

Les résultats du processus de surveillance doivent faire l'objet de rapports. Il est nécessaire d'inclure des données internes, telles que des informations financières, opérationnelles et de conformité, ainsi que des données externes liées au marché concernant les événements et les conditions susceptibles d'influencer le processus de prise de décision. Ces rapports doivent être transmis aux échelons hiérarchiques concernés.

4.2 Les outils d'identification et d'évaluation des risques

L'identification et l'évaluation des risques reposent sur divers outils et méthodologies permettant d'anticiper, d'analyser et de hiérarchiser les menaces pesant sur une organisation. Parmi ces outils :

4.2.1 La cartographie des risques

Plusieurs définitions peuvent être citées, telle que : «La cartographie est un mode de représentation et de hiérarchisation des risques d'une organisation »¹.

«La cartographie des risques est la représentation structurée d'un ensemble de risques identifiés et quantifiés dans un périmètre donné. C'est un outil visuel ayant pour objectif de donner au lecteur de la cartographie une image immédiate de la situation »².

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

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

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

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

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

¹ D.MARESHEL, « La cartographie des risques », Editions Afnor, 2003,P15

² JEAN Le ray « Organiser une démarche de cartographie des risques », AFNOR, 2008, P08

³ IFACI et Price Water House Cooper, « Le Management Des Risques De L'entreprise : cadre de référence et techniques d'application», édition d'organisation, Paris, 2005, P221

➤ **Outil de gestion des risques**

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

➤ **Outil d'allocation optimale de ressources**

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

➤ **Outil de communication**

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

A. Les objectifs de la cartographie des risques

L'identification de tous les événements à risque, associée à la mesure du niveau d'activité de l'entreprise, est un outil d'aide à la décision pour les gestionnaires de risques, dont les objectifs sont :

- Recenser, analyser et hiérarchiser les risques auxquels l'organisation est exposée ;
- Communiquer aux responsables concernés afin qu'ils puissent ajuster la gestion de leurs activités en fonction de ces risques ;
- Offrir à la direction générale, avec le soutien du risk manager, les moyens de définir une politique de gestion des risques qui sera appliquée à l'ensemble de l'organisation :
 - Aux responsables opérationnels pour les guider dans la mise en place de leur système de contrôle interne ; •
- Aux auditeurs internes pour les orienter dans la planification de leurs audits, notamment en établissant les priorités.¹

¹ J.Renard « Théorie et pratique de l'audit interne : Primé par L'IFACI Ed.10 :2017 »

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

B. Acteurs de la cartographie des risques

L'élaboration d'une cartographie des risques fait intervenir la globalité des agents d'une organisation mais à des degrés différents. Selon RENARD, les acteurs les plus impliqués sont :

- Le Risk Manager il identifie les risques, en dessine la cartographie, les mesure et, à partir de là, définit la politique qui sera appliquée dans le double domaine de la prévention et de la protection ;
- Le manager opérationnel il applique cette politique et met en place les moyens pour maîtriser les risques inacceptables et limiter les risques acceptables (contrôle interne) ;
- L'auditeur interne il apprécie la qualité de la cartographie et les moyens mis en place ; il en détecte les lacunes et les insuffisances et formule des recommandations pour y mettre fin. ¹

A ces acteurs identifiés par RENARD il convient d'ajouter la participation de la Direction Générale qui définit les objectifs de l'organisation, les membres du comité d'audit, du comité des risques, les politiques et les moyens à mettre œuvre pour les atteindre. Ces acteurs pourraient se faire aider par un cabinet de consultants ou expert thématique plus spécialisé.

C. Les types de cartographie des risques

Le type de cartographie du risque à constituer dépend du risque étudié. Selon DE MARESCALL, nous distinguons deux options² :

- La cartographie globale (l'étude de l'ensemble des risques qui menacent la compagnie) ;
- La cartographie thématique (l'étude des risques spécifiques liés à un domaine particulier).

¹ Renard, Jacques (2013), *Théorie et pratique de l'audit interne*, Eyrolles, Paris.

² Mareschall, Gilbert (2003), *La cartographie des risques, À savoir*, AFNOR, Saint-Denis La Plaine, P17.

➤ La cartographie globale

La cartographie globale vise à traiter la globalité des risques d'une compagnie. Cette démarche permet, pour une entité, de réunir et surtout de hiérarchiser et de comparer des risques très différents les uns des autres, dans une perspective de bonne gouvernance¹.

➤ La cartographie thématique

Pour DE MARESCHALL la cartographie thématique s'attache à recenser et hiérarchiser les risques liés à un thème précis. Son principal intérêt est de pouvoir réunir et comparer sur un même thème factuel :

- Soit plusieurs organisations confrontées à un même type de risques ;
- Soit divers types de risques associés au thème étudié au sein d'une même organisation.

Les cartographies des risques thématiques se développent de plus en plus pour analyser des enjeux spécifiques. Les plus fréquentes concernent les risques liés aux systèmes d'information, les risques juridiques, le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, ainsi que les risques de fraude.²

Les méthodes utilisées sont similaires à celles exposées ci-dessus mais elles peuvent s'enrichir de critères spécifiques pour l'évaluation des risques (par exemple, temps d'indisponibilité pour les systèmes d'information)³.

C'est le deuxième type de cartographie qui nous intéresse le plus. Ce type de cartographie peut se présenter sous la forme d'une matrice ou d'un tableau. Les risques sont représentés selon : la fréquence (probabilité) et la gravité.

D. Les étapes à suivre pour l'élaboration d'une cartographie des risques

L'élaboration de la cartographie des risques se déroule en quatre étapes :

¹ Ibid p 31.

² Idem.

³ IFACI (2003), *Processus, management et cartographie des risques*, IFACI, Paris, P46

➤ **Première étapes : Elaboration d'une nomenclature de risques**

Cette étape consiste à établir une liste de toutes les natures des risques susceptibles d'être rencontrées dans l'organisation. Cette liste sera plus ou moins détaillée selon que l'organisation souhaite dresser une cartographie plus ou moins sommaire. Cette liste peut être plus détaillée à savoir les besoins de l'organisation.

Une nomenclature élémentaire peut contenir :

- Risque financiers ;
- Risques économique.

Mais on peut affiner en détaillant telle ou telle rubrique ; ainsi « risques financiers » peut devenir :

- détournement de fonds ;
- gestion de trésorerie déficiente ;
- paiement non autorisés.

➤ **Second étape : identification de chaque processus/fonction/ activité devant faire l'objet d'une estimation**

- Cette liste doit couvrir toutes les activités de l'organisation ;
- Elle sera plus ou moins détaillée selon les objectifs ; Le bon sens commande que chaque rubrique soit dimensionnée de telle façon qu'elle puisse faire l'objet d'une mission d'audit.

➤ **Troisième étape : estimation de chaque risque pour chacune des fonctions/ activités**

Cette estimation va porter sur deux points :

- Appréciation de l'impact du risque ;
- Appréciation de la vulnérabilité estimée.

Pour cette double évaluation l'auditeur interne se contente en général d'une échelle à trois positions : faible; moyen ; élevé.

➤ Quatrième étape: calcul du risque spécifique de chaque activité/ fonction

L'appréciation sera égale au cumul de tous les coefficients identifiés pour chaque risque et concernant cette activité. Il est bien entendu que tous les risques figurant dans la nomenclature n'existent pas pour toutes les activités.

4.2.2 Les indicateurs clés des risques (KRI : Key Risk Indicator)

Les indicateurs clés des risques constituent des indices possibles de perte ou des dangers futurs qui peuvent menacer l'activité de l'établissement¹. Les indicateurs clés 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 revus de façon périodique (chaque mois ou chaque trimestre) pour alerter les banques pour des opérations porteuse des risques².

4.3 Stratégies de couverture des risques internes et externes

La gestion des risques repose sur des stratégies de couverture internes et externes visant à limiter leur impact.

4.3.1 La couverture interne des risques opérationnels

La couverture interne des risques opérationnels comprend l'ensemble des actions d'amélioration des processus, des outils et des mesures internes de contrôle et de prévention visant à réduire l'impact des risques opérationnels. Ces outils internes servent à absorber les pertes attendues. Les outils de couvertures internes sont les suivantes: la continuité des activités, la délégation de pouvoir, les chartes d'éthique, la couverture budgétaire.

4.1.1. La couverture externe des risques opérationnels

La banque ne peut pas toujours couvrir ses risques opérationnels par ses seuls moyens internes, elle préfère dans plusieurs cas les endosser à un tiers plus spécialisés qui dispose des moyens

¹ Chapelle, Ariane, Hubner, George et Peter, Jean-Philippe (2005), *Le risque opérationnel : implication de l'accord de Bâle pour le secteur financier*, P169.

² Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (2003), *Saine pratique pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel*, Banque des Règlements Internationaux, Bâle, P7.

mieux adaptés à sa gestion et qui accepte de les assumer (externalisation), ou de modifier l'impact qui sera partiellement ou totalement assumée par un tiers contre rémunération (assurance). Cette couverture peut se faire par différents outils, tels que : le contrat d'assurance et l'externalisation de l'activité.

4.4 Contrôle interne et son rôle dans la gestion des risques

Il est important avant toutes choses de définir le contrôle interne afin d'avoir un premier aperçu de cette notion :

4.4.1 Définition du contrôle interne

Selon la circulaire de la commission fédérale des banques « CFB 06/6 surveillance et contrôle interne », le système de contrôle interne s'interprète de la manière suivante :

« Par contrôle interne (synonyme : système de contrôle interne), on entend l'ensemble des structures et processus de contrôle qui, à tous les échelons de l'établissement, constituent la base de son fonctionnement et la réalisation des objectifs de la politique commerciale »¹.

Le comité de Bâle a défini les dimensions du contrôle interne: « Le processus contrôle interne, qui visait traditionnellement à réduire la fraude, les détournements de fonds et les erreurs, à pris une dimension plus vaste et recouvre l'ensemble des risques encourus par les organisations bancaires »².

A travers ces définitions, on constate que le contrôle interne comme étant un système mis en place par les décideurs d'un établissement, dont l'objectif est le respect et la conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ; la prévention contre les risques, l'exhaustivité et fiabilité des informations comptables et financières, la réalisation des opérations et leurs optimisation afin d'avoir un meilleurs rendement et des réalisations d'une qualité supérieur, la protection des actionnaires et des déposants

¹ Observation des métiers, des qualifications et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque : « Etude des métiers du contrôle dans la banque » version du 21 septembre 2009, P09

² Schick. P, Vera. J et Bourrouilh-Parège. O : « Audit interne et référentiels de risques », Edition Dunod, Paris ; 2010 ; P16

4.4.2 Le rôle du contrôle interne dans la gestion des risques opérationnels

Le contrôle interne joue un rôle **déterminant** dans la gestion des risques opérationnels à travers plusieurs dimensions :

➤ **Prévention des risques**

- Mise en place de procédures et de politiques visant à réduire les erreurs et les fraudes ;
- Séparation des tâches pour éviter les conflits d'intérêts et limiter les abus ;
- Renforcement de la conformité réglementaire pour prévenir les sanctions et les pertes financières.

➤ **Détection des anomalies et des défaillances**

- Identification des écarts par rapport aux processus établis ;
- Utilisation d'outils d'audit et de reporting pour signaler les risques émergents ;
- Analyse des incidents pour en comprendre les causes profondes et éviter leur répétition.

➤ **Correction et amélioration continue**

- Mise en place d'actions correctives en cas d'identification d'un risque ou d'une faiblesse ;
- Adaptation des contrôles aux évolutions de l'environnement économique et technologique ;
- Formation et sensibilisation des employés pour renforcer une culture du risque.

➤ **Optimisation des performances et prise de décision**

- Fourniture d'informations fiables pour une gestion proactive des risques ;
- Renforcement de la transparence et de la confiance des parties prenantes ;
- Contribution à l'alignement des stratégies opérationnelles avec les objectifs globaux de l'entreprise.

Conclusion

Les transformations structurelles que connaît actuellement le secteur bancaire ont mis en exergue l'importance croissante des risques opérationnels parmi les préoccupations majeures des institutions financières. Ce chapitre a démontré que ces risques ne résultent pas uniquement de circonstances exceptionnelles ou de facteurs exogènes, mais trouvent souvent leur origine dans des causes internes telles que les défaillances procédurales, les erreurs humaines, les lacunes dans le contrôle interne ou encore les faiblesses des systèmes d'information. Leur caractère multiforme et leur complexité exigent une gestion rigoureuse et intégrée.

L'efficacité de cette gestion repose sur le recours à des outils méthodologiques adaptés, permettant une identification précise des menaces, ainsi qu'une évaluation quantitative et qualitative de leur impact potentiel. La cartographie des risques, les indicateurs clés d'alerte et les dispositifs de contrôle interne apparaissent ainsi comme des leviers essentiels dans toute démarche proactive de réduction des risques.

Il convient de souligner que ces pratiques ne relèvent plus uniquement de la conformité réglementaire, mais s'inscrivent de plus en plus dans une logique stratégique. Elles visent à renforcer la résilience des établissements bancaires, à optimiser leur performance globale et à améliorer leur gouvernance. La gestion des risques opérationnels devient, à ce titre, un élément fondamental dans l'architecture décisionnelle des institutions financières modernes.

CHAPITRE II: GESTION DU RISQUE OPERATIONNEL AU SEIN DE LA BDL

Introduction

Après avoir exploré en profondeur, dans le premier chapitre, les fondements théoriques liés à la gestion du risque opérationnel dans le secteur bancaire, ce deuxième chapitre adopte une approche pratique afin d'illustrer la mise en œuvre concrète de ces concepts. Il s'appuie sur une étude de cas menée au sein de la BDL, à travers une série d'entretiens réalisés avec des responsables de l'institution.

Ce chapitre vise ainsi à analyser les mécanismes internes de la BDL en matière de détection, d'évaluation et de gestion des risques opérationnels. Dans un premier temps, une présentation détaillée de la banque sera proposée, incluant son historique, ses principales missions, ses domaines d'activité ainsi que son positionnement dans le paysage bancaire algérien. Cet aperçu permettra de mieux situer notre étude dans son contexte institutionnel.

Dans un second temps, l'accent sera mis sur l'outil central de gestion du risque opérationnel : la cartographie des risques. Nous examinerons la manière dont la BDL met en œuvre cette démarche, les étapes suivies pour identifier, classer et prioriser les différents types de risques, ainsi que les actions correctives mises en place. Enfin, les résultats de l'entretien seront analysés afin de mettre en lumière les défis rencontrés par la banque et les bonnes pratiques observées en matière de gestion proactive du risque.

Section 01 : Présentation générale de la Banque de Développement Local (BDL)

Créée en 1985, la BDL est une banque publique algérienne qui, bien qu'ayant été historiquement spécialisée dans le financement des collectivités locales et le soutien au développement économique, propose aujourd'hui une gamme complète de services bancaires destinés aux particuliers, entreprises et institutions grâce à son réseau d'agences réparties sur l'ensemble du territoire national.¹

Cette section vise à introduire la BDL et à en définir les principales missions et fonctions.

1.1 Historique et mission de la BDL

La BDL a été créée le 30 avril 1985 par le décret n°85-85, visait à financer le développement des collectivités locales et à appuyer l'économie du pays. En 1989, elle a été convertie en entreprise économique publique organisée sous forme de société par actions.

La mission principale de la BDL est de contribuer au financement du développement local, en offrant des services bancaires aux collectivités locales, aux sociétés et aux individus. Elle tient une position importante dans le soutien des initiatives économiques et sociales à l'échelle nationale.

