

*Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales
Et des Sciences de Gestion
Département des Sciences commerciales*



Mémoire de fin d'études

En Vue de l'Obtention Du Diplôme de Master en Sciences Gestion

Spécialité : Management Stratégique

Thème

**La gestion des risques opérationnels : Cas de la
BADR-Banque agence n° 580 de Tizi-Ouzou**

Présenté par :

M^{elle} BOUSSAID Sara

M^{elle} BELKACEM Nadia

Membres du jury

Président : Mme LAMROUS Katia

Examineur : Mr KEHRI Samir

Encadrant : Mme FERNANE Djamilia

Promotion 2022/2023




Remerciement

C'est avec un enthousiasme formidable et de gratitude que nous tenons à remercier le bon Dieu, de nous avoir accordé la santé, la force et le courage de mener ce modeste travail.

Nous tenons à exprimer nos vifs remerciements à notre promotrice Madame FRNANE une éminente professeure avec des qualités rarissimes de nous avoir accordé l'honneur de bien vouloir nous encadrer, et pour sa disponibilité, ses orientations et suggestions, son suivi et pour ses précieux conseils sans lesquels nous n'allions aucunement pouvoir atteindre nos objectifs. Sa clairvoyance et ses remarques nous ont été d'une très grande utilité lors de la rédaction de ce travail.

Pour la réalisation de notre stage pratique à l'établissement d'accueil la BADR que nous tenons à remercier du fond du cœur le directeur régional d'exploitation qui nous a offert le terrain favorable pour la réalisation de notre travail par le biais de Mme ZERAF, pour son encadrement, ses expériences partagées, sans oublier tout le personnel de la BADR pour leur qualité humaine.

Nous sommes très honorés de la présence des membres du jury, qui ont accepté d'évaluer ce travail et exprimer notre profonde gratitude à tous les corps professoraux de la Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion (FSECSG) de l'université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou qui ont fourni des effort pour nous transmettre leur connaissance et leur expérience dans les différentes disciplines depuis notre première inscription à l'université.





Dédicace



Je dédie ce modeste travail à ma petite famille qui par leur aide et leur amour,

M'ont aidé à m'épanouir afin de devenir ce qui je suis aujourd'hui

A mon père AHMED

Aucune dédicace ne saurait exprimer l'affection et l'amour que j'éprouve envers toi ,que dieu te garde et t accorde santé et bonheur pour que tu restes la splendeur de vie.

A ma mère Saliha

A Mes frères (Djillali, Rabah)

A mes chères sœurs (Amel, Hiba, Dyhia, Fella)

Mes neveux et ma nièce adorés (Hocine, Ammar, Farah)

A tout ma famille

A mes amis

A tous ceux que j'ai omis de citer



Sara



Dédicace



Je dédie ce modeste travail à celle qui m'a donné à la vie ; qui s'est sacrifié pour mon bonheur et ma réussite ; à ma mère Nassima...

A mon père Rachid, qui a été mon ombre durant toutes les années des études, qui a veillé à me donner l'aide ; à m'encourager et à me protéger, que dieu les gardes et les protèges.

A mes sœurs Lydia, Célia, Mélina et mon frère Yanis

A mon neveu Aylane et ma nièce Maya

A mes très chers amis

Nadia



Sommaire

Sommaire

Introduction générale.....	1
CHAPITRE I : Revue de la littérature sur le risque opérationnel	
Introduction	5
Section 01 : Présentation et définition du risque opérationnel	6
Section 02 : Les composants et les différentes formes du risque opérationnel	12
Conclusion premier chapitre	
CHAPITRE II : Outils d'identification et approches de mesure du risque opérationnel	
Introduction	24
Section 01 : Identification du risque opérationnel	25
Section 02 : Les mesures réglementaires du risque opérationnel.....	32
Conclusion deuxième chapitre	
CHAPITRE III : La gestion des risque opérationnel lies au processus de télé compensation au sein de la BADR.	
Introduction	43
Section 01 : Présentation de la BADR et son processus de télé compensation	44
Section 02 : La gestion des risques opérationnels liée au processus de la télé compensation au sein de la BADR.....	55
Conclusion troisième chapitre	70
Conclusion générale	72

Liste des tableaux

🔍 Liste des tableaux

Tableau n° 01 : exemples sur les sous-catégories de fraude interne 16

Tableau n° 02 : exemples sur les sous-catégories de fraude externe..... 16

Tableau n° 03 : exemples sur les sous-catégories de pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail..... 17

Tableau n° 04 : exemples sur les sous-catégories de client, produits et pratiques commerciales 18

Tableau n°05 : exemples sur les sous-catégories de dommages au actifs corporels 19

Tableau n°06 : exemples sur les sous catégories de dysfonctionnement de l'activité et des systèmes 19

Tableau n°07 : exemples sur les sous-catégories d'exécution, livraison et gestion des processus 20

Tableau n° 08 : exemples des lignes métiers 23

Tableau n° 09 : Appréciation du dispositif de maîtrise du risque..... 28

Tableau n° 10 : Facteur Bêta par ligne de métier 35

Tableau n° 11 : les étapes clés du sous-processus de virement intra BADR/inter bancaire, les risques associés et leurs stratégies de contrôle 57

Tableau n°12 : les étapes clés du sous-processus de traitement de paiements des virements devises, les risques associés et leurs stratégies de contrôle..... 59

Tableau n°13 : les étapes clés du sous-processus de centrale des impayés/ interdits de chéquiers, les risques associés et leurs stratégies de contrôle. 60

Tableau n°14 : les étapes clés du sous-processus de Traitement de l'instrument de paiement "Chèque par télé compensation" en agence, les risques associés et leurs stratégies de contrôle. 61

Tableau n° 15 : Probabilité d'occurrence des risques..... 62

Tableau n°16 : Impact des risques 63

Tableau n°17 : La matrice des risques opérationnels liés au processus de télé compensation64

 *Liste des figures*

Figure n°01 : les composantes du risque opérationnel..... 15

Figure n°02 : exemples sur les catégories du risque opérationnel selon Bâle II21

Figure n°03 : Zones de risques et fréquence des contrôles29

Figure n° 04 : Classification des méthodes de calcul des fonds propres.....33

Figure n°05 : Complémentarité des deux approches.....39

Figure n°06 : La cartographie des risques opérationnels liés au processus de télé compensation au sein de la BADR.....64

 *Liste des schémas*

Schéma n°01 : L’organigramme de la BADR48

Schéma n° 02 : l’organigramme de l’agence la BADR 580.....49

Liste des abréviations

Liste des abréviations

BAD : Banque Algérienne de Développement

BADR : Banque de l'Agriculture et du Développement Rurale

BIA : Approche par Indicateur de Base

BNA : Banque Nationale d'Algérie

CCP : Compte-Courant Postal

AMA : Approche par les Mesures Avancées

ATCI : Algérie Télé-Compensation Interbancaire

DTMC : Direction de la Trésorerie et des Marchés des Capitaux

ISO : International Organization for Standardization (organisation internationale de normalisation)

KRI : Key Risk Indicators

LDA : Loss Distribution Approach

RO : Risque Opérationnel

SA : Approche standardisée

SI : Système d'Information

SIG : Système d'Information et de Gestion

SWIFT: Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats (forces, faiblesses, opportunités et menaces).

UAP : Unité Autonome de Production

Introduction générale

En raison de leur rôle central dans l'économie et de l'importance des services qu'elles fournissent, les banques sont exposées à divers types de risques qui peuvent perturber leurs activités et avoir un impact financier significatif.

Afin d'assurer une sécurité financière et une bonne allocation des ressources, la banque doit inscrire dans ses priorités stratégiques la maîtrise des risques auxquels elle se trouve confrontée et ce, en adoptant une politique de gestion des risques.

Le management (ou gestion) des risques est défini par le guide ISO 9001 version 2015 comme les « activités coordonnées visant à diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque ».

En principe, la gestion des risques consiste à analyser, identifier, évaluer, traiter et contrôler les risques, leurs sources et leurs conséquences dans le but d'augmenter la probabilité de succès de l'organisme à atteindre ses objectifs, et de mener à bien sa stratégie. En outre, elle contribue à accroître sa performance et à améliorer son efficacité

La banque mondiale classe les risques bancaires en quatre catégories : risques financiers, risques opérationnels, risques d'exploitation et risques accidentels¹. Cependant, il existe d'autres classification de ces risques ; chacun est mis en place pour répondre à un objectif particulier, et étant donné la multitude des possibilités de classification des risques, le risque de crédit, le risque de marché et le risque opérationnel sont considérés comme les plus importants.

Ces dernières années, le risque opérationnel est devenu l'un des thèmes les plus étudiés dans le domaine bancaire. Ce risque, longtemps considéré comme moins fréquent que les autres, n'a pas cessé de prendre de l'importance, aussi bien pour les autorités de régulation que pour les banquiers et les chercheurs académiques. Un tel intérêt est motivé, d'une part, par les pertes constatées dans les milieux bancaires, et d'autre part en raison des différents aspects règlementaires.

Le *Comité des Règles et Pratiques de Contrôle des Opérations Bancaires*"aussi appelé le Comité de Bâle, fut créé par les gouverneurs des banques centrales des pays de (G10)². Son

¹ Hennie van Greuning et Sonja Brajovic Bratanovic « **Analyse et Gestion du Risque Bancaire : Un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier** » Première édition, éditions ESKA, 2003, p3.

² Les pays concernés sont : les Etats-Unis, le Japon, l'Allemagne, la Grande-Bretagne, la France, l'Italie et le Canada ainsi que la Suisse, la Suède, la Belgique et les Pays-Bas.

rôle est de s'occuper de l'édiction d'un ensemble de règles prudentielles en vue d'harmoniser la réglementation bancaire pour une meilleure supervision de ce secteur.

En 1998, les premiers débats au sujet du risque opérationnel voient le jour au sein de comité de Bâle. Permettant, entre autres, l'identification des pertes et la mesure d'un capital opérationnel. Une façon de couvrir l'exposition au risque opérationnel est de détenir un capital permettant de couvrir les pertes non anticipées, comme c'est le cas pour le risque de marché et de crédit. Ainsi la mise en place des accords dites « Bâle II », a placé deux grandes innovations, qui sont l'introduction des risques opérationnels et la notation dans le calcul des fonds propres réglementaire¹.

En Algérie, la réglementation prudentielle, conforme aux recommandations de Bâle II, a fixé des mesures édictées par le règlement 11-08 du 28.10.2011 relatif au contrôle interne. Celui-ci regroupe un ensemble de dispositifs qui doivent être mis en œuvre à tous les échelons hiérarchiques pour conduire à une meilleure évaluation, mesure, surveillance et contrôle des risques inhérents à l'activité bancaire y compris celui comportant un caractère opérationnel.

Il convient ainsi de voir la procédure de gestion des risques comme un circuit de réglage grâce auquel les résultats de la gestion opérationnelle s'intègrent aux objectifs de la gestion stratégique.

Les banques actrices du système de financement créées par l'Etat algérienne sont partie prenante de l'économie de commandement qu'elle met au service du modèle de développement.

Leur mission en matière de distribution du crédit est multiple et organisée par voie législative. Elles doivent contribuer au financement de l'investissement productif public et celui du secteur privé, ainsi que les besoins en crédit de fonctionnement des entreprises publiques, étatiques ou appartenant aux collectivités locales.

Le financement bancaire des investissements se fait par crédits à moyen terme. Les crédits qui bénéficient aux entreprises publiques sont admis automatiquement à l'escompte de la banque centrale pour une durée de 5 ans maximum. L'État octroie les prêts à long terme concourant au financement des projets industriels et touristiques. La structure de financement est décidée

¹ <https://www.sia-partners.com/fr/publications/publications-de-nos-experts/de-bale-1-a-bale-4-chroniquedune-saga-reglementaire>, consulté le 22/05/2023 à 16h 15.

par le Conseil de Direction de la Banque Algérienne de Développement (BAD), organe dans lequel sont représentées les banques ; elle s'impose donc à toutes les parties¹.

Notre travail nous permettra de démontrer l'importance de la prise en compte du risque opérationnel et fournir des éclaircissements et des orientations sur la gestion de ce risque, mettant l'accent sur son importance et son application pratique.

L'objectif principal de cette étude est d'analyser les différentes approches et méthodologies utilisées dans l'identification et la mesure des risques opérationnels, et évaluer leur efficacité et leur pertinence.

Ainsi, tout au long de ce mémoire, notre but sera de traiter la problématique suivante : **Quels sont les outils d'identifications et les approches de mesure des risques opérationnels utilisés par la BADR ?**

Pour répondre à cette question fondamentale, les hypothèses suivantes ont été déposées :

- La BADR met en évidence des outils de couverture contre les risques opérationnels
- La BADR maîtrise les risques liés au système d'information

Les interrogations dont nous avons fait part, vont trouver leurs réponses au terme de notre travail, étudié au cours des trois chapitres suivants :

Le premier chapitre repose sur des notions générales sur les risques opérationnels et leurs différentes formes et, il établit la relation entre la gestion des risques opérationnels et le management stratégique.

Le second se porte sur les différents outils d'identifications et les approches de mesure des risques opérationnels.

Le dernier chapitre sera consacré à la partie pratique où on traitera le cas de la banque BADR, tout en commençant par une présentation générale de cette dernière, ensuite, on fera une analyse précise, ainsi, on interprètera les résultats de cette recherche.

Pour bien mener notre travail, on a eu recours à une recherche documentaire basée essentiellement sur des travaux universitaires, ouvrages, sites internet et des articles pour

¹ Mustapha Baba-Ahmed « **Le secteur financier en Algérie : une réforme inachevée** » Dans Finance & Bien Commun 2007/3 (N° 28-29), page 130.

construire la partie théorique et cerner les concepts relatifs à notre thématique. Ensuite, nous avons réalisé une étude quantitative en faisant une analyse sur les documents internes de la banque. Enfin, nous avons interprété les résultats finals pour mieux vérifier nos hypothèses mises en question.

Chapitre I :

*Revue de la littérature sur le risque
opérationnel*

Introduction :

Dans le secteur bancaire, l'art de la gestion repose sur un équilibre subtil entre l'ambition de réaliser des bénéfices et la nécessité de préserver la stabilité financière. Les banques, entant qu'acteurs centraux du système financier mondial, sont exposées à une multitude de risques qui peuvent compromettre leur rentabilité, leur réputation et leur capacité à servir efficacement leurs clients. Parmi ces risques, les risques opérationnels, qui découlent des processus, des systèmes internes et des interactions humaines au sein de la banque, occupent ainsi une place essentielle au sein de l'organisme. Ils font l'objet d'un processus de normalisation

Dans ce chapitre, nous allons entamer dans un premier temps une présentation du risque opérationnel, et en second lieu les composants et les différentes formes du risque opérationnel.

Section 01 : Présentation et définition du risque opérationnel

Le risque opérationnel a fait l'objet de plusieurs réflexions afin de délimiter son périmètre et lui attribuer une définition claire et communément admise et applicable aux établissements financiers.

C'est un concept vaste et crucial qui englobe un éventail de menaces potentielles liées aux risques financiers traditionnels, mais comprend également d'autres facteurs importants.

1.1. Définition du risque opérationnel :

Pour être appréhendé et géré, un risque doit être connu et identifié. La première étape dans la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des risques opérationnels est donc de définir ce risque avec précision.

La définition du risque opérationnel est la clé primordiale d'une gestion efficace. Jusqu'à maintenant, il n'y a pas une définition unanime permettant d'adopter une approche commune et une méthodologie unique de gestion par toutes les banques.

La mise en pratique prônée par le nombre croissant de réflexions consacrées à ce sujet consiste à considérer comme réalisation d'un risque opérationnel : tout événement qui perturbe le déroulement normal des processus métier et qui génère des pertes financières ou une dégradation de l'image de la banque (bien que cette dernière conséquence ait été

explicitement exclue de la définition du comité de Bâle, elle n'en reste pas moins au centre des préoccupations)¹.

D'autres définitions présentent le risque opérationnel comme le risque de perte résultant de dysfonctionnements des systèmes d'information, du contrôle interne, ou d'erreurs humaines ou techniques.

1.1.1. La définition de Bâle II :

Le débat sur la définition a commencé avec le comité de Bâle. Le risque opérationnel correspond, selon lui, au « risque de pertes directes ou indirectes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable aux procédures, au facteur humain et aux systèmes, ou à des causes externes ».

Néanmoins, la notion de pertes directes ou indirectes pose des problèmes plus particuliers de définition et de mesure. Ce qui a poussé le comité de Bâle a proposé une autre définition : « Le risque opérationnel se définit comme étant le risque de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. La définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et d'atteinte à la réputation² ». Cette définition était retenue dans le cadre de ses travaux de normalisation.

1.1.2. Autres définitions :

Vanini (2004) critique la définition de Bâle, selon lui, l'utilisation de cette définition sans aucune extension amène à des difficultés d'application dans les banques, telles que le risque opérationnel représente seulement une possibilité de perte, le potentiel de gain est négligé. La définition indique que les personnels et les systèmes sont les causes de pertes, mais elle ne prend pas en compte le fait qu'ils soient les mieux placés pour détecter les sources de pertes potentielles et lancer des avertissements.

Vanini définit le risque opérationnel comme le risque de déviation entre le profit associé à la production d'un service et les attentes de la planification managériale. Le R.O. correspond à l'écart enregistré, positif ou négatif, par rapport au profit attendu. La gestion du risque

¹ https://www.fimarkets.com/pages/risque_operationnel.php, consulté le 25/05/2023 à 10H 00.

² Christian Jimenez, Patrick Merlier « Prévention et Gestion des risques opérationnels » REVUE BANQUE Édition, 2004. P17.

opérationnel doit être basée sur trois facteurs : le gain, les coûts et le risque de production des services. A la recherche d'une relation causale entre les différents risques bancaires et une représentation plus significative des pertes, les gestionnaires ont défini le risque opérationnel selon leurs propres points de vue. Ils donnent une définition plus vaste du risque opérationnel : « tout risque autre que les risques de crédit et de marché ». L'exposition au risque opérationnel n'est pas la contrepartie d'un gain potentiel. Ce qui conduit au second point : le R.O doit être obligatoirement contrôlé et éliminé autant que possible.