Au cours des années, la BDL a progressivement étendu son réseau, comptant désormais 169 agences réparties sur l'ensemble du pays. Elle a initié en décembre 2024 une démarche pour l'ouverture de son capital à hauteur de 30%, dans le but de consolider ses fonds propres et d'accompagner sa croissance.

Actuellement, la BDL poursuit l'actualisation de ses services, en particulier par le biais de solutions numériques telles que l'application DIGITBDL, dans le but d'assurer une meilleure satisfaction des besoins de sa clientèle et de consolider sa place sur le marché bancaire algérien.

¹ WWW.BDL.DZ, dernière consultation : 10 Avril 2025, 13 :28.

1.2 Organisation et structure de la BDL

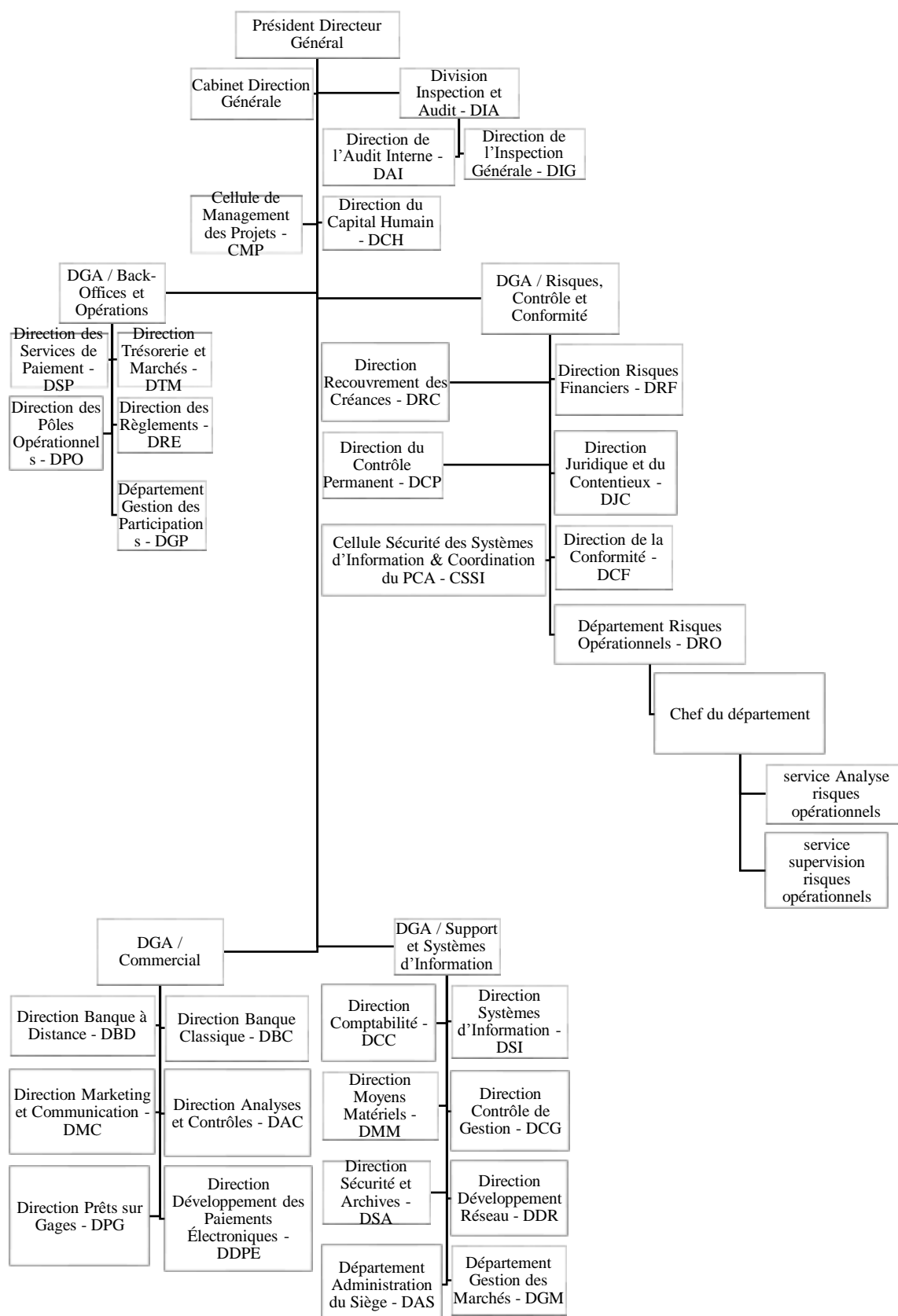
BDL est une société par actions de droit algérien, Elle est structurée autour d'une gouvernance composée d'un Conseil d'administration et d'une Direction générale, L'organisation interne de la BDL repose sur plusieurs pôles fonctionnels, notamment les directions centrales, régionales et techniques. Ces entités coordonnent les activités commerciales, les services de soutien, ainsi que la gestion des risques, de la conformité et du développement numérique.

La banque dispose d'un réseau de 169 agences réparties sur tout le territoire national, ce qui lui permet de couvrir aussi bien les grandes villes que les zones à faible bancarisation. Elle propose des services bancaires diversifiés, incluant les crédits, l'épargne, les moyens de paiement modernes ainsi que des solutions digitales telles que DIGITBDL.¹

Cette structuration permet à la BDL d'assurer une gestion efficace de ses activités tout en garantissant une proximité avec ses clients sur l'ensemble du territoire national.

¹ *Ibid P40.*

Figure 1: Organigramme de la BDL



Source : doctement interne de la BDL

L'organigramme illustre la place du Département Risque Opérationnel (DRO) dans la structure hiérarchique de la banque. Relevant de la Direction Générale ou d'une direction centrale spécialisée dans la gestion des risques, le DRO fonctionne sous l'autorité des instances supérieures en matière de gouvernance et de conformité. Ce positionnement traduit une relation de dépendance stratégique, où le département applique les politiques de maîtrise des risques définies au niveau central, tout en assurant leur mise en œuvre opérationnelle à travers l'ensemble des entités de la banque. Cette articulation hiérarchique met en valeur le rôle du DRO comme maillon clé dans le dispositif global de contrôle et de gestion des risques.

1.2.1 Produits et services offerts

En tant qu'entité de service public et d'accompagnement à la croissance économique, la BDL offre une diversité produits et services bancaires, adaptés à différents segments de clients : individus, professionnels et sociétés. Elle s'implique aussi dans un processus de mise à jour constante grâce à la numérisation de ses prestations.¹

A. Comptes bancaires

La BDL propose divers types de comptes pour satisfaire les exigences hétérogènes de ses clients. Elle offre aux particuliers des comptes courants, des comptes d'épargne, ainsi que des comptes en devises ou en dinars convertibles. Des comptes courants dédiés sont proposés aux professionnels et aux entreprises afin de simplifier la gestion quotidienne de leurs transactions financières.

B. Moyens de paiement

Dans le cadre de la mise à jour des transactions, la BDL propose divers modes de paiement. Les cartes de paiement disponibles comprennent des cartes CIB pour les transactions domestiques, ainsi que des cartes Visa et Mastercard qui peuvent être utilisées à l'échelle mondiale. De plus, des systèmes de paiement numérique tels que DIGITBDL et WIMPAY BDL offrent la possibilité d'effectuer des transferts d'argent, des paiements sur internet ou via QR code, de façon facile et sécurisée.

¹ Ibid P40 .

C. Services numériques

La BDL met de plus en plus l'accent sur la digitalisation de ses services. L'application mobile DIGITBDL permet aux utilisateurs de consulter et de suivre en temps réel l'état de leurs comptes bancaires (soldes, mouvements, historiques), d'exécuter des transactions financières et de contrôler leurs cartes à distance, 24 heures sur 24. En outre, un service d'instauration de compte en ligne est proposé, facilitant ainsi les procédures administratives pour les nouveaux clients.

D. Financements et crédits

Pour accompagner les initiatives de ses clients, la BDL offre divers mécanismes de financement. Des crédits à la consommation et des prêts personnels sont disponibles pour les individus. Dans le but de soutenir le développement et la gestion des activités des professionnels et des entreprises, la banque propose des prêts d'investissement ainsi que des facilités de trésorerie.

E. Services additionnels

Enfin, la BDL offre des services complémentaires comme des produits d'assurance (assurance voyage, assurance associée aux cartes bancaires), augmentant de ce fait la sécurité et la protection de leurs clients. Elle offre aussi une plateforme de domiciliation préalable pour les entreprises qui travaillent à l'échelle internationale, leur fournissant un moyen efficace de gérer leurs opérations d'importation.

1.2.2 Les missions de la BDL

Elle a pour mission l'exécution de toutes les opérations bancaires, et l'action des prêts et des crédits sous toutes leurs formes, la BDL est une banque polyvalente dans la mesure où elle assure une double mission: Banque de dépôt et banque de développement.

➤ Banque de dépôt

Elle peut recevoir des dépôts à vue et à terme de toutes personnes physiques ou morales. Elle traite toutes les opérations de la banque de change ainsi que celles de trésorerie.

➤ Banque de développement

Elle finance des crédits à court, moyen et long terme des divers projets planifiés, elle détient le monopole des prêts sur gages aux particuliers. Cette banque joue le rôle d'intermédiaire financier entre les offreurs et demandeurs de capitaux.

1.2.3 Stratégie et objectifs de la BDL

L'objectif fondamental de la BDL est de conforter sa part de marché et d'améliorer sa marge d'intermédiation bancaire pour assurer une rentabilité soutenue et garantir sa pérennité et sa prospérité. L'accroissement et la diversification de son portefeuille clientèle industrielle et commerciale constitue désormais une priorité pour son développement.

Pour cela, elle se soucie de fidéliser sa clientèle de petites et moyennes entreprises et chercher de nouvelles cibles et développer sa part de marché.

Il est primordial pour une banque installée dans un paysage concurrentiel de moderniser aussi son réseau commercial, améliorer ses services et bien prendre en charge sa clientèle devenue de plus en plus exigeante. Les actions entreprises à cette fin sont les suivantes :

- Assurer une qualité de service en termes de conditions d'accueil de la clientèle, réfection et modernisation de ses locaux d'exploitation, construction de nouveaux sièges agences ;
- Elargissement de son réseau et ouverture de nouvelles agences pour assurer la proximité ;
- Prise en charge de la clientèle, bien cerner les besoins, maîtriser les délais de traitement, accompagner et assister les clients en leur assurant des services personnalisés ;
- Un centre d'appel est mis en place pour toutes réclamations et informations ;
- Des chaînes et pages publicitaires sur les réseaux sociaux.

1.3 Fonction de Département Risques Opérationnels

On présente ici le Département Risques Opérationnels de la BDL, chargé de la gestion intégrée des risques opérationnels susceptibles d'impacter les activités bancaires, avec pour objectif d'assurer leur maîtrise et la continuité des opérations.

1.3.1 Missions et attributions principales

Le Risque Opérationnel désigne le risque de pertes résultant de carences ou de défaillances inhérentes aux procédures, personnels et systèmes internes, ou à des événements extérieurs. Cette définition exclut les risques stratégiques et de réputation mais inclut le risque juridique.

Le Département Risques Opérationnels, rattaché à la Direction Générale Adjointe Risques, Contrôle et Conformité, a pour missions principales de mettre en place et de piloter le dispositif de gestion des risques opérationnels. Ce dispositif consiste à identifier et à évaluer l'impact des risques opérationnels sur la bonne marche et sur la rentabilité de la Banque, puis à définir et à mettre en œuvre la stratégie de leur maîtrise en adaptant en permanence les méthodes utilisées afin de les mettre aux normes de la réglementation en vigueur¹.

A ce titre, le Département est en charge des missions suivantes:

- Mettre en place le dispositif de gestion et de maîtrise des risques opérationnels on adéquation avec la politique des risques arrêtée par la Direction Générale ;
- Instituer des systèmes de mesure, d'analyse et de surveillance des risques opérationnels conformément aux dispositions réglementaires ;
- Vérifier, à périodicité régulière, l'efficacité et la cohérence du dispositif de gestion des risques opérationnels et l'adapter aux besoins de la Banque et aux évolutions réglementaires et normatives ;
- Etablir et mettre à jour régulièrement la cartographie des risques ;
- Définir des plans d'actions appropriés afin d'atténuer ou de prévenir les risques ;
- Procéder à l'identification et à l'évaluation des risques opérationnels supportés ;
- Identifier les indicateurs clés de risques (Key Risk Indicators ou KRI) et en assurer le suivi et le reporting à la Direction Générale ;
- Contribuer à la mise en place des dispositifs de contrôle, en collaboration avec les structures concernées, afin de réduire les risques encourus et s'assurer de leur correcte application ;
- Concevoir les outils et formaliser les procédures de gestion des risques opérationnels conformément aux dispositions réglementaires internes et externes et aux meilleures pratiques bancaires ;

¹ Document interne de la BDL« Manuel de Fonctions – Département Risques Opérationnels n°17 / 2017 »

- Coordonner les actions avec les autres structures de gestion des risques (risques de crédit, de marché et structurels) et de contrôle (permanent, périodique et conformité) ;
- Faire valoir son avis dans le cadre des Comités auxquels il prend part, notamment à l'occasion d'une transformation pouvant impacter, distinctement ou conjointement, les produits, les activités, les processus et les systèmes de la Banque, à l'effet de prévenir les risques opérationnels ;
- Collecter, de la part des Contrôleurs Permanents, répartis au sein de tous les métiers et fonctions de la Banque, les incidents opérationnels détectés en vue de les corriger (plans d'actions) ;
- Promouvoir une « culture risque au sein de la Banque, faire partager des objectifs communs et fédérer les efforts pour les atteindre ;
- Veiller à l'adéquation des ressources du Département aux missions qui lui sont confiées et aux risques à couvrir ;
- Développer les compétences techniques et encourager les meilleures pratiques en matière de gestion des risques opérationnels par des actions régulières de formation, de sensibilisation et de communication ;
- Elaborer les rapports d'activité trimestriels et les comptes rendus périodiques sur l'état de mise en œuvre des plans d'actions relatifs à la gestion des risques opérationnels ;
- Participer à l'élaboration du rapport annuel relatif au contrôle interne et à la gestion et à la mesure des risques, pour le volet concernant la gestion des risques opérationnels.

1.3.2 Macro structure du Département Risques Opérationnels

- Service « Analyse Risques Opérationnels ».
- Service « Supervision Risques Opérationnels ».