King (2001) définit le risque opérationnel comme le risque qui « ne dépend pas de la façon de financer une entreprise, mais plutôt de la façon d'opérer son métier », et « le risque opérationnel est le lien entre l'activité du travail d'une entreprise et la variation de résultat du travail »¹.

Enfin, Kuritzkes (Wharton, 2002) définit le risque opérationnel comme un risque non financier ayant 3 sources : le risque interne (ex : une fraude), le risque (tout événement extérieur incontrôlable, comme un événement géopolitique) et le risque stratégique (comme une guerre déclenchée par la concurrence)². On peut alors définir le risque opérationnel comme la totalité des risques internes. Dans ce cas ce risque englobe plus que les risques associés aux opérations et inclus désormais les risques provenant de contrôle inadéquats (risque de trading) et tout autre risque associé à la fraude des employés.

Toutefois, la définition de Comité de Bâle tend à devenir admise par tous, car une gestion proactive du risque opérationnel, en plus de permettre le respect de ses exigences, conduit nécessairement à une amélioration des conditions de production : rationalisation des processus qui se traduit par une productivité accrue, amélioration de la qualité conduisant à une meilleure image de marque... En particulier, une telle approche permet de développer des outils quantitatifs qui définissent des objectifs mesurables pour les équipes opérationnelles en termes de réduction du risque opérationnel. L'environnement général favorise une plus grande prise en compte du risque opérationnel qui devient, au même titre que la gestion du risque de crédit et du risque de marché, une composante intrinsèque des activités bancaires.

¹ Mohamad JEZZINI «**Revue de la littérature : Risque Opérationnel**» Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse, Janvier 2005, p3-4.

² Laurent Pierandrei «**Risk Management : Gestion des risques en entreprise, banque et assurance**» Éditions DUNOD, 2015, p61.

1.2. Intégration des risques opérationnels dans le management stratégique :

A l'heure où l'environnement bancaire est marqué par une volatilité croissante, l'intégration des risques opérationnels est considérée comme une démarche cruciale et une réglementation renforcée. Cette intégration consiste à considérer les risques opérationnels non seulement comme des menaces, mais aussi comme des opportunités d'amélioration et d'innovation. Elle reconnaît que la gestion des risques opérationnels ne doit pas être un simple exercice de conformité réglementaire, mais un pilier fondamental de la stratégie bancaire.

Cette opération nécessite un engagement continu et une culture de gestion des risques solide au sein de l'organisation. En suivant ce processus, la banque peut réduire les perturbations potentielles, renforcer sa résilience et améliorer ses chances de réaliser ses objectifs stratégiques tout en maintenant la stabilité financière.

En outre, l'évaluation des risques opérationnels doit systématiquement être inclut dans le processus de prise de décision stratégique, et intégrer des scénarios de risques potentiels dans

Nous citons les objectifs de cette démarche :

- ✓ Protection de la stabilité financière
- ✓ Assurer une conformité réglementaire
- ✓ Préservation de la réputation
- ✓ Allouer efficacement les ressources humaines, financières et technologiques tout en favorisant l'efficacité opérationnelle
- ✓ Anticipation des opportunités
- ✓ Renforcer la gouvernance de l'organisation en intégrant la gestion des risques opérationnels

L'intégration des risques opérationnels dans le management stratégique vise à créer un équilibre entre la réalisation des objectifs de croissance, de rentabilité tout en maintenant une gestion prudente des risques qui protège les intérêts des parties prenantes, y compris les clients, les actionnaires et les régulateurs. Cela contribue à une gouvernance plus solide et à une gestion plus efficace des risques au sein des instituts bancaires.

De ce fait, on peut dire que la gestion des risques opérationnels et le management stratégiques sont deux aspects essentiels de la gestion d'une organisation. Ils se complètent mutuellement et sont interconnectés de plusieurs façons, on cite :

- Dans le cadre du management stratégique, les managers doivent prendre en compte les risques potentiels qui pourraient affecter la réalisation des objectifs stratégiques.
- Les informations sur les risques opérationnels sont essentielles pour la prise de décision stratégique. Les gestionnaires doivent prendre en compte les risques potentiels qui peuvent affecter l'organisme.
- Un manager doit superviser la mise en œuvre des stratégies de gestion des risques et de veiller à ce que les processus opérationnels soient conformes aux normes de sécurité et de qualité. Il doit aussi s'assurer que l'organisation atteigne ses objectifs stratégiques tout en minimisant les risques opérationnels qui pourraient compromettre sa réussite.

1.3. Les facteurs principaux qui sont à l'origine de développements de ce risque

(RO) :

Le risque opérationnel est un risque dont l'importance et la perception se sont accrues au cours des dernières années, sous l'effet conjoint des principaux facteurs suivants¹:

1.3.1. Changements dans le fonctionnement des marchés : La déréglementation et la désintermédiation bancaire, associées à la globalisation des marchés et des produits ont notamment contribué à accroître la concurrence entre établissements ainsi que leurs domaines d'intervention (nouvelles activités, nouveaux produits...), et donc les risques associés. Par ailleurs, la banalisation de la gestion en temps réel des opérations qui résultent de ces évolutions engendre un risque de règlement. L'accroissement des acquisitions, fusions et autres regroupements entre banques constitue également des défis importants, en matière, par exemple, d'intégration des différents systèmes de gestion ;

1.3.2. Sophistication des techniques financières : Les nouvelles activités des banques sont de plus en plus complexes à gérer et rendent certains risques plus présents. Par exemple, le développement du commerce électronique soulève de nouvelles questions en matière de fraude ou de sécurité informatique, alors que les montages financiers, de plus en plus élaborés, exposent les établissements à un risque juridique accru ;

1.3.3. Evolution des processus internes : L'automatisation croissante du fonctionnement interne des établissements, avec un rôle de plus en plus central accordé aux outils informatiques en particulier, renforce les risques de nature technique. Le recours

¹ Danièle NOUY « Le champ du risque opérationnel dans Bâle II et au-delà », Revue d'économie financière, No. 84, LE RISQUE OPÉRATIONNEL (JUIN 2006), p12-13.

croissant à l'externalisation peut également contribuer à l'accroissement des risques opérationnels ;

1.3.4. Événements extérieurs : Ces risques ne sont en aucun cas nouveaux, mais leur perception est aujourd'hui beaucoup plus forte qu'auparavant. Les risques exceptionnels (de faible occurrence mais de forte intensité), comme les catastrophes naturelles ou les actes terroristes, font ainsi l'objet d'une attention accrue ;

Ces différents facteurs expliquent la matérialisation croissante du risque opérationnel. Les travaux réalisés par le Comité de Bâle dans le cadre de la conception et de l'élaboration du dispositif de Bâle II ont d'ailleurs mis en évidence le poids de ce risque, en terme financier. Plus généralement, les pertes subies par les établissements au titre du risque opérationnel sont évaluées à plus de 200 milliards d'Euro sur la période 1980-2000¹.

1.4. Les saines pratiques de gestion du risque opérationnel (RO)

Les réformes de Bâle II ont été une occasion pour l'institution d'une nouvelle approche pour le traitement des risques opérationnel, cette nouvelle approche a été consignée dans un document émanant de la banque des règlements internationaux, sous l'intitulé « saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel », un code de saines pratiques à utiliser par les banques et leurs superviseurs. Au nombre de dix ces principes sont regroupés en quatre points suivante²:

- **Développement d'un environnement adéquat pour la gestion des risques opérationnels :** il s'agira pour la direction générale d'approuver et de réexaminer périodiquement le dispositif de gestion de risques opérationnels ; de garantir qu'il est soumis à un audit interne efficace et complet et qu'il couvre l'ensemble du périmètre d'un établissement (tous les niveaux). Elle doit également veiller à la mise en œuvre du dispositif de manière cohérente à tous les niveaux de l'institution et à ce que les membres du personnel, à tous les niveaux, comprennent leurs responsabilités dans la gestion du risque opérationnel ;
- **La gestion des risques (identification, évaluation, suivi et maîtrise/atténuation du risque) :** les banques doivent identifier et évaluer le risque opérationnel inhérent à tous les produits, activités, processus et systèmes importants. Elles doivent mettre en

¹ Idem.

² BOUZERA NAIMA, DJEBBAR ZAHRA « Exercice d'identification du risque opérationnel au niveau d'une banque : cas de la BADR banque Bejaia. », Mémoire de Master 2 en sciences économiques, option Monnaie, Banque et Environnement International, 2016-2017, p29.

œuvre un processus de suivi régulier des profils de risques opérationnels et des expositions importantes à des pertes et adopter des procédures pour maîtriser et/ou atténuer les sources importantes de ces risques. Elles doivent également réexaminer périodiquement leurs stratégies de limitation et de maîtrise du risque et ajuster leur profil de risque opérationnel et mettre en place des plans de secours et de continuité d'exploitation pour garantir un fonctionnement sans interruption, limitant ainsi les pertes en cas de perturbation grave de l'activité ;

- **Le rôle des superviseurs :** les autorités de contrôle bancaire doivent veiller à ce que toutes les banques mettent en place un dispositif efficace de gestion des risques opérationnels et procéder régulièrement à une évaluation indépendante des politiques, procédures et pratiques des banques en matière de risque opérationnel ;
- **Le rôle de la communication financière :** elles doivent être suffisamment étoffées pour permettre à la direction d'évaluer leur méthodologie de gestion du risque opérationnel.

Section 2 : Les composants et les différentes formes du risque opérationnel

Le risque opérationnel englobe deux éléments : on a les composants du risque opérationnel et la diversité des formes qu'il peut prendre.

2.1. Les composants du risque opérationnel :

Selon la définition admise par Bâle 2, le risque opérationnel se décompose en cinq sous-ensembles :

2.1.1. Le risque lié au système d'information :

Les finalités du système d'information (SI) sont l'archivage exhaustif et sécurisé des données, le partage des applications et la déclinaison en procédures de traitements informatiques permettant la mise en place de process efficaces. Le SI peut aider à la conception du process, puis à l'automatisation et au contrôle de la réalisation de certaines procédures, afin de limiter la survenance de risque au niveau des opérations.

Les risques au niveau du SI sont liés à la défaillance matérielle suite à l'indisponibilité provisoire ou prolongée des systèmes ou réseaux informatiques nécessaires à

l'accomplissement des transactions quotidiennes. Ces pannes informatiques résultent d'une défaillance technique (interne ou externe) ou d'un acte de malveillance¹.

Les types de risques qui caractérisent un environnement informatique et les procédures de sécurité et de contrôle nécessaires requièrent toute l'attention des autorités de surveillance. Parmi ces risques, on trouve: la diffusion non autorisée d'informations, erreurs, fraudes, interruption de l'activité par suite d'une défaillance du matériel ou du logiciel, planification inefficace et risques liés aux opérations d'informatique individuelle.

2.1.2. Le risque juridique :

Le risque juridique est imputable soit à une mauvaise conception de la règle de droit, soit à la méconnaissance ou à la difficulté de son interprétation ou à sa mauvaise application de manière libérée. La sévérité du risque juridique est variable ; elle va du coût minime dû à un manquement aux règles à un coût maximal d'une décision de justice fatale pour l'organisation ou les dirigeants (indemnités prohibitives ou interdictions d'exercice). Il résulte de l'application imprévisible d'une loi ou d'une réglementation, voir de l'impossibilité d'exécuter un contrat. Dans la banque, les pertes apparaissent lorsque la réglementation ne cadre pas avec les dispositions du système de règlement de titres, l'exécution des accords de règlement correspondants ou les droits de propriété et autres droits conférés par le système de règlement. Il est également présent si l'application de la réglementation n'est pas claire².

Le risque juridique peut être globalement qualifié de risque de non-conformité, est à chaque fois spécifique à la nature juridique de l'infraction et de sa résolution, qui sont : le risque contractuel, contentieux, administratif, fiscal, social, civil, pénal, propriété intellectuelle et réglementation ou législatif³.

2.1.3. Le risque lié aux processus :

Un processus efficace de suivi est essentiel pour une gestion adéquate du risque opérationnel. Un suivi régulier permet de détecter et de corriger rapidement les insuffisances des politiques, processus et procédures pour la gestion de ce risque, ce qui peut réduire sensiblement la fréquence et/ou la gravité potentielle des cas de pertes.

¹ Laurent Pierandrei « **Risk Management** : Gestion des risques en entreprise, banque et assurance » Éditions DUNOD, 2015, p64.

² https://www.giovanellapolidoro.com/les-principaux-risques-bancaires/#_ftn2, consulté le 27/05/2023 à 10H

³ Laurent Pierandrei « **Risk Management** : Gestion des risques en entreprise, banque et assurance » Éditions DUNOD, 2015, p68

Un risque de non-respect des procédures peut prendre la forme d'un double encaissement de chèque, d'un crédit porté au compte d'un tiers (et non de bénéficiaire), le versement du montant d'un crédit avant la prise effective de la garantie prévue, le dépassement des limites et autorisations pour la réalisation d'une opération, etc.¹

2.1.4. Le risque lié aux personnes :

Ce risque naît d'exigences non satisfaites de compétence, de disponibilité et de déontologie. Ce risque peut être d'origine involontaire (erreurs) ou délibérée, résultant souvent d'une intention frauduleuse.

- **Risque de fraude :** risque de pertes dues à tout acte illégal caractérisé par la tromperie, la dissimulation ou la violation de la confiance. Ce risque peut être perpétré par des personnes internes ou externes à la banque dans le but d'obtenir de l'argent, des biens et services ou de s'assurer un avantage personnel ou commercial.
- **Risque éthique :** risque de non-respect des principes moraux de la banque.
- **Risque déontologique :** risque de non-respect des règles de bonne conduite et de bonnes pratiques bancaires qui s'imposent aux professionnels de la banque.
- **Risque de mauvaise gestion du personnel :** risque de pertes dues à des actes non conformes à la législation ou aux conventions relatives à l'emploi, la santé ou la sécurité, risque de demandes d'indemnisation au titre d'un dommage personnel².

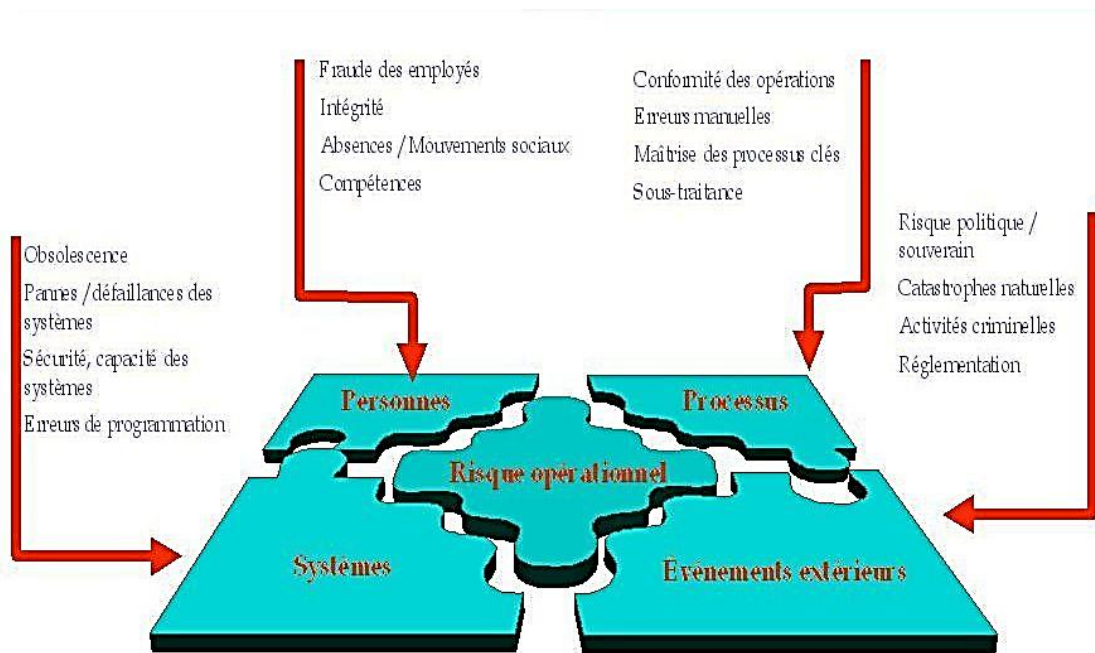
2.1.5. Le risque lié aux événements extérieurs :

Ce risque échappe au contrôle de la banque. Il a récemment été ajouté à la taxonomie des risques institutionnels. Les leaders sont d'avis que les risques et les occasions liés à l'environnement constituent un volet majeur du processus d'autoévaluation des risques de l'institution. Les effets potentiels des changements climatiques sur les principaux aspects du travail de la Banque, comme les prévisions macroéconomiques et la politique monétaire, ainsi que les risques associés à son empreinte environnementale, sont maintenant systématiquement évalués lors du processus décisionnel.

¹ Laurent Pierandrei « Risk Management : Gestion des risques en entreprise, banque et assurance » Éditions DUNOD, 2015, p68

² BOUZERA NAÏMA, DJEBBAR ZAHRA « Exercice d'identification du risque opérationnel au niveau d'une banque : cas de la BADR banque Bejaïa. », Mémoire de Master 2 en sciences économiques, option Monnaie, Banque et Environnement International, 2016-2017, p17-18.

Figure 01: les composantes du risque opérationnel



Source : https://www.memoireonline.com/01/09/1920/m_le-processus-de-gestion-et-de-mesure-du-risque-operationnel-selon--les-exigences-de-comite-de-Bale3.html, consulté le 20/06/2023 à 15h.

2.2. Les différentes catégories de risque opérationnel selon le Comité de Bâle II :

À travers le processus de construction du texte relatif à Bâle II, le régulateur a voulu mieux définir les éléments constitutifs du risque opérationnel, il a donné ainsi des éléments assez généraux pour ne pas être limitatifs. Ces éléments représentent des événements générateurs (event line, EL) de pertes pour la banque, et s'étalent sur l'ensemble de son activité. Ils sont classifiés comme suite¹ :

2.2.1. Fraude interne : Pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou à tourner des règlements, la législation ou la politiques de l'entreprise (à l'exception des atteintes à l'égalité et des actes de discrimination) impliquant au moins une partie interne à l'entreprises.