1.3.3 Sous-Fonction de service « Analyse Risques Opérationnels »

Le Service Analyse Risques Opérationnels a pour missions de:

➤ Etablir et mettre à jour régulièrement la cartographie des risques

- Etablir une cartographie des risques s'appuyant sur le référentiel des processus de la Banque et en assurer la diffusion ;
- Assurer la cotation des risques selon le niveau de préoccupation des opérationnels, le degré de sévérité des pertes probables et la fréquence d'occurrence des événements de risque ;

Chapitre II: Gestion du risque opérationnel au sein de la BDL

- Mettre à jour régulièrement la cartographie des risques sur la base des incidents relevés dans chacune des structures, du changement des produits et des services de la Banque et des résultats obtenus des exercices annuels d'Auto-Evaluation des Risques et des Contrôles (Risk & Control Self-Assessment ou RCSA) permettant d'identifier les risques intrinsèques majeurs inhérents à l'ensemble des produits, activités, procédures et systèmes ;
 - Evaluer le degré de vulnérabilité à ces risques en tenant compte des dispositifs de prévention et de contrôle et en s'appuyant notamment sur les procédures de contrôle interne ;
 - Mesurer de manière quantitative et qualitative l'exposition de la Banque aux risques résiduels ;
 - Veiller à la maîtrise des risques susceptibles de conduire à l'interruption d'activités essentielles et/ou à l'atteinte de la réputation de la Banque ;
 - **Doter In Banque d'outils et de procédures de contrôle des risques opérationnels**
 - Vérifier la cohérence des résultats obtenus des exercices d'Auto-Evaluation des Risques et des Contrôles (RCSA) avec les résultats des travaux de contrôle permanent et les pertes enregistrées ;
 - S'assurer de la fiabilité des rapprochements formalisés des pertes enregistrées dans l'outil de collecte des pertes avec la comptabilité ;
 - Doter la Banque, en collaboration avec les structures concernées, de procédures et d'outils permettant de suivre l'évolution de son exposition aux risques dans le temps afin de pouvoir réagir de manière appropriée:
- Revue et contrôle du dispositif de collecte des pertes et des incidents, Identification, mise en place et suivi des indicateurs clés de risque (Key Risk Indicators ou KRI) ;
- Revue et reporting périodique des KRI de manière à tenir informés les organes d'administration et de direction sur les changements porteurs de risques ;
- Analyse de scénarii permettant de compléter la collecte des pertes en évaluant l'exposition de la Banque aux risques opérationnels susceptibles d'engendrer des pertes sévères.
- Proposer à la Direction du Contrôle Permanent d'éventuelles mises à niveau du dispositif de contrôle pour limiter au maximum les risques résiduels, sur la base des résultats obtenus:

Chapitre II: Gestion du risque opérationnel au sein de la BDL

-de la collecte des pertes et des incidents ;

-de l'exercice d'Auto-Evaluation des Risques et des Contrôles (RCSA) ;

-des travaux du contrôle permanent ;

-des recommandations du contrôle périodique ;

- Veiller à l'intégration de la dimension risques opérationnels dans les procédures existantes et s'assurer, en collaboration avec les structures concernées, du bon fonctionnement des procédures de contrôle en matière de risques opérationnels ;
- Intervenir lors des phases de validation des projets de procédures internes afin de s'assurer que les risques opérationnels ont été correctement identifiés et que les dispositifs de prévention ont été définis ;
- Faire valoir son avis lors des processus de validation afin d'anticiper tout impact négatif en termes de risque opérationnel à l'occasion de la commercialisation d'un nouveau produit ou service, d'une transformation significative d'un produit ou service existant et de l'évolution des processus et des systèmes d'information de la Banque ;
- Définir des approches et des méthodes appropriées pour une estimation fiable des risques permettant le calcul de l'exigence en Fonds Propres nécessaires pour la couverture du risque opérationnel.

➤ **Elaborer les Reporting relatifs aux risques opérationnels**

- Contrôler le bon fonctionnement des processus de reporting à la Direction Générale et de validation des pertes internes ;
- Vérifier le contenu et l'exhaustivité du rapport périodique des pertes internes avant sa transmission à la Direction Générale (taux de remontée, cohérence des états avec la base des pertes, etc.) ;
- Faire remonter, sans délai, à la Direction Générale les dysfonctionnements significatifs, sources de pertes potentielles importantes ;
- Etablir les différents états de reporting dédiés aux risques opérationnels et les adresser à la Direction Générale (KRI, niveaux d'exposition, etc.) ;
- Elaborer les rapports d'activité trimestriels et les comptes rendus périodiques sur l'état de mise en œuvre des plans d'actions relatifs à la gestion des risques opérationnels ;
- Participer à l'élaboration du rapport annuel relatif au contrôle interne et à la gestion et à la mesure des risques, pour le volet concernant la gestion des risques opérationnels.

➤ **Assurer le processus de veille et définir des plans d'actions**

- Définir, pour les risques majeurs de la cartographie des risques, des plans d'actions appropriés afin d'atténuer ou de prévenir ces risques ;
- Assurer la définition et le développement du processus de veille, de réflexion et de proposition pour l'identification, la mesure et la surveillance des risques opérationnels ;
- Identifier les actions à prendre en vue de limiter les risques encourus, au moyen d'actions visant à renforcer des dispositifs de contrôle interne et les systèmes de mesure et de surveillance des risques ;
- Evaluer périodiquement l'efficacité du dispositif de détection des incidents et de maîtrise des risques opérationnels ;
- S'assurer de la couverture des risques résiduels par la mise en place des assurances appropriées en collaboration avec les structures concernées

1.3.4 Sous-Fonction de service « Supervision Risques Opérationnels »

Le Service Supervision Risques Opérationnels a pour missions de¹:

➤ **Concevoir et animer le dispositif de gestion des risques opérationnels**

- Concevoir les outils et formaliser les procédures de gestion des risques opérationnels conformément aux dispositions réglementaires internes et externes et aux meilleures pratiques bancaires ;
- S'assurer en permanence de la cohérence, de l'intégrité et de la conformité du dispositif de contrôle aux dispositions réglementaires en vigueur ;
- Promouvoir une culture risques au sein de la Banque, faire partager des objectifs communs et fédérer les efforts pour les atteindre ;
- Préparer et diffuser les procédures nécessaires à la mise en place d'un dispositif de gestion des risques opérationnels et veiller à leur application ;
- Coordonner la réalisation et consolider les résultats des exercices annuels d'Auto-Evaluation des Risques et des Contrôles (RSCA) pour s'assurer de la cohérence et de la qualité des contrôles mis en place dans les processus des opérations,
- Piloter ou contribuer à la définition de plans d'actions et de dispositifs de prévention appropriés avec les structures concernées, suivre leur mise en œuvre et s'assurer de leur efficacité,

¹ Ibid P46.

Chapitre II: Gestion du risque opérationnel au sein de la BDL

- Veiller à la mise en œuvre des recommandations du contrôle périodique en matière de gestion des risques opérationnels.
 - **Collecter et remonter les incidents et les pertes relatifs aux risques opérationnels**
 - Collecter, de la part des Contrôleurs Permanents, répartis au sein de tous les métiers et fonctions de la Banque, les incidents opérationnels détectés en vue de les corriger, ainsi que remonter et analyser les pertes relatives aux risques opérationnels:
- Mise en œuvre des outils de collecte et des bases de données servant à la conservation et au tri des alertes et des événements de risques opérationnels ;
- Collecte des incidents et suivi des risques à piloter ;
- Remontée des incidents au fil de l'eau et enregistrement exhaustif des pertes ;
- Mise à jour des informations concernant les pertes déjà déclarées.
- Centraliser et coordonner les informations reçues des différentes structures notamment de la Direction du Contrôle Permanent, et en particulier avoir communication des dossiers du contrôle permanent et des rapports d'audit ou d'inspection relatifs à ces événements ;
 - Identifier et évaluer les pertes résultant de l'occurrence d'un risque opérationnel impactant la situation financière, la réputation et l'image de la Banque ;
 - S'assurer que des mesures correctrices sont immédiatement prises par les structures concernées lors de la survenance d'un événement de risque opérationnel et qu'elles sont efficaces ;
 - Veiller à la définition et au suivi des mesures correctrices et des plans d'actions destinés à prévenir les risques et/ou à éviter la répétition des anomalies et des dysfonctionnements survenus.
 - **Assurer les actions de formation et de sensibilisation**
 - Développer les compétences techniques et encourager les meilleures pratiques en matière de gestion des risques opérationnels par des actions régulières de formation, de sensibilisation et de communication ;
 - Sensibiliser l'ensemble des collaborateurs:
- Définition d'un risque opérationnel et d'un événement de risque opérationnel ;

Chapitre II: Gestion du risque opérationnel au sein de la BDL

-Actions à mener en cas d'identification d'un dysfonctionnement ;

-Enjeux et conséquences pour la Banque et ses collaborateurs, etc.

- Etre l'interlocuteur des autres structures pour toutes les questions relatives aux risques opérationnels ;
- S'appuyer sur le réseau des Contrôleurs Permanents afin de rendre plus efficace le dispositif de détection et de remontée des dysfonctionnements et de collecte des pertes, assurer le suivi des plans d'actions et contribuer à améliorer la culture de risque et de contrôle ;
- Concevoir le contenu des formations, les diffuser et les animer.

D'autre part, au vu de la taille de la Structure, le Chef de Département est, également, en charge avec l'assistance d'un Cadre de :

- Veiller à l'enregistrement et au classement du courrier « Départ et Arrivé » ;
- Assurer la tenue chronologique des Décisions, Notes et Circulaires sur les registres dédiés ;
- Tenir les dossiers administratifs du personnel du Département ;
- Gérer les mouvements et la mobilité du personnel en relation avec la structure chargée du Capital Humain (recrutement, mutation, congé), Recevoir et suivre avec la structure chargée du Capital Humain, les dossiers des prestations sociales concernant le personnel de la structure, Gérer les moyens matériels de la structure ;
- Gérer les déplacements à caractère professionnel dans leur aspect administratif (établissement des ordres de mission, mise à disposition des moyens de déplacement) ;
- Tenir à jour les registres légaux et réglementaires ;
- Procéder au suivi de la gestion des commandes ;
- de matières et de fournitures ;
- Procéder au suivi du budget du Département ;
- Gérer et suivre les dépenses de fonctionnement et d'investissement ;
- Gérer les missions à caractère professionnel au plan financier (contrôle et mandatement des relevés des frais y afférents) ;
- Veiller, en collaboration avec les structures concernées, au respect des règles d'hygiène et de sécurité des locaux professionnels du Département ;
- Suivre les inventaires du Département ;

- Etablir les statistiques diverses liées à l'administration du Département.

Section 02 : Cartographie des risques opérationnels

Dans cette section, nous procéderons à une analyse approfondie de la cartographie des risques mise à disposition par la BDL. Nous examinerons les risques opérationnels recensés ainsi que les méthodes employées par la banque pour leur évaluation. Cette cartographie servira de base pour apprécier la manière dont la BDL gère les risques opérationnels.

2.1 Définition de la cartographie des risques opérationnels

La cartographie des risques constitue bien plus qu'un simple outil de visualisation ; elle s'impose comme un véritable tableau de bord stratégique, un instrument central de pilotage et un support incontournable à la prise de décision en matière de gestion des risques.¹ Elle permet d'identifier, recenser, hiérarchiser et analyser l'ensemble des facteurs susceptibles d'affecter les activités et la performance d'une organisation, qu'ils soient d'origine interne tels que la nature des activités exercées, la complexité des processus, la qualité des systèmes en place ou encore les compétences des ressources humaines ou externe, comme les évolutions de l'environnement économique, les changements réglementaires, les événements naturels, les risques technologiques ou les cyberattaques. En intégrant ces différents éléments de manière transversale et prospective, la cartographie offre une lecture dynamique des risques, contribuant ainsi à l'atteinte des objectifs stratégiques, opérationnels, de reporting et de conformité. Outil structurant, elle facilite également le dialogue entre les différentes parties prenantes de l'organisation directions, responsables métiers, contrôleurs internes, auditeurs – et permet de prioriser les actions de traitement en fonction du niveau de criticité des risques identifiés. Elle représente ainsi un levier fondamental de résilience organisationnelle, en renforçant la capacité de l'entreprise à anticiper, maîtriser et répondre efficacement aux menaces potentielles.

Selon le chef du Département des Risques Opérationnels, la cartographie des risques à la BDL constitue un outil central pour repérer les zones de vulnérabilité. Elle est appuyée par des inspections régulières, des audits internes ainsi qu'un dispositif de contrôle permanent assurant une surveillance continue des opérations. Toutefois, comme l'a souligné l'analyste, la remontée des incidents n'est que partiellement assurée, ce qui révèle que, malgré l'existence d'un cadre

¹ Document interne de la BDL « Elaboration et mise à jour de la cartographie des risques » circulaire n°03/2022»

structuré, des efforts restent nécessaires pour renforcer la consolidation et la fluidité du système d'information lié aux risques¹.

2.1.1 Caractéristiques de la cartographie des risques

Pour être efficace, la cartographie des risques doit respecter les trois conditions suivantes :

- Être exhaustive et précise, c'est-à-dire qu'elle couvre, « de bout en bout », l'ensemble des processus mis en œuvre par la banque dans le cadre de ses activités. Pour cette raison, la démarche portant sur l'élaboration de la cartographie des risques nécessite de faire participer l'ensemble des acteurs concernés, des cadres dirigeants aux équipes opérationnelles ;
- Être formalisée et accessible, c'est-à-dire qu'elle prend la forme d'une documentation écrite, structurée et synthétique, établie sur la base d'indications quantifiées. Elle est organisée par métier et par processus. Elle doit être disponible et pouvoir être présentée sans délai ;
- Être évolutive, a la nécessité de réévaluer les risques de manière périodique, en particulier chaque fois qu'évolue un élément de l'organisation de la banque ou un processus d'activités.

2.1.2 Les objectifs de cartographie des risques opérationnels

La cartographie des risques vise donc à atteindre deux ensembles d'objectifs complémentaires qui s'inscrivent dans une approche globale de gestion des risques et d'amélioration du dispositif de contrôle interne au sein de la Banque. D'une part, elle a pour finalité d'identifier de manière systématique et exhaustive l'ensemble des risques auxquels la Banque est susceptible d'être exposée, qu'il s'agisse de risques opérationnels, financiers, réglementaires, stratégiques ou liés à la réputation. Une fois identifiés, ces risques font l'objet d'une évaluation approfondie reposant sur l'analyse de leur probabilité d'occurrence ainsi que de leur impact potentiel sur les processus, les ressources et les résultats de l'organisation. Cette évaluation sert à classer les risques en fonction de leur niveau afin de focaliser les actions de prévention, de contrôle et de gestion sur ceux présentant les enjeux les plus significatifs. L'objectif est ainsi

¹ *Entretien personnel réalisé au Département des Risques Opérationnels – BDL, Staouali (Alger), 30 avril 2025, concernant le thème 2 : Identification, évaluation et contrôle des risques.*

de garantir un pilotage structuré et proactif des risques à travers la mise en œuvre de dispositifs de contrôle interne efficaces, proportionnés et alignés sur les spécificités des activités et les objectifs stratégiques de la Banque. D'autre part, la cartographie des risques constitue un outil de gouvernance essentiel, en ce sens qu'elle permet d'informer la Direction Générale de manière claire, synthétique et actualisée sur l'état des risques majeurs identifiés. Elle offre également aux fonctions de contrôle (telles que l'audit interne, le contrôle permanent ou la conformité) une meilleure visibilité pour organiser, prioriser et ajuster leurs interventions. En dotant les responsables d'éléments concrets sur les zones de vulnérabilité, la cartographie facilite la mise en œuvre de mesures de prévention, de détection et de réaction adaptées aux enjeux identifiés, contribuant ainsi à renforcer la résilience de l'organisation et à ancrer une véritable culture du risque à tous les niveaux hiérarchiques.

2.1.3 Le périmètre de la cartographie des risques

Le périmètre de la cartographie des risques au sein de la Banque de Développement Local revêt un caractère global et transversal, dans la mesure où il ne se limite pas à une fonction isolée ou à un périmètre restreint, mais s'étend à l'ensemble de l'organisation. Cette approche holistique reflète une volonté d'appréhender les risques de manière intégrée, en tenant compte de toutes les dimensions de l'activité bancaire. Ainsi, la cartographie englobe l'ensemble des processus managériaux, opérationnels, de soutien et de pilotage qui structurent les différentes fonctions de la Banque, qu'il s'agisse des lignes métiers (financement, épargne, services aux collectivités, etc.), des fonctions support (ressources humaines, systèmes d'information, juridique, etc.), ou encore des fonctions de contrôle et de gouvernance. Chaque domaine d'activité est analysé à travers ses processus spécifiques afin de détecter les zones de vulnérabilité, les sources potentielles de défaillance et les interfaces à risque entre services. Cette analyse approfondie suppose également une clarification rigoureuse des rôles et responsabilités de l'ensemble des acteurs impliqués, à toutes les étapes du processus opérationnel : depuis l'identification du risque jusqu'à sa maîtrise.¹ L'objectif est de garantir une couverture exhaustive des risques, en veillant à ne négliger aucun maillon de la chaîne de valeur organisationnelle, tout en favorisant une responsabilisation des parties prenantes. En effet, la cartographie ne peut être pertinente et efficace que si elle s'appuie sur une compréhension fine des interactions entre les acteurs, sur une traçabilité des actions entreprises, et sur une mobilisation collective autour de la gestion des risques. Ce périmètre étendu permet dès lors à la Banque de disposer d'un outil stratégique

¹ Document interne de la BDL « Elaboration et mise à jour de la cartographie des risques » circulaire n°03/2022».

d'anticipation, de pilotage et d'amélioration continue, indispensable dans un environnement marqué par la complexité croissante des exigences réglementaires et des attentes sociétales.

2.1.4 L'élaboration de la cartographie des risques :

Approche d'élaboration de la cartographie des risques :

La démarche d'élaboration de la cartographie des risques nécessite la combinaison entre les deux approches "Top-down" et "Bottom-up", tant au niveau de l'identification des processus qu'au niveau de l'appréhension du risque, en vue de garantir :

L'implication de l'ensemble des acteurs de la Banque ;

L'implication de l'ensemble des acteurs de la Banque ;

L'appréhension des risques à tous les niveaux ;

L'analyse des processus critiques et d'en ressortir méthodologiquement les risques majeurs.

2.1.5 Elaboration de la cartographie des processus

Consiste à modéliser l'activité de la Banque tout en la décomposant afin d'établir une cartographie des processus. Cette phase consiste à analyser l'organisation de la Banque afin d'identifier l'ensemble des processus et leurs sous processus gérés par ses structures.

La définition des processus répond en premier lieu à un découpage économique de l'activité de la Banque (selon la nature de l'activité), et non un découpage organisationnel (par structure).

L'identification des processus part ainsi des différents produits, services et activités ainsi que les intervenants (qui peuvent appartenir à des structures différentes au sein de la Banque). La cartographie des processus couvre l'ensemble des processus de la Banque, qu'ils soient des processus de Management, Opérationnel ou de Support.¹

- Processus de Management et de Supervision: ils retranscrivent la stratégie, les objectifs et permettent de piloter la démarche Qualité tout en assurant son amélioration continue.

¹ Ibid P53.

Chapitre II: Gestion du risque opérationnel au sein de la BDL

Ce sont par exemple les processus de planification des actions, de pilotage de l'amélioration ou de définition et suivi des objectifs.

- Processus Opérationnels: ce sont ceux qui contribuent directement à la réalisation d'un produit ou service, depuis la détection du besoin du client jusqu'à sa satisfaction. Ils représentent le cœur de métier de la Banque.

On peut citer par exemple les processus d'octroi de crédit, de réalisation d'opérations de commerce extérieur, d'ouverture de compte, de placements, etc.

- Processus Support: Ils fournissent les ressources matérielles et immatérielles nécessaires au bon déroulement des autres processus. Ces processus regroupent les plateformes informatiques (Logiciels, Équipements), les supports réseaux et télécoms, la maintenance, la mise à disposition de matériel ou de ressources humaines, la documentation et la communication... etc.

A. Périmètre de la cartographie des processus

La définition des processus répond, en premier lieu, à un découpage économique de l'activité de la Banque (selon la nature de l'activité) et non pas à un découpage organisationnel (par structure).

L'identification des processus découle, ainsi, des différents produits, services, activités et détermine les intervenants (qui peuvent appartenir à des structures différentes au sein de la Banque) et les tâches impliquées dans la fourniture de ces produits.

Cette cartographie doit couvrir l'ensemble des processus de la Banque, qu'ils soient des processus de Management, Opérationnels ou de Support¹:

- Processus de Management et de Supervision : ils retranscrivent la stratégie et les objectifs et permettent de piloter la démarche « Qualité » tout en assurant son amélioration continue.

Ce sont, par exemple, les processus de planification des actions ou de pilotage en matière de définition, d'amélioration ou de suivi des objectifs.

¹ Ibid P53.

- Processus Opérationnels : ce sont ceux qui contribuent directement à la réalisation d'un produit ou d'un service, depuis la détection du besoin du client jusqu'à sa satisfaction. Ils représentent le cœur de métier de la Banque.

On peut citer, par exemple, les processus d'octroi de crédit, de réalisation d'opérations de commerce extérieur, d'ouverture de compte, de placements,..., etc.

- Processus Support : ils fournissent les ressources matérielles et immatérielles nécessaires au bon déroulement des autres processus. Ces processus regroupent les plateformes informatiques (logiciels, équipements), les supports réseaux et télécoms, la maintenance, la mise à disposition de matériel ou de ressources humaines, la documentation et la communication ..., etc

B. Composition de la cartographie des processus

La cartographie des processus comprend les informations suivantes :

- Lignes métiers ;
- Domaines d'activités;
- Processus;
- Pilotes des processus;
- Les intervenants du processus;
- Objectifs des processus;
- Sous processus;
- Les actifs supports sur lesquels reposent les processus.

C. Structuration de la cartographie des processus de la Banque

- A travers l'organigramme de la banque, les activités ont été découpées par lignes métier puis par domaine d'activité.
- A travers les manuels de fonctions, il a été identifié les activités attribuées à chaque fonction. Les processus attribués à deux ou plusieurs fonctions, chacune en ce qui la concerne, en s'assurant qu'elles ne doivent pas être dupliqués. Ainsi chaque processus identifié a été classé dans le domaine et la ligne d'activité le concernant.
- A travers cette même analyse, il a été affecté à chaque processus les structures intervenantes.
- Identification des pilotes de chaque processus. Cette attribution s'est faite par décision de la Direction Générale.

Chapitre II: Gestion du risque opérationnel au sein de la BDL

- Décrire le processus : en précisant en quoi consiste le processus et quel est l'objectif attendu.
- A travers les entretiens avec les opérationnels, il a été découpé le processus en sous processus. Cette étape a été complétée par l'exploitation des procédures opérationnelles.
- A travers le même entretien et/ou à partir de l'inventaire des actifs, il a été identifié les actifs supports sur lesquels repose le processus.

La cartographie des processus de la banque par ligne et domaine d'activité se présente comme suite :

Figure 2: Processus opérationnels / par lignes métier et domaine d'activité

Banque commerciale
<ul style="list-style-type: none">• crédits conventionnels (entreprise)• endettement extérieur• financements participatifs (entreprise)• garanties internationales• gestion des relations internationales• opérations de commerce extérieur
banque de détail
<ul style="list-style-type: none">• crédits conventionnels• dépôts• financements participatifs (particuliers et entreprise)• gestion des comptes• gestion des encaisses• gestion des relations• moyens de paiement• opérations de caisse• opérations de change manuel• prêts sur gage• services bancaires
financement d'entreprise
<ul style="list-style-type: none">• crédits conventionnels (entreprise)• participation• syndication
marché des capitaux
<ul style="list-style-type: none">• opérations achat-vente des valeurs d'etat• opérations achat-vente des valeurs mobilières
paiements et reglements
<ul style="list-style-type: none">• moyens de paiements

Source : document interne de la BDL

2.1.6 Processus de mise en œuvre de la cartographie des risques

Permet de comprendre les risques exposant la BDL et de définir des actions adaptées pour les maîtriser :

A. Identification et analyse des risques inhérents

Dans cette phase, il a été identifié les risques potentiellement encourus par la Banque. Chaque processus/ Sous processus a été donc rattaché aux risques associés.

D'après le chef du Département des Risques Opérationnels, les incidents les plus fréquents concernent principalement des fraudes internes et externes, telles que la fraude au crédit, la falsification, le détournement de fonds et la manipulation des documents officiels. Elle a également indiqué que le non-respect des procédures entraîne des retards et des erreurs dans le traitement des opérations. L'analyste a complété ce constat en mentionnant des conflits sociaux entre employés, ainsi que des pressions psychologiques et managériales qui affectent la performance. Par ailleurs, l'absence d'une base de données centralisée des incidents limite la capacité d'analyse et de suivi¹

Ce rattachement a pris en considération les éléments suivants:

- Type de risque;
- Catégorie de risque ;
- Sous-catégorie de risque;
- Évènement générique de risque;
- Les vulnérabilités de la banque.

En se référant aux règles baloises et avec corrélation avec les définitions du règlement 11/08 de la Banque d'Algérie, une nomenclature de catégories et de sous-catégories des risques ainsi que d'événements génériques a été adoptée (Le dispositif de contrôle interne a pour objectif de prévenir les risques auxquels la banque est exposée, de les détecter et de les maîtriser, dans le cadre d'un système de gestion structuré et permanent) ²

¹ *Entretien personnel réalisé au Département des Risques Opérationnels – BDL, Staouali (Alger), 30 avril 2025, concernant le thème 1: Nature et perception du risque opérationnel.*

² *Banque d'Algérie. Règlement n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au dispositif de contrôle interne au sein des établissements bancaires. Journal officiel de la République Algérienne, n°71, 2011*

Chapitre II: Gestion du risque opérationnel au sein de la BDL

Ainsi, Le principe d'identification des risques a consisté à :

- Dérouler pour chaque processus/ Sous processus, la liste des événements génériques; A chaque fois que l'événement est susceptible d'affecter le processus ou le sous processus, il a été reporté dans la colonne réservée à cet effet dans la cartographie des risques;
- Rattacher chaque événement à sa catégorie et sa sous-catégorie de risques;
- Identifier les vulnérabilités internes ;

Une fois les menaces événement générique et les vulnérabilités identifiées, les scénarios du risque ont été décrits

Dans ce sens, la cheffe de département a souligné que le manque de formation continue ainsi que l'insuffisance du personnel dans certains services accroissent significativement l'exposition aux risques. Elle a également évoqué que l'absence d'outils technologiques modernes conduit à une dépendance excessive aux processus manuels. D'après l'analyste, l'absence d'une base centralisée et fonctionnelle des incidents complique la collecte et l'analyse des données, tandis que les erreurs fréquentes lors de la saisie des incidents résultent d'un manque d'appropriation des procédures. Ces éléments confirment l'existence d'un environnement opérationnel marqué par des vulnérabilités structurelles¹.

B. Évaluation des risques

Les risques ont la caractéristique d'être identifiables et mesurables. Leur valorisation

S'est faites soit:

- Sur la base d'études quantitatives par récupération de coûts précédemment identifiés (base de remonté d'incidents) ;
- A dire d'expert (retour d'expérience).

¹ *Entretien personnel réalisé au Département des Risques Opérationnels – BDL, Staouali (Alger), 30 avril 2025, concernant le thème 3 : Optimisation de la gestion du risque opérationnel.*

Chapitre II: Gestion du risque opérationnel au sein de la BDL

Le mode d'évaluation adopté par la Banque a suivi une approche qualitative et ce en absence d'une base de remonté des incidents.

Cette valorisation des coûts du risque a permis, d'une part, d'identifier les probabilités d'exposition aux risques et de leur gravité potentielle et d'autre part, de pouvoir apprécier le poids moyen du risque.

Dans le cadre de la cartographie mise en place par la Banque, la cotation des risques repose sur un système de notation construit à partir de seuils d'appétence et de tolérance au risque, définis et validés par le Comité de pilotage Direction Générale.

L'évaluation des risques est passée par deux étapes, la première dite "évaluation du risque brut" et la seconde dite "Évaluation du risque net".

➤ **Évaluation des risques bruts**

Cette première évaluation, dite brute, n'a pas pris en considération les dispositifs de maîtrise des risques existants. Elle a permis d'avoir un aperçu sur le poids de la combinaison de l'ensemble des menaces et des vulnérabilités auxquels fait face la banque dans leur état brut¹.

Chaque évènement de risque identifié a été ainsi soumis à une première évaluation fondée sur l'appréciation de:

- Sa fréquence (probabilité) d'occurrence ;
- Son Impact (financier, continuité, Image, Juridique (conformité)).

Les grilles de cotation retenues par la Banque sont comme suit:

¹ Document interne de la BDL « Elaboration et mise a jour de la cartographie des risques » circulaire n°03/2022».

Tableau 2: Grille de cotation de la fréquence

Probabilité / Fréquence

4 grades

Cotation	Valeur	Fréquence
Fréquent	4	Plusieurs fois par mois $X > 12$:] 12, $+\infty$ [
Assez fréquent	3	Une fois par mois $X=12$
Assez rare	2	Moins d'une fois par mois $1 \leq X < 12$: [1, 12[
Très rare	1	Une fois tous les 5 ans en moyenne $X \leq 1$: [0, 1[

X : nombre d'incidents se reportant a un scénario unique observé sur un (1) exercice complet

Source : Document fourni par la banque « Elaboration et mise à jour de la cartographie des risques », page 19.

➤ Grille de cotation de l'impact:

L'impact global du risque est évalué sur la base d'une formule combinant 4 impacts potentiels (Impact: Financier, Continuité, Image, Juridique).

La valorisation de l'impact global du risque consiste à la prise en considération l'impact le plus élevé entre (Financier/Continuité/ Image /Juridique).

Les grilles de cotation de chacun des impacts sont les suivantes :

Impact Formule de calcul de l'impact globale : Max (FIN : JUR : ACT : IMA)

Chapitre II: Gestion du risque opérationnel au sein de la BDL

Tableau 3: Grille de cotation de l'impact financier

Formule retenue : 0,05% des FP = 500 MDZD

Cotation	Valeur	Intervalles de pertes
4. Très fort	4	$X \geq 500$ MDZD
3. Fort	3	$100 \leq X < 500$ MDZD
2. Moyen	2	$50 \leq X < 100$ MDZD
1. Faible	1	$X < 50$ MDZD

Source : Document fourni par la banque « Elaboration et mise à jour de la cartographie des risques », page 19.

Tableau 4: Grille de cotation d'impact / Réputation

Impact	Valeur	Appréciation
4. Très fort	4	Perte de confiance suite à une médiatisation négative au niveau national et international.
3. Fort	3	Couverture médiatique négative au niveau national. L'image et la réputation sont affectées à court terme.

Chapitre II: Gestion du risque opérationnel au sein de la BDL

2. Moyen	2	Information relayée sur Internet, réseaux sociaux... Impact potentiel sur l'image et la notoriété.
1. Faible	1	Rumeurs au niveau interne uniquement. Impact non significatif sur la notoriété, l'image et la réputation.

Source : Document fourni par la banque « Elaboration et mise à jour de la cartographie des risques », page 19.

Tableau 5: Grille de cotation de l'impact de continuité

Impact	Valeur	Appréciation
4.Très fort	4	Arrêt de l'activité
3.Fort	3	Perturbation importante pour la banque
2.Moyen	2	Perturbation modérée pour la banque
1.Faible	1	Faible perturbation sur l'activité

Source : Document fourni par la banque « Elaboration et mise à jour de la cartographie des risques », page 19.

Tableau 6: Grille de cotation de l'impact Juridique

Impact	Valeur	Description
4.Très fort	4	Retrait d'agrément, interdiction définitive d'exercer l'activité
3.Fort	3	Retrait temporaire de licence, interdiction temporaire d'exercer l'activité
2.Moyen	2	Amende
1.Faible	1	Avertissement

Source : Document fourni par la banque « Elaboration et mise à jour de la cartographie des risques », page 19.

➤ Grille de cotation de la criticité brute du risque

Une fois la fréquence d'un évènement de risque et son impact global calculé, une cotation brute du risque inhérent est obtenue comme suit: Valeur du risque Impact x Probabilité d'occurrence.