¹ Christian Jimenez, Patrick Merlier « Prévention et Gestion des risques opérationnels » REVUE BANQUE Édition, 2004. P43-46.

Tableau n° 01 : exemples sur les sous-catégories de fraude interne

Sous-catégories	Exemples
Activités et transactions non autorisés	<ul style="list-style-type: none"> - Transactions non notifiées - Transactions non autorisées - Evaluation erronée d'une position
Vol et Fraude	<ul style="list-style-type: none"> - Fraude/fraude au crédit/absence de provision - Vol/extorsion/détournement de fonds/vol qualifié - Détournement d'actifs - Destruction malveillante d'actifs - Contrefaçon de documents - Falsification de chèques - Trafic de devises - Usurpation de compte/d'identité/etc. - Fraude/évasion fiscale (délibérée) - Corruption/commissions occultes - Délit d'initié (dans l'intérêt d'un particulier)

Source : Christian Jimenez, Patrick Merlier « Prévention et Gestion des risques opérationnels »
REVUE BANQUE Édition, 2004. P 45.

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

Tableau n° 02 : exemples sur les sous-catégories de fraude externe

Sous-catégories	Exemples
Vol et Fraude	<ul style="list-style-type: none"> - Vol/vol qualifié - Contrefaçon - Falsification de chèques
Sécurité des systèmes	<ul style="list-style-type: none"> - Dommages dus au piratage informatique - Vol d'information (avec pertes financières)

Source : Christian Jimenez, Patrick Merlier « Prévention et Gestion des risques opérationnels »
REVUE BANQUE Édition, 2004. P 45.

2.2.3. Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail : pertes résultant d'actes non conformes à la législation ou aux conventions relatives à l'emploi, la santé ou la sécurité, de demandes d'indemnisation ou d'atteinte à l'égalité/ actes de discrimination.

Tableau n° 03 : exemples sur les sous-catégories de pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail

Sous-catégories	Exemples
Relations de travail	- Questions liées aux rémunérations et aux avantages, à la résiliation du contrat de travail
Sécurité de lieu de travail	- Activité syndicale Sécurité du lieu de travail - Responsabilité civile (chute, etc.) - Événements liés à la réglementation sur la santé et la sécurité du personnel - Indemnisation du personnel
Egalité et discrimination	- Tous types de discrimination

Source : Christian Jimenez, Patrick Merlier « Prévention et Gestion des risques opérationnels »
REVUE BANQUE Édition, 2004. P 45.

2.2.4. Client, produits et pratiques commerciales : pertes résultant d'un manquement non - intentionnel ou dû à la négligence, à une obligation professionnelle envers des clients spécifiques (y compris exigences en matière de fiducie et de conformité) ou de la nature ou conception d'un produit.

Tableau n° 04 : exemples sur les sous-catégories de client, produits et pratiques commerciales

Sous-catégories	Exemples
Conformité, diffusion d'informations et devoir fiduciaire	<ul style="list-style-type: none"> - Violation du devoir fiduciaire/non-respect des procédures établies - Conformité/devoir d'information (connaissance de la clientèle, etc.) - Violation du devoir de confidentialité - Atteinte à la vie privée - Pratiques de vente agressives - Opérations fictives - Utilisation abusive d'informations confidentielles
Pratiques commerciales/de place incorrectes	<ul style="list-style-type: none"> - Législation antitrust - Pratiques incorrectes - Manipulation du marché - Délit d'initié (au nom d'une entreprise) - Activité non conforme à l'agrément - Blanchiment d'argent
Défauts de produit	<ul style="list-style-type: none"> - Vices de conception ou non-respect des contraintes administratives ou commerciales (absence d'autorisation, etc.) - Erreurs de modélisation
Sélection, parrainage et exposition	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisance de l'analyse clientèle - Dépassement des limites d'exposition envers un client
Service conseil	<ul style="list-style-type: none"> - Litiges concernant la qualité des prestations de conseil

Source : Christian Jimenez, Patrick Merlier « Prévention et Gestion des risques opérationnels »

REVUE BANQUE Édition, 2004. P 45.

2.2.5. Dommages aux actifs corporels : destruction ou dommages résultant d'une catastrophe

Tableau n°05 : exemples sur les sous-catégories de dommages au actifs corporels

Sous-catégories	Exemples
Catastrophe et autres sinistres	<ul style="list-style-type: none"> - Pertes résultant d'une catastrophe naturelle - Pertes humaines dues à des causes externes (terrorisme, vandalisme)

Source : Christian Jimenez, Patrick Merlier « Prévention et Gestion des risques opérationnels »

REVUE BANQUE Édition, 2004. P 45.

2.2.6. Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes : pertes résultant de dysfonctionnement de l'activité ou des systèmes (informatique et télécommunication)

Tableau n°06 : exemples sur les sous catégories de dysfonctionnement de l'activité et des systèmes

Sous-catégories	Exemples
Systèmes	<ul style="list-style-type: none"> - Matériel - Logiciel - Télécommunication - Interruption/perturbation d'un service

Source : Christian Jimenez, Patrick Merlier « Prévention et Gestion des risques opérationnels »

REVUE BANQUE Édition, 2004. P 45.

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

Tableau n°07 : exemples sur les sous-catégories d'exécution, livraison et gestion des processus

Sous-catégories	Exemples
Saisie exécution et suivi des transactions	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés de communication - Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement - Non-respect de délais ou d'obligations - Erreurs de manipulation du modèle/système - Erreurs comptables/d'affectation d'un élément - Autres erreurs d'exécution - Problèmes de livraison - Fautes dans la gestion des sûretés - Mauvais suivi des données de référence
Surveillance et notification financière	<ul style="list-style-type: none"> - Manquement aux obligations d'information financière - Inexactitudes dans les rapports externes (entraînant des pertes)
Admission et documentation clientèle	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'autorisation par le client ou absence de déni de responsabilité - Pièces justificatives absentes/incomplètes
Gestion des comptes clients	<ul style="list-style-type: none"> - Accès non autorisé aux comptes - Données clients incorrectes (entraînant des pertes) - Actifs clients perdus ou endommagés par négligence
Contrepartie commerciale	<ul style="list-style-type: none"> - Prestations inadéquates d'une contrepartie professionnelle - Prestations inadéquates d'une contrepartie professionnelle
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> - Sous-traitance - Litiges avec les fournisseurs

Source : Christian Jimenez, Patrick Merlier « Prévention et Gestion des risques opérationnels »

REVUE BANQUE Édition, 2004. P 45.

Cette liste de risques donnée par le régulateur représente une base pour les banques, il convient ensuite pour chaque banque d'affiner cette liste suivant ses activités et son organisation interne.

Figure 02 : exemples sur les catégories du risque opérationnel selon Bâle II

	Catégorie d'évènement	Exemples d'évènements
Risques opérationnels	Fraude Interne	Informations inexactes sur les positions, falsifications, vols commis par un employé
	Fraude Externe	Braquage, dommages dus à un piratage informatique
	Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail	Violation des règles de santé, activités syndicales, plaintes pour discrimination
	Clients, produits, et pratiques commerciales	Violation de l'obligation fiduciaire, vente de produits non autorisés
	Dommages aux actifs corporels	Actes de terrorisme, séismes, incendie
	Dysfonctionnements de l'activité et des systèmes	Pannes informatiques, problèmes de télécommunications
	Exécution, livraison et gestion des processus	Erreurs d'accès aux comptes de la clientèle, lacunes dans la documentation juridique

Source : [https://www.sia-](https://www.sia-partners.com/sites/default/files/styles/freeratiomedia_1200/public/image/picture/2020-06/Capture_12.PNG?itok=fHwb1tHH)

[partners.com/sites/default/files/styles/freeratiomedia_1200/public/image/picture/2020-06/Capture_12.PNG?itok=fHwb1tHH](https://www.sia-partners.com/sites/default/files/styles/freeratiomedia_1200/public/image/picture/2020-06/Capture_12.PNG?itok=fHwb1tHH), consulté le 20/06/2023 à 15h30

Ces différentes catégories d'évènements sont observées suivant une répartition des lignes métier (business lines, BL) de la banque, proposée par le Comité de Bâle¹ :

- 1. Financement d'entreprise (corporate finance)** : placement d'instruments financiers avec engagement ferme, services financiers aux entreprises, conseil et services en matière de fusions et de rachat d'entreprises, recherche en investissements et analyse financière, financement des collectivités locales et de l'administration, etc.
- 2. Activités de marché (trading & sales)** : négociation pour compte propre, intermédiation sur les marchés interbancaires, réception et transmission d'ordres sur intermédiation sur les marchés interbancaires, réception et transmission d'ordres sur instruments financiers, etc.

¹ Vincent Leherissé « Modèles robustes pour la sévérité des risques opérationnels » Mémoire présenté pour l'obtention du Diplôme de Statisticien mention Actuariat de l'ISUP et l'admission à l'Institut des Actuaire, 2014, p12-13.