Tableau 7: Matrice de cotation des risques Bruts

Impact Probabilité \	Très rare	Assez rare	Assez fréquent	Très fréquent
Faible (1)	1	2	3	4

Chapitre II: Gestion du risque opérationnel au sein de la BDL

Moyen (2)	2	4	6	8
Fort (3)	3	6	9	12
Critique (4)	4	8	12	16

Source : Document fourni par la banque « Elaboration et mise à jour de la cartographie des risques », page 20.

Tableau 8: Échelle d'évaluation des risques

De 1 à 3	Risque Faible
De 4 à 6	Risque Moyen
Entre 8 et 9	Risque Fort
Entre 12 et 16	Risque Critique

Source : Document fourni par la banque « Elaboration et mise à jour de la cartographie des risques », page 20.

A. Stratégie de traitement des risques

En fonction de l'évaluation des risques, le mode de traitement des risques doit être arrêté par le Direction Générale de la Banque sur proposition du DGA-RCC

Les différents modes de traitement sont les suivants¹:

- **Acceptation:** Le couple Risque/Rentabilité justifie la prise de risque, l'espérance de gain est largement supérieure aux risques encourus ;
- **Réduction:** qui peut être de deux natures:

¹ Ibid P62.

Chapitre II: Gestion du risque opérationnel au sein de la BDL

- **Prévention:** Atténuer l'occurrence en renforçant le DMR - Mise en place d'un contrôle 1er degré ou 2ème degré.
- **Protection:** Limiter l'impact en agissant sur les conséquences - Mise en place d'un PCA par exemple ou tout autre moyen de régularisation.
- **Transfert:** Transférer contractuellement une partie de l'activité et donc la maîtrise du risque à un tiers (externalisation, délégation de gestion).
- **Evitement:** Refus de l'intégralité du risque abandon de l'activité.

La stratégie de traitement des risques interviendra après la phase d'évaluation des risques bruts.

En effet, cette analyse permet à la phase d'évaluation brute d'identifier les surplus de DMR mis en place pour la couverture de risques acceptés dans le cadre de la politique de la Banque. Une optimisation du dispositif de contrôle peut alors être opérée et réaliser en conséquent des économies.

Lorsqu'elle est réalisée après la phase d'évaluation des risques nets, elle permet d'orienter les plans d'actions et de les optimiser.

➤ Évaluation du risque net

L'évaluation du risque net consiste à apprécier le niveau du risque résiduel persistant après la mise en place des dispositifs de maîtrise des risques. Il mesure le risque que la Banque pourrait effectivement subir et repose sur un principe de double cotation (Risque brut x Efficacité du DMR mis en place)¹.

Tableau 9: Grille de cotation des DMR

Exprimée en %, l'efficacité du DMR donne une appréciation sur le niveau de couverture du risque brut et donc du degré de son d'atténuation.

Degré d'atténuation	Valeur	Evaluation
---------------------	--------	------------

¹ Ibid P62.

Chapitre II: Gestion du risque opérationnel au sein de la BDL

4.] 0%,30%]	4	Aucun contrôle mise en place (contrôle non existant)
3.] 30%,50%]	3	Le contrôle mise en place couvre partiellement le risque – contrôle mal conçu
2.] 50%, 70%]	2	Le contrôle mise en place couvre totalement le risque mais son application est non efficace – contrôle bien conçu mais son application présente des défaillances
1.] 70%, 100%]	1	Le contrôle mise en place couvre totalement le risque mais son application est non efficace – contrôle bien conçu et bien appliquer

Source : Document fourni par la banque « Elaboration et mise à jour de la cartographie des risques », page 22.

Tableau 10: Grille de cotation des risques nets

Le risque net mesure l'impact que la Banque pourrait effectivement subir, en intégrant les dispositifs de prévention et de détection existants. Il repose sur un principe de double cotation (Risque brut x Efficacité du DMR mis en place) selon l'échelle suivante:

Risque brut	Risque net			
4. critique	2. Moyen	1. Fort	4. critique	4. critique
3. Fort	1. Faible	2. Moyen	3. Fort	3. Fort
2. Moyen	2. Faible	1. Faible	2. Moyen	2. Moyen
1. Faible	1. Faible	1. Faible	1. Faible	1. Faible
] 70%, 95%] 1] 50%, 70%] 2] 30%, 50%] 3] 0%, 30%] 4
Efficacité du DMR existant				

Source : Document fourni par la banque « Elaboration et mise à jour de la cartographie des risques », page 22.

B. Interprétation

Lorsque le DMR est coté « 4 » ou « 3 », cela implique qu'il est inefficace et non effectif: la cotation du risque brut demeure de ce fait inchangée.

Lorsque le DMR est coté « 2 », cela implique qu'il est plus-tôt efficace mais non effectif et reste de ce fait à parfaire: La cotation du risque brut est alors réduite d'un niveau.

Lorsque le DMR est coté « 1 », cela implique qu'il est efficace et permettrait de réduire le risque à un seuil acceptable: la cotation du risque brut est réduite systématiquement à un niveau de

Chapitre II: Gestion du risque opérationnel au sein de la BDL

risque faible « niveau 1 », à l'exception du risque brut critique qui ne peut être réduit que graduellement en passant par un « niveau 2 », puis à un « niveau 1 » lors des prochaines évaluations par mesure de prudence.

Cette évaluation nécessite une identification et une connaissance des dispositifs existants

Qui repose sur les critères d'appréciation suivants:

Tableau 11: Classification des contrôles

Classification des contrôles			
Nature	Typologie	Contrôle clé	Formalisation du DMR
Automatique : paramètre ne nécessitant aucune intervention humaine	Préventif : permet d'empêcher ou du prévenir l'incident, il s'agit de moyens de contrôle déployé avant l'exécution de l'opération.	Oui : couvre l'ensemble ou la majorité des attributs de risques.	Oui : DMR décrit dans une procédure et sa réalisation est standardisée.
Semi-automatique : paramètre nécessitant l'intervention humaine partielle ou totale. Cette catégorie comprend aussi un mix entre contrôle automatique et contrôle manuel.	Défectif : permet de détecter tout anomalie ou incident dès sa survenance, il s'agit de moyens de maîtrise déployés post-opération.	Non : ne couvre pas plusieurs attributs de risques.	Non : DMR non décrit dans une procédure et sa réalisation n'est pas standardisée.

Chapitre II: Gestion du risque opérationnel au sein de la BDL

Manuel : réalisé en extra-système, 100% manuel.	Correctif : permet de corriger toute anomalie, disfonctionnement après sa survenance.	N/A	N/A
---	---	-----	-----

Source : Document fourni par la banque « Elaboration et mise à jour de la cartographie des risques », page 23.

Cette méthodologie de la cartographie des risques a été validée par le Comité de pilotage en 2019.

2.2 Mise en place des Plans d'actions

Il s'agit dans cette phase de déterminer pour chaque évènement de risque des axes d'améliorations cibles permettant de pallier les insuffisances du dispositif de maîtrise de risques existant et de réduire au maximum l'exposition aux risques. En répondant aux bonnes pratiques, ce plan d'actions décrit les outils, activités de contrôle et procédures à mettre en place par la Banque, dans des délais déterminés.

La politique arrêtée consiste à définir un plan d'actions pour chaque risque coté « 3 = fort » et « 4 = critique » selon la grille de cotation des risques nets et conformément au seuil de tolérance retenu.¹

La détermination et la mise en place des plans d'actions relève de la compétence des responsables des processus sous la supervision des pilotes des processus désignés à cet effet.

À ce sujet, la cheffe de département a recommandé de renforcer les formations continues et de mettre à jour régulièrement les procédures, considérant ces actions comme des leviers fondamentaux. L'analyste a souligné l'importance d'améliorer les systèmes informatiques, notamment en finalisant la base de données des incidents, ainsi que de renforcer la communication entre les différents services. Ces bonnes pratiques reflètent une approche

¹ Ibid P62.

intégrée, combinant le développement des compétences humaines et l'optimisation des outils technologiques¹.

2.2.1 Les étapes de la mise en place des plans d'actions

Les plans d'actions déterminés lors des ateliers d'identification des risques seront communiqués par le D.R.O aux pilotes des processus qui procéderont à :

- L'analyse et confirmation des vulnérabilités;
- L'élaboration d'une proposition qui prendra en compte, les actions qui vont être prises en charge et la répartition des tâches et délais de réalisation avec les structures concernées.

Ensuite, le D.R.O a la charge de:

- Analyser la cohérence des actions proposées avec les risques recensés et présenter les résultats de cette analyse à la décision (validation) du Comité de Contrôle Interne ;
- Communiquer les actions validées aux pilotes de processus pour prise en charge ;

Les pilotes de processus concernés répartissent les tâches aux responsables des actions pour réalisation.

Périodiquement, le pilote de processus suit le taux de prise en charge avec les responsables des actions à réaliser avant de communiquer l'état d'avancement de réalisation des actions au D.R.O et à la C.M.P.

Sur la base des états d'avancement, le D.R.O apprécie:

- Le niveau d'adéquation des plans d'actions réalisés par rapport aux spécificités du risque identifié et au degré d'atténuation du risque;
- Les délais de prise en charge des plans d'actions.

Il informe le Comité de Contrôle interne à chaque réunion de l'état de réalisation des plans d'actions ainsi que le degré d'atténuation des risques².

¹ *Entretien personnel réalisé au Département des Risques Opérationnels – BDL, Staouali (Alger), 30 avril 2025, concernant le thème 3 : Optimisation de la gestion du risque opérationnel.*

² Document interne de la BDL « Elaboration et mise à jour de la cartographie des risques » circulaire n°03/2022».

2.2.2 Description du processus

Tableau 12: Processus de mise en place des plans d'actions-partie01

Tâches	Éléments/Documents entrains	DRO	DGAR /RCC	Comité Contrôle Interne	Pilote de processus	Structure responsable des actions a mettre en place	Éléments/Documents Sortants
Préparation de la lettre de notification de la mise en place des plans d'action	Projet de lettre de notification	X					Projet de lettre de notification
Validation de la lettre de notification	Projet de lettre de notification		X				Lettre de notification approuvée
Communication de la lettre de notification	Lettre de notification approuvée	X					Mail ou courrier de diffusion + Lettre de notification approuvée

Chapitre II: Gestion du risque opérationnel au sein de la BDL

Transmission des plans d'action validés aux Pilotes des processus	Mail ou courrier	X					Mail ou courrier
Analyse et confirmation des vulnérabilités	Plans d'action validés dans la cartographie des risques				X		Validation des vulnérabilités
Élaboration d'une proposition (actions, tâches, délais)	Plans d'action planning + modalités de déroulement				X	X	Plans d'action planning + modalités de déroulement
Analyser la cohérence des actions proposées avec les risques recensés	Plans d'action planning + modalités de déroulement	X					Plans d'action planning + modalités de déroulement
Transmettre les actions proposées au Comité de Contrôle Interne pour validation	Plans d'action planning + modalités de déroulement	X					Plans d'action planning + modalités de

Chapitre II: Gestion du risque opérationnel au sein de la BDL

							déroulem ent
Validation ou rejet des actions proposées	Plans d'action planning + modalités de déroulement			X			Plans d'action planning + modalités de déroulem ent
En cas de rejet, réviser avec les pilotes	Plans d'action planning + modalités de déroulement	X			X		Plans d'action planning + modalités de déroulem ent
En cas de validation, transmettre aux pilotes	Plans d'action planning + modalités de déroulement	X					Plans d'action planning + modalités de déroulem ent

Source : Document fourni par la banque « Elaboration et mise à jour de la cartographie des risques », page 25.

Tableau 13: Processus de mise en place des plans d'actions-partie 02

Tâches	Éléments/Documents entrains	DR O	DGAR / RCC	Comité Contrôle Interne	Pilote de processus	Structure responsable des actions	Éléments/Documents Sortants
Répartition des actions par responsable d'action	Plans d'action planning + modalités de déroulement				X		Plans d'action planning + modalités de déroulement
Exécution des actions reçues	Plans d'action planning + modalités de déroulement					X	Plans d'action planning + modalités de déroulement
Rendre compte périodiquement aux pilotes des processus des actions entreprises	Plans d'action réalisés et ceux en cours					X	Plans d'action réalisés et ceux en cours

Chapitre II: Gestion du risque opérationnel au sein de la BDL

Revoir la cohérence des actions réalisées avec celles prévues	Plans d'action réalisés et ceux en cours				X		Plans d'action réalisés et ceux en cours
Transmettre au DRO et à la CMP un rapport sur les actions réalisées et celles en cours	Plans d'action réalisés et ceux en cours				X		Plans d'action réalisés et ceux en cours
Analyser l'impact des actions sur les risques recensés	Plans d'action réalisés et ceux en cours	X					Plans d'action réalisés et ceux en cours
Rendre compte au Comité de Contrôle Interne	Rapport impact des actions entreprises sur les actions réalisées et celles en cours de réalisation	X					Rapport impact des actions entreprises sur les actions réalisées et celles en cours de réalisation

Fin de processus							
------------------	--	--	--	--	--	--	--

Source : Document fourni par la banque « Elaboration et mise à jour de la cartographie des risques », page 30.

1.1.1. Définition des Indicateurs d'Alerte

Un volet crucial de cette démarche est la définition des indicateurs d'alerte, qui permettent d'anticiper et de signaler rapidement les facteurs de risque susceptibles d'aggraver la probabilité de concrétisation d'un risque. Ces indicateurs quantitatifs ou qualitatifs sont identifiés en collaboration entre le Département Risques Opérationnels, les pilotes de processus et les responsables métiers. Ils jouent un rôle clé dans la surveillance continue des risques, en particulier pour les risques considérés comme critiques. La définition de ces indicateurs repose sur une collaboration étroite sous la supervision du Directeur Général Adjoint Risques, Contrôle et Conformité.

➤ Reporting

Les représentations graphiques générées à partir des indicateurs permettent d'identifier les zones prioritaires nécessitant une attention particulière en fonction de l'appétence aux risques de la banque. Annuellement, une synthèse globale, établie par le Département Risques Opérationnels et validée par le Directeur Général Adjoint Risques, Contrôle et Conformité, est présentée au Comité de Contrôle Interne. Ces rapports permettent au comité d'appréhender les risques majeurs et l'efficacité des dispositifs de maîtrise des risques. Trimestriellement, le Département Risques Opérationnels présente une mise à jour sur l'évolution des risques, basée sur les indicateurs et les incidents remontés¹.

¹ Ibid P73.

2.3 Mise à jour de la cartographie des risques

La cartographie des risques est une matrice vivante qui nécessite un entretien et une mise à jour chaque fois que nécessaire. La démarche de maintenance de la cartographie des risques nécessite l'implication de l'ensemble des intervenants identifiés.

2.3.1 Types de mises à jour de la cartographie des risques

Les différentes mises à jour qui peuvent affecter la cartographie des risques sont les suivantes¹:

- Mise à jour des processus : suite à un changement fonctionnel ou opérationnel.
- Mise à jour des scénarios de risques : suite à la détection de nouveaux incidents non répertoriés
- Mise à jour des cotations des risques : la révision de la cotation consiste principalement à la révision des cotations nettes.
- Mise à jour des critères de cotation : cette mise à jour intervient dans le cas où le niveau d'appétence du risque a fait l'objet de révision dans le cadre des revues périodiques ou annuelles de la cartographie et du dispositif de gestion des risques par le Conseil d'Administration ou l'un de ses Comités. Mise à jour des DMR : intervient dans le cas d'ajustement, de suppression et/ou de remplacement du DMR existant
- Mise à jour des plans d'actions : intervient dans le cas d'impossibilité de mise en œuvre d'un plan d'actions convenu en raison de sa complexité ou de toute autre raison valable autorisée par le Comité de Contrôle Interne.

2.3.2 Périodicité de la mise à jour de la cartographie des risques

La périodicité de la mise à jour de la cartographie des risques, au sein de la Banque, se fait une (01) fois par an ou tous les deux (02) ans.

Il est laissé à l'appréciation du Directeur Général Adjoint Risques, Contrôle et Conformité de décider annuellement sur la portée et le périmètre de la mise à jour de la cartographie des risques. A cet effet, la mise à jour peut ne concerner qu'une partie des actions citées précédemment.

Toutefois, si au cours de l'exercice, des risques majeurs sont identifiés suite à l'analyse des incidents faite par le Département Risques Opérationnels, une alerte doit être adressée au

¹ Ibid P73.

Directeur Général Adjoint Risques, Contrôle et Conformité qui aura la possibilité de prendre, s'il y a lieu, la décision d'ordonner, sans délai, la mise à jour de la cartographie des risques ou de l'une de ses parties.

2.3.3 Processus de mise à jour de la cartographie des risques

La BDL adopte une procédure rigoureuse pour actualiser régulièrement la cartographie des risques, intégrant les évolutions internes, les incidents et les contrôles, afin d'assurer une gestion efficace et adaptée des risques opérationnels.

A. Planification de la mise à jour de la cartographie des risques

La mise à jour de la cartographie des risques est planifiée au début du 2ème semestre de chaque exercice, se clôturant au plus tard le 30 juin de l'année suivante. Le Département Risques Opérationnels prépare une lettre de notification détaillant le calendrier et les modalités de la mise à jour, soumise à la validation du Directeur Général Adjoint Risques, Contrôle et Conformité, puis du Directeur Général. Une fois validée, la notification est communiquée aux parties prenantes concernées, notamment les pilotes de processus et les responsables de contrôle¹.

B. Mise à jour de la cartographie des processus

Le Département Risques Opérationnels communique la cartographie des processus de l'exercice A-1 à la Direction de l'Organisation et des Procédures, qui aura, à son tour, à lui communiquer tous les éventuels changements organisationnels et/ou opérationnels.

A défaut d'un changement organisationnel, la dernière version en date est considérée en vigueur.

La mise à jour de la cartographie des processus doit couvrir les points suivants:

- Le découpage des activités ;
- L'affectation des responsabilités (pilotes, intervenants dans les processus) ;
- La suppression et/ou le rajout de processus et de sous processus.

¹ Ibid P73.

La cartographie des processus, mise à jour selon la réponse de la Direction de l'Organisation et des Procédures, est communiquée aux pilotes désignés, chacun en ce qui le concerne pour complétude et confirmation.

Le Département Risques Opérationnels procède à la consolidation de la cartographie des processus et communique le résultat au Directeur Général Adjoint Risques, Contrôle et Conformité pour approbation, puis à son enregistrement.

C. Mise à jour de la cartographie des risques

Dès la validation de la mise à jour de la cartographie des processus, le Département Risques Opérationnels communique le résultat aux pilotes de processus, chacun en ce qui le concerne, pour mettre à jour la cartographie des risques.

La mise à jour de la cartographie des risques, par les pilotes de processus, consiste en ce qui suit¹ :

- La mise à jour de l'univers du risque (événements de risques, vulnérabilités, scénarios) ;
- La cotation brute des nouveaux risques si identifiés ;
- La réappréciation des cotations brutes, si des incidents majeurs ou répétitifs ont eu lieu durant l'exercice. Ainsi, l'état consolidé des incidents doit être communiqué, par le Département Risques Opérationnels, à chaque pilote de processus en indiquant la fréquence de survenance, ainsi que les impacts subis ou estimés ;
- La définition de la stratégie de traitement du risque en cas de changement des cotations des risques brutes.
- La mise à jour des DMR avec la prise en considération du dénouement des plans d'actions.
- La mise à jour des cotations des DMR suite à une auto-évaluation.
- La définition des plans d'actions, si les cotations des risques nets donnent lieu à des niveaux de risques > 2.

Après avoir effectué des rapprochements entre les mises à jour proposées et les données issues de l'analyse des incidents ainsi que des plans d'actions déployés, le Département Risques Opérationnels de la BDL procède à la consolidation des résultats. En cas de

¹ Ibid P73.

Chapitre II: Gestion du risque opérationnel au sein de la BDL

discordance constatée, une démarche de discussion est engagée, si nécessaire, impliquant les pilotes concernés et les structures métiers pertinentes.

Pour les risques nets évalués au niveau de « 3 » ou de « 4 », le Département Risques Opérationnels transmet les résultats des auto-évaluations aux structures de contrôle pour une appréciation de deuxième niveau, tel que précisé dans: résultats des auto-évaluations aux structures de contrôle pour appréciation et évaluation de 2ème niveau comme suit :

Tableau 14: Résultats des Auto-évaluations aux Structures de Contrôle

Risques	Structures désignées
Risque de fraude	Direction de l'Inspection Générale.
Risque de non-conformité	Direction de la Conformité. Direction Management de la Qualité.
Risque opérationnel	Direction du Contrôle Permanent.
Risque de marché	Direction de la Trésorerie et des Marchés/Département ALM
Risque de liquidité	Direction de la Trésorerie et des Marchés/Département ALM
Risque de crédit	Direction Risques Financiers.
Risque de sécurité informatique	Structure Sécurité des Systèmes d'information.

Source : Document fourni par la banque « Elaboration et mise à jour de la cartographie des risques », page 29.

Chapitre II: Gestion du risque opérationnel au sein de la BDL

Avant cela, l'identification préalable de tous ces risques est intégrée dans les programmes de contrôle de l'exercice, en respectant les affectations détaillées dans le tableau correspondant.

Le retour d'information de la Direction de l'Audit Interne concernant les processus et domaines sélectionnés pour le plan d'audit de l'exercice est également sollicité et doit s'aligner avec la cartographie des risques. Les risques classés au niveau « 3 » ou « 4 » sont intégrés en priorité dans le plan d'actions de l'audit.

La version finale de la cartographie des risques est mise à jour par le Département Risques Opérationnels, en prenant en considération les évaluations des Domaines de Maîtrise des Risques (DMR) par différents niveaux de responsabilité (pilotes, structures de contrôle de deuxième niveau et de troisième niveau). Les appréciations sont hiérarchisées en tenant compte de leur ordre de prépondérance : l'appréciation de l'audit interne, celle des activités de contrôle de deuxième niveau, et les résultats des auto-évaluations réalisées par les pilotes de processus.

Si des incohérences surgissent entre les appréciations et les données issues de la base des incidents, le Département Risques Opérationnels propose les ajustements nécessaires et organise une réunion impliquant les parties prenantes concernées (Département Risques Opérationnels, pilotes de processus, Responsables des activités de contrôle et de suivi des risques), sous la supervision du Directeur Général Adjoint Risques, Contrôle et Conformité.

La validation de ces évaluations est consignée dans un procès-verbal enregistré, qui est ensuite conservé en association avec la version finale de la cartographie des risques. Cette version validée est enregistrée et diffusée à l'ensemble des parties prenantes, assurant ainsi la transparence, la pertinence et la gestion efficace des risques au sein de la BDL

D'après la cheffe de département interrogée, la gestion des risques est centralisée au sein d'un département dédié, tandis que l'analyste souligne que l'efficacité reste limitée par une base de données des incidents encore incomplète. Le retour d'expérience met en lumière une structure cohérente, bien qu'elle soit confrontée à des défis liés à la consolidation des données¹.

¹ *Entretien personnel réalisé au Département des Risques Opérationnels – BDL, Staouali (Alger), 30 avril 2025, concernant le thème 5 : Évaluation et performance du dispositif de gestion.*

2.4 X Scénario illustratif : Exemple d'un risque opérationnel lié à la gestion d'un compte Vostro

Dans le cadre des opérations bancaires internationales, la Banque de Développement Locale (BDL) joue un rôle central grâce à la gestion des comptes Vostro. Ces comptes sont des comptes ouverts auprès de banques correspondantes étrangères, qui permettent à la BDL de faciliter les échanges de fonds et d'assurer la fluidité des transactions transfrontalières. Cette gestion nécessite un suivi rigoureux et une conformité stricte aux réglementations internationales, notamment en matière de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, où le processus KYC (Know Your Customer) est essentiel. La non-conformité dans ce domaine peut exposer la banque à des risques réglementaires majeurs, pouvant engendrer des sanctions financières lourdes et nuire gravement à sa réputation

2.4.1 Description du scénario illustratif :

Le scénario étudié ici concerne l'ouverture d'un compte Vostro auprès d'une banque partenaire à l'étranger, où le dossier KYC n'est pas correctement renseigné. Cette situation peut se produire soit à cause d'un manque de documents requis, soit parce que les documents fournis ne sont pas conformes aux normes réglementaires en vigueur. Ce scénario est peu fréquent grâce aux procédures en place, mais son impact potentiel est très élevé. En effet, un dossier KYC incomplet ou incorrect peut entraîner la violation de règles de conformité, ce qui peut provoquer des sanctions de la part des autorités régulatrices, ainsi qu'une perte de confiance des partenaires internationaux, avec un effet négatif sur la crédibilité de la BDL

- Nous allons présenter dans ce qui suit la cartographie des risques opérationnels liés à la gestion des comptes Vostro à laBDL :

Chapitre II: Gestion du risque opérationnel au sein de la BDL

Tableau 15: Cartographie de processus lié à la gestion des comptes Vostro - partie 01

Ligne	Pilote	direction	département	service	Type de processus	Domaine	processus	Sous processus	Code SP	Objectif de processus
Banque commercial	DSP	DSP	Correspondant Banking	Relations internationales	PO	Gestion des relations internationales	Entrée en relation de compte de correspondances	Evaluation des demandes d'ouverture de comptes	P004050101	Permettre la sélection et l'ouverture des comptes de correspondance afin de réaliser les opérations avec l'étranger
Banque commercial	DSP	DSP / DCC	Correspondant Banking	Relations internationales	PO	Gestion des relations internationales	Entrée en relation de compte de correspondances	ouverture de comptes	P004050102	Permettre la sélection et l'ouverture des comptes de correspondance afin de réaliser les opérations avec l'étranger

Source : document fourni par la BDL

Chapitre II: Gestion du risque opérationnel au sein de la BDL

Tableau 16: Cartographie de processus lié à la gestion des comptes Vostro - partie 02

Niveau de couverture « procédures opérationnels »	Références documentaires	Intitulé de procédure	Etat du processus	Actif informationnel	Logiciels	Actifs physiques	service	Personnel et ses qualification ; compétences ; expérience	Actifs incorporels
Couvert	Circulaire PDG n°01/2017	Entrée en relation	Opérationnel	x		Bureau, pc, réseau, téléphone		X	
Couvert	Circulaire PDG n°01/2017	Entrée en relation	Opérationnel	x		Bureau, pc, réseau, téléphone		X	

Source : document fourni par la BDL

Chapitre II: Gestion du risque opérationnel au sein de la BDL

Ce tableau montre que la BDL répartit clairement les rôles entre différents niveaux de la hiérarchie : le pilote « Banque commercial » assure la responsabilité principale tandis que les directions et départements DSP coordonnent les opérations. Le processus se décompose en deux sous-processus essentiels : d'abord l'évaluation rigoureuse des demandes d'ouverture, puis l'ouverture effective du compte.

Chaque étape est codifiée (codes SP) pour garantir une traçabilité et un suivi rigoureux, ce qui est primordial pour limiter les erreurs humaines et assurer la conformité réglementaire. L'objectif principal est d'assurer que seuls les dossiers complets et conformes sont acceptés, ce qui minimise le risque de non-conformité et les sanctions associées

- Après avoir présenté la cartographie des processus, il est essentiel de passer à l'analyse des risques associés à chaque étape. Le tableau suivant illustre la cartographie des risques opérationnels liés à la gestion des comptes Vostro

Chapitre II: Gestion du risque opérationnel au sein de la BDL

Tableau 17: Cartographie des risques opérationnels liés à la gestion des comptes Vostro

Type de risques Bâle	Type de risque BA	Catégorie	Sous catégorie	Événement de risque générique	Descriptif de la vulnérabilité	Scénario de risque	Fréquence de souvenance (en nombre)	Fréquence de souvenance
Risque opérationnel	Risque de non-conformité	Exécution livraison et gestion des processus	Saisie exécution et suivi des transactions	Absence de surveillance des comptes et des transactions	Non formalisation / respects des procédures en places	Entrée en relation avec une banque à risque (vostro)	1	1.Très rare
Risque opérationnel	Risque de non-conformité	Exécution livraison et gestion des processus	Saisie exécution et suivi des transactions	Non respect de délais ou d'obligations réglementaires	Non formalisation / respects des procédures en places	Ouverture de comptes a une banque a risque dont la fiche KYC n'est pas correctement renseignée suite a un manque de documents/ document non conforme (Vostro)	1	1.Très rare

Source : document fourni par la BDL

Chapitre II: Gestion du risque opérationnel au sein de la BDL

Cette analyse permet d'identifier précisément où les vulnérabilités apparaissent dans le processus opérationnel. Le premier risque mentionné concerne un défaut de surveillance systématique des comptes et transactions, ce qui pourrait engendrer des opérations non conformes ou frauduleuses.

Le second risque met l'accent sur la complétude et la conformité des dossiers KYC. Un dossier incomplet ou mal renseigné expose la banque à des sanctions réglementaires sévères, en plus de compromettre sa réputation.

La fréquence « Très rare » indique que ces événements se produisent peu souvent, mais leur impact potentiel sur la banque est élevé, justifiant ainsi une attention particulière et des mesures de prévention renforcées.

2.4.2 Discussion des résultats

La gestion des comptes Vostro à la BDL est généralement bien structurée, mais il existe quelques vulnérabilités qui pourraient représenter des défis pour la banque. L'un des principaux points faibles concerne la gestion du dossier KYC (Know Your Customer). Le processus de vérification des documents est crucial, et lorsqu'il y a un manque de rigueur ou un dossier incomplet, cela peut entraîner des erreurs lors de l'ouverture des comptes, ce qui expose la banque à des risques en matière de conformité.

En ce qui concerne la cartographie des risques, le risque majeur identifié est le non-respect des normes réglementaires, surtout en ce qui concerne le KYC. Bien que ce risque soit rare, son impact potentiel est considérable. Une erreur dans la gestion du KYC pourrait entraîner des sanctions réglementaires et avoir un impact significatif sur la réputation de la BDL. Ce type de non-conformité pourrait également nuire aux relations bancaires internationales, ce qui est particulièrement grave pour la BDL qui gère des relations transfrontalières.

Les erreurs de non-conformité peuvent entraîner des sanctions financières importantes ou même des restrictions sur les transactions internationales. Cela peut aussi affecter la confiance des clients et des partenaires, ce qui aurait des conséquences à long terme.

2.4.3 Recommandations

Pour renforcer la gestion des risques liés aux comptes Vostro, plusieurs axes complémentaires peuvent être envisagés. Il est essentiel d'organiser des formations continues pour le personnel afin d'assurer le respect des normes et de s'adapter aux évolutions réglementaires, ainsi que de

réaliser des audits internes réguliers pour détecter les dysfonctionnements et renforcer les dispositifs de contrôle. Par ailleurs, les technologies avancées comme l'intelligence artificielle peuvent considérablement améliorer la sécurité grâce à la détection précoce des fraudes, la surveillance en temps réel des opérations, l'analyse rapide de grandes quantités de données, ainsi que l'apprentissage continu pour s'adapter aux nouvelles menaces, en plus d'automatiser certaines procédures de sécurité afin de réduire les erreurs humaines et d'accroître l'efficacité. Enfin, il est crucial de renforcer la collaboration et l'échange d'informations avec les banques partenaires pour garantir une conformité partagée aux exigences réglementaires et une gestion harmonisée des risques au niveau interbancaire.