3. **Banque de détail (retail banking) :** réception de dépôts ; prêts ; octroi de garanties et souscription d'engagements, etc.
4. **Banque commerciale (commercial banking) :** financement de projets, immobilier, financement d'exportations, affacturage, crédit-bail, prêts, garanties, etc.
5. **Paiements et règlements (payment and settlement) :** émission et gestion de moyens de paiement, paiements et recouvrements, transferts de fonds, etc.
6. **Fonctions d'agent (agency services) :** conservation, dépôts fiduciaires, certificats de titres en dépôt, prêts de titres, etc.
7. **Gestion d'actifs (asset management) :** gestion de portefeuille discrétionnaire ou non discrétionnaire.
8. **Courtage de détail (retail brokerage).**

Cette répartition en deux dimensions permet d'obtenir une vision matricielle des risques opérationnels que peut subir un établissement bancaire :

	EL1 . . EL7
BL1	
.	
.	
BL8	

La nomenclature détaillée de Bâle ci-jointe donne des exemples de ce qui pourrait être comme lignes métiers, en particulier au niveau 2, qui peut servir de liaison entre la décomposition propre à chaque établissement et la nomenclature de Bâle :

Tableau 08 : exemples des lignes métiers

Niveau 1	Niveau 2	Activités
Financement des entreprises	Financement des entreprises	Fusion-acquisition, engagement, privatisations, titrisation, recherche, titres de dette (État, haut rendement), actions, prêts consortiaux, introductions en bourse, placement sur le marché secondaire
	Collectivités locales, Administration publique	
	Banque d'affaires	
	Service-conseil	
Négociation et vente	Ventes	Valeurs à revenus fixes, actions, change, matières premières, crédit, financement, titres sur position propre, prêts et pensions, courtage, titres de dettes, courtage de premier rang
	Tenue de marché	
	Positions pour compte propre	
	Trésorerie	
Banque de détail	Banque de détail	Prêts et dépôts, services bancaires, fiducie et gestion de patrimoine
	Banque privée	Prêts et dépôts, services bancaires, fiducie et gestion de patrimoine, conseils en placement
	Cartes	Cartes de commerçants/commerciales/d'entreprises, de clientèle et commerce de détail
Banque commerciale	Banque commerciale	Financement de projet, immobilier, financement d'exportations et du commerce, affacturage, crédit-bail, prêts, garanties, lettres de change
Paiement et règlements	Clientèle extérieure	Paiements et recouvrements, transferts de fonds, compensation et règlement
Fonctions d'agent	Conservation	Dépôts fiduciaires, certificats de titres en dépôts, prêts de titres (clients), opérations de sociétés
	Prestations d'agent aux entreprises	Agents émetteurs et payeurs
	Service de fiducie aux entreprises	
Gestion d'actifs	Gestion de portefeuille discrétionnaire	Gestion centralisée, séparée de détail, institutionnelle, fermée, ouverte, capital investissement
	Gestion de portefeuille non discrétionnaire	Gestion centralisée, séparée de détail, institutionnelle, fermée, ouverte
Courtage de détail	Courtage de détail	Exécution et service complet

Source : Christian Jimenez, Patrick Merlier « Prévention et Gestion des risques opérationnels » REVUE BANQUE Édition, 2004. P26-27.

Conclusion premier chapitre :

Le contexte des activités bancaires est celui d'une diversification croissante et d'une logique de banque dite universelle. Elle est soumise à différentes catégories de risques ainsi qu'à une multitude de risques opérationnels que nous avons illustrés par plusieurs exemples.

En effet, La prise de conscience de risque opérationnel vient suite aux pertes financières considérable subies par l'établissement bancaire a travers le temps, en titre d'exemple les séries de fraude dans la banque BARINGS, la société générale...etc.

Les travaux ainsi que les recommandations du comité de Bâle visent à assurer la stabilité et la résilience des banques face aux crises de plus en plus fréquentes. A travers les accords de Bâle II, les risques opérationnels ont été définis et des recommandations ont été proposées pour améliorer leur gestion en vue des maitrises.

L'identification des risques opérationnels générés par les activités de la banque demeure une étape primordiale qui permet de garantir les moyens adéquats pour leur quantification et leur gestion, et permet de mettre en œuvre des méthodes de management des risques opérationnels pour couvrir les pertes.

Dans le chapitre suivant, les outils d'identification et les approches de mesures des risques opérationnels, ainsi que les moyens de maîtrise et d'atténuation du risque opérationnel.

Chapitre II :
Outils d'identification et approches de
mesure des risques

CHAPITRE II : OUTILS D'IDENTIFICATION ET APPROCHES DE MESURE DES RISQUES

Introduction

Une fois le périmètre du risque opérationnel est bien défini, il est question pour la banque de mettre en place des techniques d'identification de ces risques, cette étape demeure très importante pour la banque, dans la mesure que la suite de processus sera en fonction des risques identifiés. Et comme le risque opérationnel peut être issu de l'ensemble de la banque, donc il touche l'ensemble des processus et des sous processus, les banques disposent d'une décomposition de l'ensemble de leur activité en lignes de métier. L'utilité de cette décomposition consiste à offrir aux opérationnels, mais aussi à l'établissement dans sa totalité une vision plus rigoureuse des risques encourus, ainsi que de leurs origines.

Elle est donc essentielle afin de réussir la tâche de mise en place d'un processus de gestion qui prend en compte l'intégralité des expositions de la banque.

Après avoir identifié les risques opérationnels, il y a lieu pour les banques de les mesurer, et pour se faire le comité de Bâle a mis à leurs dispositions des approches qui permettent le calcul du capital économique afin de se couvrir contre ce type des risques.

Dans ce qui va suivre, nous essayerons d'aborder les éléments et techniques permettant l'identification et la mesure du risque opérationnel, telles qu'elles ont été recommandées par le comité de Bâle.

Section 1 : Identification du risque opérationnel

Le comité de Bâle a mis en œuvre des méthodes d'identification du risque, qui sont au nombre de quatre (04) à savoir : autoévaluation et évaluation du risque, la cartographie des risques, les indicateurs de risque et enfin, la quantification du risque opérationnel. Cependant, il est à noter que tout au long de cette section, on s'intéressera beaucoup plus à la cartographie du risque opérationnel. Le fait est qu'elle est plus précise en termes d'identification, plus exhaustive puisqu'elle permet de recenser toute l'activité de la banque et puis, elle est jugée plus importante car elle permet, non seulement d'identifier les risques opérationnels, mais aussi, d'évaluer l'efficacité et la performance du système de gestion mis en place.

1.1. Cartographie des risques opérationnels

L'une des méthodes les plus utiles pour réussir l'identification des risques opérationnels, consiste dans la démarche dite « cartographie ». Une démarche qui identifie l'ensemble des événements à risques (source des risques), pouvant se produire dans tous les niveaux d'activité de

CHAPITRE II : OUTILS D'IDENTIFICATION ET APPROCHES DE MESURE DES RISQUES opérationnels

l'établissement. Elle est un mode de représentation, de classification, de recensement, et de détermination des risques opérationnels au regard du contrôle permanent mis en place au sein de la structure puisqu'elle lui permet de repérer ces faiblesses, et du contrôle indépendant (Audit Interne) qui recommande des solutions pour éliminer ces faiblesses.

Alors, son rôle est de transmettre les informations qui relèvent d'éventuels risques opérationnels qui ne sont pas bien gérés afin de pouvoir les éliminer. Pour mieux comprendre ce concept, nous retiendrons la définition suivante :

« La démarche d'une cartographie consiste à associer à chaque processus modélisé les événements de risques qui peuvent entraîner une perte, en donnant pour chaque couple ainsi recensé une vision des impacts possibles, et le degré de maîtrise estimé. Ces travaux d'auto-évaluation une fois réalisés permettront d'avoir une bonne vision des risques auxquels est soumis l'établissement et, par conséquent, de sa capacité à y faire face »¹.

Ce qui revient à dire que cette démarche concerne l'intégralité de l'activité bancaire et lors de sa réalisation, elle doit concerner toutes les lignes métiers afin d'être exhaustive et précise d'autant plus qu'on peut effectuer un choix sur uniquement l'une des lignes métiers.

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

Les objectifs de l'élaboration d'une cartographie des risques sont² :

- ✓ Identifier et hiérarchiser les facteurs clés de risque et dresser un état de lieux complet des vulnérabilités,
- ✓ Orienter le plan d'audit interne,
- ✓ Aider le management dans l'établissement de son plan stratégique et dans la prise de décision,
- ✓ Veiller à la bonne image de l'établissement.

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

La démarche méthodologique pour l'application de la cartographie des risques passe par les étapes suivantes :

- ✓ Représentation des processus d'activités et risques associés ;
- ✓ Evaluation des risques bruts ;

¹ Christian Jiménez et Patrick Merlier, Op.cit, Paris, 2004, page 34.

² Gérard Hirigoyen, E. L. (2005). Management de la banque: risques, relation client, organisation. France: Pearson Education, p 77.

CHAPITRE II : OUTILS D'IDENTIFICATION ET APPROCHES DE MESURE DES RISQUES

- ✓ Evaluation des risques nets ;
- ✓ Classification des risques ;
- ✓ Actualisation de la cartographie.

1.1.2.1. Représentation des processus d'activités et risques associés

Cette première étape consiste à la décomposition de la banque en lignes de métiers, processus et sous processus s'il y a nécessité d'approfondissement. La décomposition faite par la banque elle-même est plus favorable dans ce sens à condition qu'elle recense et cerne toute l'activité de l'établissement. Cependant pour celle qui, pour une raison ou une autre, ne dispose ou ne parviennent pas à établir leurs propres décompositions de leurs activités, elles peuvent se référer à celle établie par le comité de Bâle. Cette décomposition est très importante car elle permet aussi de renseigner sur le métier de la banque, mais aussi sur les risques susceptibles d'en découler. Le fait est, qu'après réalisation de cette décomposition, on associe à chaque ligne métier les risques pouvant en découler. A noter qu'il est possible de rester sur les lignes métier, mais dans un objectif de précision, la décomposition peut atteindre les sous processus.

1.1.2.2. Evaluation des risques bruts

Donc, après décomposition faite dans la phase précédente, et l'intégralité des risques étant identifiés, et associés à chaque ligne, processus ou sous processus, cette étape concernera l'évaluation des risques bruts¹, selon deux types d'impact : premièrement l'impact financiers et d'image, et deuxièmement la fréquence de survenance des événements.

1.1.2.3. Evaluation des risques nets

L'évaluation des risques nets passe par l'appréciation du dispositif de maîtrise mis en œuvre pour prévenir ou éliminer les événements à risques. Il est obligatoire dans cette étape de recenser les mesures existantes qui auront un impact réducteur et d'estimer la mesure de cette réduction. En effet, cela se fera en identifiant tous les éléments qui contribuent à la maîtrise des risques, qui sont :

¹ Les risques opérationnels bruts sont ceux qui découlent du déroulement de l'activité ou du processus considéré avant toute prise en compte du dispositif de maîtrise des risques existant

CHAPITRE II : OUTILS D'IDENTIFICATION ET APPROCHES DE MESURE DES RISQUES opérationnels

- Les dispositions organisationnelles (organisation claire et diffusée, séparation des tâches, procédures existantes...);
- Le dispositif de contrôle mis en place (hiérarchie, contrôles bloquant dans les systèmes...);
- Les outils de suivi de l'activité et de son déroulement (état d'alerte, reportings, ...);
- Les éléments de réduction ou de transfert de risque (assurance, garantie, clauses contractuelles...).

Dans ce stade, ce sont les opérationnels eux même qui exécuteront cette tâche car on se situe dans une démarche d'auto-évaluation des risques.

Alors, ils portent un jugement sur le degré de maîtrise des risques et l'influence de ce dispositif sur l'impact et/ou la fréquence associée au risque. Pour chaque risque, nous apprécierons le dispositif de maîtrise associé à l'aide de quelques critères jugés pertinent.

Tableau N° 09 : Appréciation du dispositif de maîtrise du risque

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

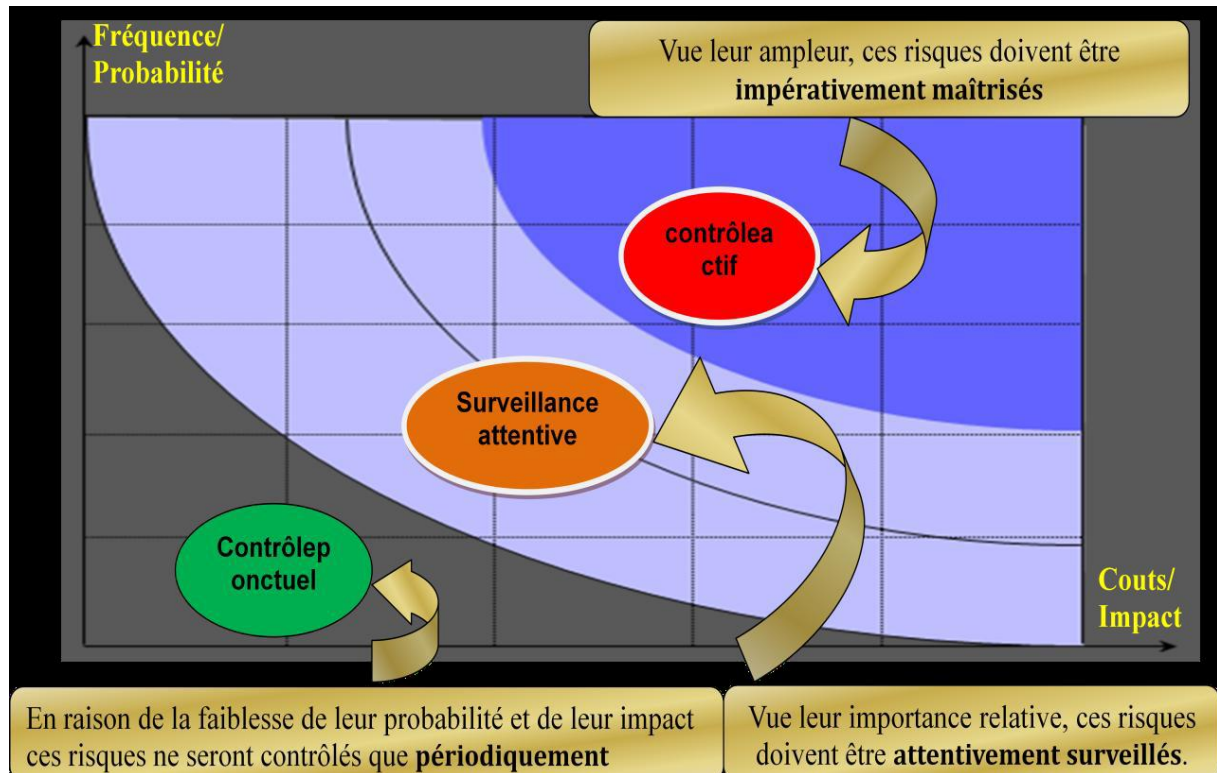
Source : Christian Jiménez et Patrick Merlier ; Op.cit ; Paris ; 2004 ; page 38.

1.1.2.4. Classification des risques

Le risque net, une fois évalué (en termes de fréquence et d'impact), une nouvelle nomenclature sera établie. Elle sert à déterminer (au cas par cas) si le risque qui subsiste toujours malgré la mise en place du dispositif de contrôle et des actions préventives, est acceptable ou nécessite d'autres mesures complémentaires de réduction. Le graphique suivant permet de positionner les différents risques grâce au couple "impact/fréquence" dans des zones précises, qui nécessitent des mesures particulières :

CHAPITRE II : OUTILS D'IDENTIFICATION ET APPROCHES DE MESURE DES RISQUES

Figure N° 03: Zones de risques et fréquence des contrôles



Source : Araour Smail « Risque opérationnel et détermination des fonds propre nécessaires pour sa couverture », mémoire de fin d'étude en vue d'obtention du diplôme supérieur des études bancaires, Alger, 2007, page 42.

Cette étape permet donc d'identifier les risques majeurs susceptibles de mettre gravement en péril l'activité, et qui ne sont pas encore maîtrisés.

1.1.2.5. Actualisation de la cartographie

La cartographie des risques est la photographie d'une situation à un instant donné, il est indispensable de l'actualiser après une durée de temps déterminé afin qu'elle soit toujours significative car le profil risque de la banque est en changement permanent. La cartographie des risques opérationnels est généralement actualisée avec l'aide des auditeurs internes, ce qui permettra de déterminer l'exposition réelle des banques aux risques opérationnels. Il y'a plusieurs facteurs qu'ont une influence sur le profit des risques, à savoir :

- Les évolutions technologiques, réglementaires, et du marché ;
- Les nouveaux canaux de distribution ;
- Les modifications apportées en termes d'organisation et de système ;

CHAPITRE II : OUTILS D'IDENTIFICATION ET APPROCHES DE MESURE DES RISQUES opérationnels

- Les plans d'actions mis en place (actions correctives ponctuelles, procédures de contrôle récurrentes, transfert du risques...etc.).

1.2. Autoévaluation et évaluation du risque

Comme le souligne le document du comité de Bâle « *la banque évalue ses opérations et ses activités en fonction d'une liste de points potentiellement exposés au risque opérationnel. Ce processus, mené en interne, repose souvent sur des listes de contrôle et/ou des ateliers destinés à s'identifier les forces et faiblesses de l'environnement opérationnel*¹ ». Il pourra s'agir d'une évaluation qualitative, à travers des questionnaires et des enquêtes auprès des employés ou encore une catégorie distincte d'employés, c'est-à-dire ceux qui connaissent le mieux le profil de risque de la banque et ses expositions.

Ou encore des évaluations quantitatives, c'est-à-dire que les données et les évaluations qualitatives soient transformées en mesures quantitatives dans un souci d'une meilleure affectation du capital selon les résultats obtenus (comme les Scorecard qui peuvent être utilisées par les banques afin d'allouer du capital économique à leurs lignes de métier en relation avec la performance à gérer et contrôler divers aspects du risque opérationnel).

L'autoévaluation représente un outil de maîtrise du risque qui est conditionné à sa couverture.

1.3. Indicateur de risque

La cartographie représente un support de base pour la mise en place des indicateurs de risque, de types statistiques et souvent financiers. Ils fournissent un aperçu de la position de la banque relativement au risque. Ils sont revus périodiquement.