Section 03 : Le Contrôle Interne Dans La Gestion des Risques Opérationnels

Le règlement n° 11-08 du 28 novembre 2011, publié par la Banque d'Algérie, vise à renforcer le contrôle interne des banques et établissements financiers. En remplaçant le règlement 02-03 de 2002, il sensibilise les institutions à l'importance d'un système de contrôle interne efficace, aligné sur les normes internationales, pour assurer la sécurité des opérations et la gestion des risques. Ce règlement constitue un cadre essentiel pour la BDL dans la mise en place de pratiques de contrôle interne adaptées et performantes

3.1 Concept et Objectifs du Contrôle Interne

La direction générale de la BDL a mis en place un dispositif de contrôle interne dont le but principal est d'assurer une gestion efficace des risques tout en garantissant que les objectifs fixés par la banque en matière de sécurité, de conformité et de performance sont atteints de manière satisfaisante. Le cadre de ce dispositif est défini par la charte de contrôle interne de la BDL, qui constitue le référentiel interne essentiel pour la mise en œuvre et le suivi des pratiques de contrôle.

Cette charte rappelle en premier lieu les objectifs principaux du contrôle interne, qui visent à assurer¹ :

- Le développement d'une culture de gestion des risques au sein de l'ensemble des collaborateurs de la banque.
- L'efficacité et la qualité des processus internes de la banque, garantissant ainsi une organisation fluide et optimisée.
- La fiabilité des informations financières et opérationnelles internes et externes, en vue d'assurer la transparence et la confiance des parties prenantes.
- La sécurité des opérations bancaires, en veillant à prévenir tout risque pouvant affecter la stabilité et la continuité des activités.
- La conformité aux lois, réglementations et politiques internes de la banque, dans le but de maintenir l'intégrité et la conformité de toutes les opérations effectuées

¹ Document interne de la BDL.

3.2 Le Dispositif de Contrôle Interne à la BDL

Le dispositif de contrôle interne à la BDL constitue un système intégré et structuré qui a pour but de garantir la gestion des risques, la conformité des opérations bancaires, et la sécurité des informations financières. L'objectif principal de ce dispositif est d'assurer la préservation des actifs de la banque, de garantir la fiabilité des informations financières, et de minimiser les risques opérationnels qui peuvent impacter la stabilité de l'établissement. Ce système repose sur des processus clairement définis à travers plusieurs niveaux de contrôle,

chacun étant conçu pour identifier, évaluer, et gérer les risques de manière proactive. À travers une hiérarchie bien établie, la BDL veille à ce que chaque niveau de gestion joue un rôle spécifique et complémentaire dans la détection des risques et la mise en œuvre des mesures de correction nécessaires pour maintenir l'intégrité des opérations¹.

Selon la cheffe de département, le dispositif repose sur trois niveaux distincts : le premier assuré par les agences, le deuxième par le contrôle permanent, et le troisième par l'audit interne. Cette organisation a été confirmée par l'analyste, qui a souligné qu'elle permet une détection rapide des anomalies ainsi qu'un contrôle structuré à plusieurs niveaux. Ces éléments traduisent une architecture de contrôle solide, constituant un levier essentiel pour assurer la maîtrise continue des risques à différents échelons de la structure².

3.3 Les niveaux du contrôle interne au sein du Département des Risques Opérationnels (DRO)

Le dispositif de contrôle interne au sein du **DRO** repose sur plusieurs niveaux de contrôle permettant de garantir la gestion efficace des risques opérationnels, en assurant la conformité et la sécurité des processus bancaires. Ces niveaux sont interconnectés, et chacun d'eux joue un rôle fondamental pour détecter, évaluer et maîtriser les risques tout au long du processus opérationnel

¹ Document interne de la BDL.

² Entretien personnel réalisé au Département des Risques Opérationnels – BDL, Staouali (Alger), 30 avril 2025, concernant le thème 2 : Identification, évaluation et contrôle des risques.

3.3.1 Premier niveau de contrôle : Les contrôles opérationnels (Autocontrôle)

Le premier niveau de contrôle repose sur les contrôles effectués directement par les équipes opérationnelles et les départements en charge des processus bancaires quotidiens. Ce niveau de contrôle est le plus proche des opérations, ce qui permet une détection immédiate des risques opérationnels dès leur apparition.

Les opérationnels sont responsables de l'application correcte des procédures internes et de la surveillance des risques associés à chaque transaction ou activité. Par exemple, chaque employé qui initie une opération est tenu d'effectuer un autocontrôle pour s'assurer de la conformité des actions entreprises, qu'il s'agisse de vérifier les documents, les montants, ou de s'assurer de la validité des informations traitées. Ce contrôle est crucial pour prévenir les erreurs humaines, les fraudes ou les non-conformités au niveau de l'opération.

3.3.2 Deuxième niveau de contrôle : La surveillance et la gestion des risques

Le deuxième niveau de contrôle est assuré par les départements de gestion des risques et de conformité. Leur rôle est de garantir que les risques identifiés par la première ligne sont correctement mesurés, surveillés et contrôlés, tout en respectant les normes internes et les réglementations externes.

Ce niveau met en place des politiques de gestion des risques, notamment des procédures de suivi des risques opérationnels. Les responsables de ce niveau analysent les risques identifiés par la première ligne, effectuent des contrôles sur les processus et s'assurent que les bonnes pratiques sont respectées. Ils sont aussi chargés de l'évaluation continue des risques, en mettant à jour les mesures de contrôle en fonction de l'évolution du contexte interne et externe. Ce contrôle veille à ce que les risques opérationnels soient maîtrisés à un niveau global, ce qui permet de minimiser les pertes potentielles.

3.3.3 Troisième niveau de contrôle : L'audit interne et l'inspection générale

Le troisième niveau de contrôle est assuré par l'audit interne et l'inspection générale, qui ont pour mission d'effectuer des évaluations indépendantes et objectives du système de contrôle interne. Ce niveau permet de garantir l'efficacité du dispositif global de gestion des risques opérationnels et de s'assurer que les deux premiers niveaux fonctionnent correctement et efficacement.

L'audit interne réalise des évaluations approfondies des pratiques de gestion des risques, en examinant l'ensemble des processus de contrôle mis en place. Il identifie d'éventuelles lacunes dans le système, analyse la conformité avec les régulations et propose des améliorations pour renforcer la maîtrise des risques. L'inspection générale complète ce contrôle en vérifiant la mise en œuvre des recommandations de l'audit et en suivant l'application des procédures internes sur l'ensemble de la structure.

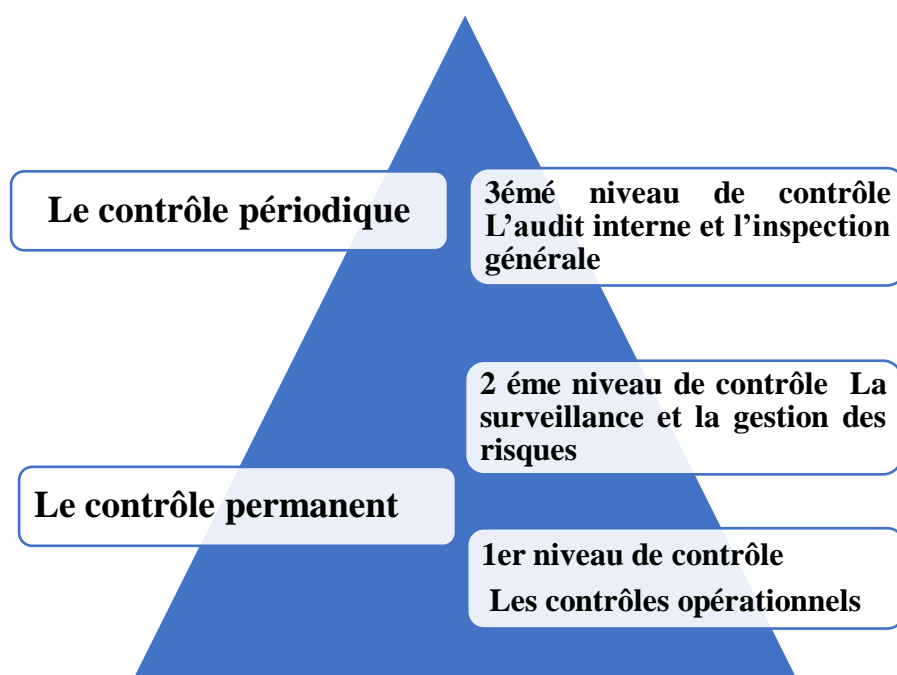
3.3.4 Le contrôle permanent

Le contrôle permanent désigne les vérifications quotidiennes effectuées par les opérationnels et leur hiérarchie dans le cadre du traitement des opérations bancaires. Ce processus vise à assurer que les activités sont menées conformément aux procédures internes et aux règles en vigueur. Le contrôle permanent se divise en deux aspects : le premier est assuré par les opérationnels, qui sont responsables d'identifier les risques associés à leurs activités, et de garantir que toutes les opérations respectent les limites et les procédures établies. Le second aspect relève d'agents indépendants des équipes opérationnelles, spécialisés dans la gestion des risques. Leur rôle est de compléter les actions des opérationnels en surveillant les pratiques et en garantissant que les contrôles de la première ligne sont appliqués correctement.

3.3.5 Le contrôle périodique

Le contrôle périodique, quant à lui, est assuré par la fonction d'audit interne. Ce contrôle a pour objectif d'évaluer l'efficacité du dispositif de contrôle permanent dans son ensemble. L'audit interne vérifie que les contrôles permanents sont bien mis en place, qu'ils sont conformes aux exigences internes et qu'ils fonctionnent de manière optimale. Cette fonction permet de garantir la qualité des processus de contrôle et de proposer des ajustements si nécessaire, afin de renforcer le dispositif de gestion des risques.

Figure 3: dispositif globale de contrôle interne



Source : Élaboration personnelle basé sur l'entretien réalisé.

3.4 Les 5 composants clés du système de contrôle interne

Le système de contrôle interne repose sur plusieurs composants essentiels qui assurent son efficacité dans la gestion des risques, la conformité des opérations et la sécurité des processus. Ces éléments sont structurés pour garantir une évaluation continue des risques et une surveillance appropriée des mesures de contrôle mises en place.

➤ Environnement de contrôle

Ce composant correspond à la culture de contrôle au sein de l'entreprise, influencée par les caractéristiques et la dimension de l'organisation. Il est crucial car il détermine les bases nécessaires pour créer un environnement interne favorable à la maîtrise des risques.

➤ Évaluation des risques

Ce processus consiste à identifier et mesurer les facteurs susceptibles d'affecter l'activité de la banque, en utilisant une approche dynamique et continue pour l'analyse des risques. Cette évaluation permet de garantir une gestion proactive des risques dans toutes les opérations.

L'évaluation des risques opérationnels implique la prise en compte de plusieurs facteurs internes. La cheffe de département souligne que le manque de formation continue ainsi que l'absence d'outils technologiques modernes conduisent à une dépendance excessive aux processus manuels, qui sont autant de sources potentielles d'erreurs. De son côté, l'analyste indique que des erreurs fréquentes lors de la saisie des incidents, liées à une mauvaise appropriation des procédures, compliquent la collecte et l'analyse des données. Cette réalité terrain met en lumière l'importance d'investir simultanément dans les ressources humaines et les systèmes d'information afin d'optimiser l'évaluation des risques¹.

➤ **Activités de contrôle**

Les activités de contrôle incluent l'ensemble des mesures prises par la direction générale et les parties prenantes pour maîtriser les risques et assurer l'atteinte des objectifs organisationnels. Cela inclut la définition de politiques internes et de mécanismes pour gérer les risques.

➤ **Information et communication**

Ce composant concerne la gestion de la qualité de l'information et des systèmes d'information, en intégrant les informations stratégiques dans les opérations de la banque. Il vise à assurer que les informations utiles sont collectées, analysées, et communiquées efficacement à tous les niveaux de l'organisation.

➤ **Pilotage**

Le pilotage implique l'évaluation permanente des activités de contrôle interne et la mise à jour des procédures en fonction des besoins, en veillant à ce que le contrôle interne soit bien intégré et adapté à toutes les parties de l'organisation.

3.4.1 Le rôle de l'audit interne

L'audit interne à la BDL a pour objectif principal de garantir l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne. Ces processus sont mis en place pour aider la banque à atteindre ses objectifs stratégiques, opérationnels, financiers et de conformité².

¹ *Entretien personnel réalisé au Département des Risques Opérationnels – BDL, Staouali (Alger), 30 avril 2025, concernant le thème 2 : Nature et perception du risque opérationnel.*

² *Document interne de la BDL.*

Chapitre II: Gestion du risque opérationnel au sein de la BDL

Cette assurance est renforcée lorsque l'audit interne dispose des ressources adéquates et conserve son indépendance par rapport aux autres départements de la banque.

Mené par des professionnels ayant une connaissance approfondie des systèmes bancaires et des processus métiers spécifiques à la BDL, l'audit interne est une fonction clé pour assurer le bon fonctionnement de l'organisation. L'audit interne apporte une valeur ajoutée essentielle en fournissant des points de vue indépendants et en jouant le rôle de catalyseur pour aider la direction et le Conseil d'Administration à mieux comprendre les processus et les structures de gouvernance de la banque¹.

Cet examen contribue non seulement à renforcer la confiance au sein de la banque, mais aussi à encourager des changements positifs et des innovations. Il permet à la BDL de prendre des décisions éclairées et de faire face aux défis émergents. Un audit interne performant offre également une vision proactive, en identifiant les tendances et en attirant l'attention sur les risques potentiels avant qu'ils ne deviennent des crises majeures, permettant ainsi à la banque de mieux anticiper et de gérer les risques.

¹ Document interne de la BDL.

Conclusion

L'importance de la gestion des risques opérationnels se manifeste lorsqu'elle dépasse le simple respect formel des exigences réglementaires pour s'intégrer réellement dans le fonctionnement quotidien de l'institution. Dans le cas de la BDL, cette dynamique se traduit par une approche structurée combinant des outils d'analyse précis, des mécanismes de suivi constants, et des plans d'intervention adaptés à la nature de chaque activité.

L'analyse menée sur la BDL, s'appuyant à la fois sur l'exploitation de sources documentaires disponibles et sur des entretiens semi-directifs réalisés avec des membres du DRO, met en évidence que la banque s'efforce d'appliquer des méthodologies rigoureuses telles que les cartographies des risques, les grilles d'évaluation et les dispositifs de suivi, le tout fondé sur une connaissance réelle de ses processus. Cette approche permet une hiérarchisation plus fine des risques et assure une certaine cohérence entre les objectifs de contrôle et la réalité opérationnelle.

Cependant, malgré les efforts engagés, certains aspects restent à renforcer, notamment en matière de digitalisation des processus, d'intégration transversale des indicateurs de risque, ainsi que de diffusion plus large de la culture du risque à tous les niveaux de la banque.

Parmi les points les plus importants à améliorer figure l'absence d'une base de données des incidents opérationnels (Base des incidents). Or, cet outil est essentiel dans toute démarche efficace de gestion des risques. Son absence limite la capacité de la banque à recenser les incidents, à les analyser et à en tirer des enseignements de manière structurée. La mise en place d'une telle base apparaît donc comme une priorité urgente, car elle permettrait un meilleur suivi, faciliterait les actions correctives, et renforcerait l'apprentissage organisationnel.

Ainsi, la dynamique adoptée par la banque reflète une volonté de construire progressivement un système intégré de gestion des risques, qui gagnerait en efficacité grâce à une meilleure coordination entre les services, une valorisation des expériences passées, et une implication élargie des acteurs de terrain dans l'identification et la gestion précoce des risques.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion Générale

L'accentuation des crises bancaires et les crises systémiques qu'elles ont engendrées ont conduit les instances internationales, sous l'égide du Comité de Bâle, à mettre en place des dispositifs de régulation visant à prévenir les faillites bancaires et à assurer la stabilité des systèmes financiers. Les différentes générations d'accords (Bâle II et III) ont ainsi servi de cadre de référence pour les banques centrales et les autorités de supervision à travers le monde, incitant les établissements financiers à renforcer leur solidité par une meilleure maîtrise des risques. Dans ce contexte, les banques sont désormais appelées à gérer quotidiennement une multitude de risques, dont les risques opérationnels occupent une place croissante. C'est dans cette dynamique que s'inscrit notre étude, qui a exploré la gestion des risques opérationnels à travers le cas de la BDL.

Travail réalisé a combiné une revue théorique portant sur les notions fondamentales de risque bancaire et sur les recommandations du Comité de Bâle, avec une étude empirique basée sur l'analyse documentaire et des entretiens semi-directifs menés auprès des responsables du Département Risques Opérationnels de la BDL. Cette approche a permis de confronter les référentiels normatifs aux pratiques concrètes observées sur le terrain, afin de mieux comprendre les mécanismes réels de gestion du risque opérationnel.

Afin de structurer notre analyse, nous avons formulé une problématique centrale à laquelle nous avons tenté d'apporter des éléments de réponse tout au long de ce travail.

Problématique de la recherche : Comment la Banque de Développement Local (BDL) peut-elle identifier, prévenir et maîtriser les risques opérationnels liés à ses activités internes?

À travers notre étude et l'analyse des dispositifs de gestion des risques, il apparaît que la BDL s'appuie sur des méthodologies précises et efficaces pour identifier, prévenir et maîtriser les risques opérationnels liés à ses activités internes. En effet, la banque utilise des outils tels que les cartographies des risques, les grilles d'évaluation et les dispositifs de suivi fondés sur une connaissance approfondie de ses processus. Ces approches permettent à la BDL de hiérarchiser précisément les risques et d'assurer une cohérence entre les objectifs de contrôle et la réalité opérationnelle, garantissant ainsi une gestion efficace et adaptée des risques opérationnels susceptibles d'affecter ses activités internes.

- **Tests d'hypothèses:**

Hypothèse 1 : *Les risques opérationnels dans le secteur bancaire proviennent principalement d'échecs humains, procéduraux ou systémiques. Cette hypothèse a été confirmée.*

- L'analyse du cadre théorique, appuyée par les données recueillies au sein de la BDL, montre clairement que les principales sources de risques opérationnels sont liées aux erreurs humaines, aux défaillances dans les procédures internes, ainsi qu'à des faiblesses technologiques et organisationnelles. Cette typologie rejoint les classifications adoptées par les standards internationaux, notamment ceux du Comité de Bâle.

Hypothèse 2 : *L'efficacité de la gestion des risques opérationnels pourrait dépendre de la disponibilité d'outils et méthodes appropriés, tels que les cartographies des risques et les indicateurs de suivi. Cette hypothèse a été validée.*

- Les résultats de l'étude indiquent que l'usage d'outils tels que la cartographie des risques, les KRI, les grilles d'évaluation et le contrôle interne est essentiel pour structurer la gestion des risques. Toutefois, leur efficacité reste étroitement liée à la culture organisationnelle de la banque et à l'engagement des différents acteurs impliqués dans le dispositif.

Hypothèse 3 : *La Banque de Développement Local pourrait disposer d'un système de gestion des risques opérationnels, bien que celui-ci soit potentiellement confronté à certaines contraintes liées au contexte réglementaire et institutionnel. Cette hypothèse a été partiellement confirmée.*

- La BDL a effectivement mis en place un système de gestion des risques conforme aux exigences réglementaires, intégrant des procédures d'identification, d'évaluation et de suivi. Néanmoins, des limites ont été relevées, notamment un manque de digitalisation, une coordination parfois insuffisante entre les structures, et une absence de centralisation systématique des incidents. Ces contraintes, souvent liées au contexte institutionnel et aux moyens disponibles, freinent l'efficacité optimale du dispositif.

À partir de ces constats, plusieurs pistes d'amélioration ont pu être dégagées. Il s'agit notamment de renforcer la formation continue des agents impliqués dans la gestion des risques,

Conclusion Générale

d'automatiser les processus critiques afin de limiter les erreurs humaines, d'enrichir la base de données des incidents pour en faire un véritable outil décisionnel, et de mettre en place une meilleure gouvernance transversale via des comités de coordination interservices. Ces recommandations, issues de l'analyse terrain, visent à consolider la résilience de la BDL face aux enjeux contemporains.

Limites de la recherche

Comme tout travail de recherche, cette étude présente certaines limites. La première concerne l'accès restreint aux informations internes sensibles, notamment en matière de données chiffrées sur les incidents opérationnels. De plus, le caractère qualitatif des entretiens, bien que riche en informations, reste tributaire de la subjectivité des personnes interrogées.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

Ouvrage :

- Bessis Joël (2015), *Risk Management in Banking*, Wiley, New York.
- Hull, J. C. (2018), *Risk Management and Financial Institutions*, Wiley, New York.
- Jorion, P. (2007), *Value at Risk: The New Benchmark for Managing Financial Risk*, McGraw-Hill.
- Shim Jae K., Siegel Joel G. (2007), *Schaum's Outline of Financial Management*, McGraw-Hill.
- D. Mareschal (2003), *La cartographie des risques*, Éditions Afnor.
- Jean Le Ray (2008), *Organiser une démarche de cartographie des risques*, AFNOR.
- IFACI & PricewaterhouseCoopers (2005), *Le Management des risques de l'entreprise*.
- Jacques Renard (2013), *Théorie et pratique de l'audit interne*, Eyrolles.
- Schick P., Vera J., Bourrouilh-Parège O. (2010), *Audit interne et référentiels de risques*, Dunod.
- Mareschall, Gilbert (2003), *La cartographie des risques*, AFNOR.

Article :

- ISO (2018), *ISO 31000:2018 Management du risque — Lignes directrices*.
- Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (2003), *Saine pratique pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel*.
- Comité de Bâle (2006), *Principes fondamentaux de gestion des risques opérationnels*.
- Comité de Bâle (2008), *Principes pour une gestion saine et une surveillance du risque de liquidité*.
- Banque d'Algérie (2020), *Les risques bancaires et leur gestion en Algérie*.
- Banque d'Algérie, *Règlement n°11-08 du 28 novembre 2011*.
- IFACI (2003), *Processus, management et cartographie des risques*, IFACI.
- Document interne de la BDL :
 - *Manuel de Fonctions – Département Risques Opérationnels n°17/2017(mentionnés comme "Ibid")*.

Bibliographies

- *Elaboration et mise à jour de la cartographie des risques* (circulaire n°03/2022) (mentionnés comme “Ibid”).
- Rapport annuel de la Banque d’Algérie.
- Financial Action Task Force Report – www.fatf-gafi.org

Site web:

- www.bdl.dz, consultation du 10 avril 2025.
- FATF (consultation 10 février 2025).
- **Entretiens personnels** au Département des Risques Opérationnels – BDL, Staouali (Alger), avril 2025 (plusieurs thèmes).
- **Documents internes** de la BDL non publiés.

ANNEXES

Annexe 01 :

Le déroulement de l'entretien

L'entretien s'est déroulé le 30 avril 2025 au sein du département de gestion des risques opérationnels situé à Staouali, Alger. La rencontre a été divisée en deux sessions distinctes : une première session de 45 minutes avec la cheffe de département, suivie d'une seconde session d'une heure avec une analyste du service « Analyse risques opérationnels ». Ces entretiens ont eu lieu dans les bureaux des interviewés, offrant un cadre calme et professionnel, propice à un échange approfondi. La durée totale de l'entretien a ainsi été d'une heure quarante-cinq minutes, ce qui a permis de couvrir l'ensemble des questions prévues et de recueillir des réponses détaillées et pertinentes.

Tableau 18: Guide d'entretien semi-directif

Guide d'entretien
Thème 1 – Nature et perception du risque opérationnel
Q1 : Quels sont les types d'incidents opérationnels les plus fréquemment rencontrés à la BDL ?
Q2 : Quels facteurs principaux augmentent, selon vous, l'exposition au risque opérationnel dans votre environnement de travail à la BDL ?
Thème 2 – Identification, évaluation et contrôle des risques
Q1 : Quelles méthodes ou outils la BDL utilise-t-elle pour identifier et évaluer les risques opérationnels ?
Q2 : Quels sont les différents niveaux de contrôle interne en place à la BDL pour limiter les risques opérationnels ?
Q3 : Comment est structurée la fonction de gestion des risques opérationnels au sein de la BDL ?
Q4 : Quelles sont les interactions entre la direction des risques et les autres entités de la banque dans la gestion quotidienne des risques opérationnels ?
Thème 3 – Optimisation de la gestion du risque opérationnel

Q1 : Quelles bonnes pratiques recommandez-vous pour améliorer la gestion quotidienne des incidents opérationnels à la BDL ?

Q2 : Comment réagit la BDL face à la survenance d'un incident opérationnel majeur ?

Thème 4 – Gouvernance et culture du risque

Q1 : Quel est, selon vous, le rôle de la gouvernance dans la maîtrise des risques opérationnels à la BDL ?

Q2 : Comment renforcer efficacement la culture du risque auprès des employés de la banque ?

Thème 5 – Évaluation et performance du dispositif de gestion

Q1 : Quels sont les principaux défis rencontrés par la BDL dans la mise en œuvre de son dispositif de gestion des risques opérationnels ?

Q2 : Comment la BDL mesure-t-elle l'efficacité de son dispositif de gestion des risques opérationnels ?

Question ouverte finale

Q13 : Selon vous, quelles améliorations prioritaires devraient être apportées au sein de la BDL pour renforcer la gestion des risques opérationnels ?

TABLE DES MATIERE

Sommaire

Dedicace

Remerciements

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Résumé

Introduction générale

Chapitre I : Les concepts et les fondements théoriques des Risques Bancaires

..... 6

1 Section 01 : La notion des risques..... 8

1.1 Définition de risque 8

1.2 Classification des risques 9

1.2.1 Les risques commerciaux..... 9

1.2.2 Les risques financiers..... 10

1.2.3 Les risques bancaires 10

1.3 Modèle d'affaire bancaire 11

2 Section 02 : Les Risques Opérationnels..... 12

2.1.1 Définition selon le Comité de Bâle 12

2.1.2 Définition selon la Banque d'Algérie 13

2.2 Typologie des risques opérationnels et description des types
d'événements 14

2.2.1 Les risques humains..... 14

2.2.2 Les risques liés aux procédures..... 15

2.2.3 Les risques juridiques 15

2.2.4 Les risques fiscaux..... 15

2.2.5 Les risques informatiques 16

Table des matières

2.2.6	Les risques matériels.....	16
2.3	Décomposition des lignes de métiers bancaires (business lines).....	16
3	Section 03 : La Réglementation Prudentielle	18
3.1	Présentation et rôle du comité de Bâle	18
3.2	Historique des accords de Bâle	18
3.2.1	Les accords de Bâle I.....	19
3.2.2	Les apports de Bâle II	20
3.2.3	L'avancement de Bâle III	24
3.3	Application des réglementations internationales en Algérie	25
3.3.1	Mise en conformité avec les standards internationaux	25
3.3.2	Obstacles et défis de mise en œuvre.....	25
4	Section 04 : La Gestion des Risques Opérationnels.....	26
4.1	Approches de gestion des risques : évaluation, couverture et surveillance	26
4.1.1	L'évaluation du risque.....	26
4.1.2	La couverture du risque	27
4.1.3	Surveillance du risque.....	27
4.2	Les outils d'identification et d'évaluation des risques	29
4.2.1	La cartographie des risques.....	29
4.2.2	Les indicateurs clés des risques (KRI : Key Risk Indicator).....	35
4.3	Stratégies de couverture des risques internes et externes.....	35
4.3.1	La couverture interne des risques opérationnels.....	35
4.4	Contrôle interne et son rôle dans la gestion des risques.....	36
4.4.1	Définition du contrôle interne	36
4.4.2	Le rôle du contrôle interne dans la gestion des risques opérationnels	37
CHAPITRE II: GESTION DU RISQUE OPERATIONNEL AU SEIN DE LA BDL.....		39
1	Section 01 : Présentation générale de la Banque de Développement Local (BDL)	41
1.1	Historique et mission de la BDL	41

Table des matières

1.2	Organisation et structure de la BDL	42
1.2.1	Produits et services offerts	44
1.2.2	Les missions de la BDL	45
1.2.3	Stratégie et objectifs de la BDL	46
1.3	Fonction de Département Risques Opérationnels	46
1.3.1	Missions et attributions principales	47
1.3.2	Macro structure du Département Risques Opérationnels	48
1.3.3	Sous-Fonction de service « Analyse Risques Opérationnels »..	48
1.3.4	Sous-Fonction de service « Supervision Risques Opérationnels »	51
2	Section 02 : Cartographie des risques opérationnels	54
2.1	Définition de la cartographie des risques opérationnels	54
2.1.1	Caractéristiques de la cartographie des risques	55
2.1.2	Les objectifs de cartographie des risques opérationnels	55
2.1.3	Le périmètre de la cartographie des risques	56
2.1.4	L'élaboration de la cartographie des risques :	57
2.1.5	Elaboration de la cartographie des processus	57
2.1.6	Processus de mise en œuvre de la cartographie des risques	61
	B. Évaluation des risques	62
	Impact Formule de calcul de l'impact globale : Max (FIN : JUR : ACT : IMA)	64
2.2	Mise en place des Plans d'actions	73
2.2.1	Les étapes de la mise en place des plans d'actions	74
2.2.2	Description du processus	75
2.3	Mise à jour de la cartographie des risques	81
2.3.1	Types de mises à jour de la cartographie des risques	81
2.3.2	Périodicité de la mise à jour de la cartographie des risques	81
2.3.3	Processus de mise à jour de la cartographie des risques	82
2.4	X Scénario illustratif : Exemple d'un risque opérationnel lié à la gestion d'un compte Vostro	86
2.4.1	Description du scénario illustratif :	86

Table des matières

2.4.2	Discussion des résultats	91
2.4.3	Recommandations	91
3	Section 03 : Le Contrôle Interne Dans La Gestion des Risques Opérationnels	93
3.1	Concept et Objectifs du Contrôle Interne	93
3.2	Le Dispositif de Contrôle Interne à la BDL.....	94
3.3	Les niveaux du contrôle interne au sein du Département des Risques Opérationnels (DRO)	94
3.3.1	Premier niveau de contrôle : Les contrôles opérationnels (Autocontrôle).....	95
3.3.2	Deuxième niveau de contrôle : La surveillance et la gestion des risques	95
3.3.3	Troisième niveau de contrôle : L’audit interne et l’inspection générale.....	95
3.3.4	Le contrôle permanent	96
3.3.5	Le contrôle périodique	96
3.4	Les 5 composants clés du système de contrôle interne	97
3.4.1	Le rôle de l’audit interne.....	98
	Conclusion Générale	101
	Bibliographie	105
	Annexes	108
	Table des matière.....	111