Les indicateurs de risque sont en effet de deux types : des indicateurs-clés (*Key risks indicators*) spécifiques à chaque activité et constituent des indices de perte ou des dangers à venir. D'autre part nous avons les indicateurs-clés de performances (*Key performance indicators*) qui constituent des mesures d'évaluation de la qualité d'une activité. Chaque activité disposera de son propre ensemble d'indicateurs spécifiques à la nature des tâches effectuées, au mode d'organisation des fonctions, au niveau

¹ Basel Committee on Banking Supervision « Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel », Février 2003, page 7.

CHAPITRE II : OUTILS D'IDENTIFICATION ET APPROCHES DE MESURE DES RISQUES

d'automatisation des opérations, au niveau de flux financiers impliqués ou de la législation en vigueur¹.

En effet il n'existe pas de liste standard d'indicateurs de risque et de performances pour l'ensemble des institutions bancaires. Voici quelques indicateurs de risque que nous pouvons citer :

- Ressources humaines : rotation du personnel, pourcentage d'employés intérimaires ; plaintes de la clientèle... ;
- Systèmes : interruption du système, tentative d'intrusion informatique... ;
- Traitement et procédures : corrections d'écritures, plaintes et contestations... ;
- Les indicateurs d'alertes, liés aux facteurs de risque : volumétrie, turnover des équipes...
- Les indicateurs de risques avérés, liés aux conséquences : nombre d'erreurs, de sinistres ou de litiges, durés d'indisponibilité de systèmes, nombre de tentatives d'intrusion, d'incidents...
- Les indicateurs de couts/ressources.
- Le niveau de ressources allouées au contrôle des risques au contrôle des risques opérationnels.
- Les indicateurs de pertes, pertes financières liées aux incidents, aux erreurs dédommagement clientèle...

1.4. Quantification du risque opérationnel

Le dernier outil proposé par le comité de Bâle est la quantification du risque opérationnel. Cette quantification peut se faire grâce aux séries historiques de pertes (une méthode qui va permettre de dégager la fréquence et l'impact des événements à risque survenues dans le temps pour pouvoir juger de leur gravité et mettre en place des politiques de gestion appropriées. La démarche consiste à élaborer un récapitulatif des risques survenus avec les différentes pertes provoquées, obtenir par la suite suffisamment de couples risque/métier, permettant de quantifier l'exposition de la banque aux risques opérationnels².

¹ Basel Committee on Banking Supervision « Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel », Février 2003, page 7.

² Idem.

CHAPITRE II : OUTILS D'IDENTIFICATION ET APPROCHES DE MESURE DES RISQUES opérationnels

Comme il est aussi possible de recourir à une analyse de scénarios qui consiste à mener des enquêtes auprès d'experts de chaque ligne métier et des spécialistes de la gestion des risques, en combinant l'ensemble des facteurs de risque d'une activité, on construit des scénarios pour que par la suite il sera possible d'effectuer des simulations en faisant varier les facteurs de risque.

L'exposition au risque opérationnel est mesurée à l'aide d'une variété d'approche. Les différentes approches de mesure seront exposées dans la section suivante.

Section 2 : Les mesures réglementaires du risque opérationnel

Dans le cadre de l'accord de Bâle II, le risque opérationnel est le troisième type de risque (avec le risque de marché et le risque de crédit) qui entre dans le calcul du capital économique d'une institution financière. Le comité de Bâle propose trois approches pour calculer le risque opérationnel. Les institutions financières ont la possibilité de choisir celle qui leur paraît correspondre le mieux à la spécificité de leur activité, mais aussi à leur capacité globale d'action. Elles doivent en effet s'assurer qu'elles disposent de l'ensemble des moyens nécessaires à la mise en oeuvre effective de la solution retenue. Le degré de complexité de chacune de ces trois approches est variable, allant d'une méthodologie grossière jusqu'à des modèles de sensibilité au risque techniquement très sophistiqués, les trois méthodes de calcul disponibles sont¹:

- La première et la plus simple est l'Approche par Indicateur de Base (BIA).
- La seconde est l'approche standardisée (SA).
- La troisième est l'approche par les Mesures Avancées (AMA).

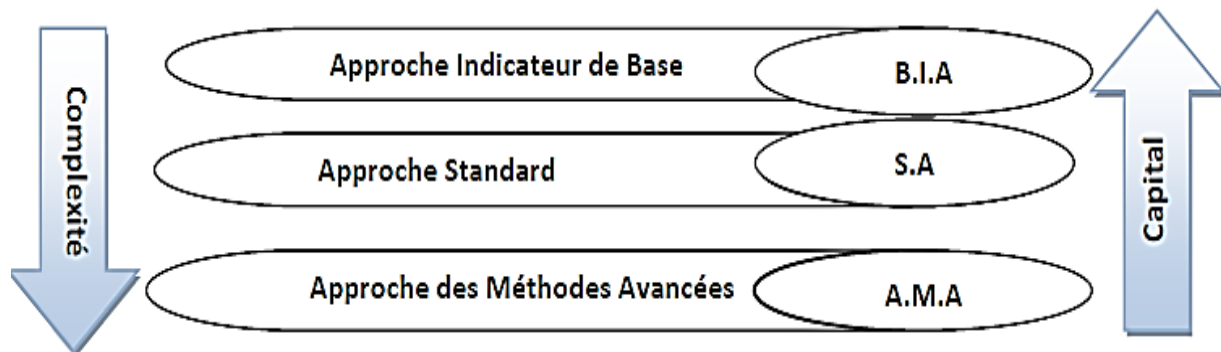
2.1. Détermination des exigences en fonds propres

La réglementation Bâloise propose trois (03) méthodes pour le calcul d'exigence en fonds propres mais elle suggère aux grandes banques d'utiliser la plus avancée d'entre elles. Comme l'indique la figure ci-dessous, plus la méthode est complexe moins la charge fonds propres est importante :

¹ Éric Lamarque, Op.cit, page 89.

CHAPITRE II : OUTILS D'IDENTIFICATION ET APPROCHES DE MESURE DES RISQUES

Figure N° 04 : Classification des méthodes de calcul des fonds propres



Source : Araour Smail, « Risque opérationnel et détermination des fonds propres nécessaires pour sa couverture », Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du Diplôme Supérieur des Etudes Bancaires, Alger, 2007.

1.2.1. L'approche de l'indicateur de base

C'est l'approche la plus simple parmi celles proposées par le comité de Bâle, l'approche de l'indicateur de base (*Basic Indicator Approach* ou BIA) est une méthode forfaitaire, où un pourcentage du revenu est dédié à la couverture du risque opérationnel. Ce pourcentage, appelé facteur alpha, est égal à 15% du revenu annuel brut sur les trois dernières années. Ce dernier se définit comme la somme des intérêts créditeurs nets et autres produits d'exploitation¹. Il comprend les provisions, mais exclut les plus-ou-moins-values liées au portefeuille titres, et les éléments exceptionnels.

L'exigence de fonds propres est égale à²:

$$KBIA = \alpha * GI$$

Où :

KBIA : Exigence de fonds propres.

GI : Le produit annuel brut (Gross Income ou GI) moyen positif sur les trois dernières années.

A : 15% valeur fixée par le comité de Bâle, représentant la relation entre l'exigence de fonds propres pour l'ensemble du secteur et l'indicateur.

¹ Arielle Chapelle et Georges Hübner, « Le risque opérationnel : implications de l'accord de Bâle pour le secteur financier », page 20.

² Thierry Roncalli, « La gestion des risques Financiers », Edition Economica, Paris, 2004, page 231.

CHAPITRE II : OUTILS D'IDENTIFICATION ET APPROCHES DE MESURE DES RISQUES opérationnels

Le produit brut correspond aux intérêts créditeurs nets et autres produits d'exploitation. Il exclut les éléments suivants :

- Provisions (pour intérêts impayés, par exemple) ;
- Plus ou moins-values matérialisées en liaison avec la cession du titre du portefeuille bancaire ;
- Eléments extraordinaires ou inhabituels et produits des activités d'assurance.

Ce qui signifie que l'exigence en fonds propres pour le risque opérationnel est égale à 15% du revenu annuel brut moyen de l'établissement. L'approche de l'indicateur de base vise les petits établissements, les petites structures de banques locales ou filiales de moindre importance, d'autres grands établissements, pour lesquelles le coût de mise en place d'approches plus élaborées serait inaccessible.

1.2.2. Approche standard (S.A) :

C'est un prolongement de l'approche précédente en la déclinant par type d'activité. Cette méthode est fondée sur le principe de la division des activités de la banque en huit (8) lignes de métiers (*Business Lines*). Pour chaque ligne de métier (**i**), un indicateur d'exposition unique (**Produit brut**) multiplié par un facteur de pondération (**β**) représente le risque lié à l'activité¹ :

$$KSA = \sum FFP (i) = \sum \beta (i) * GI (i)$$

Où :

- **KSA**: Exigence de fonds propres selon l'approche standardisée.
- **GI**: Produit brut bancaire moyen positif sur les trois dernières années pour chacune des huit lignes de métiers.
- **β (i)**: Pourcentage fixe pour chacune des huit lignes de métiers.
- **i** : varie de 1 à 8.

Le recours à l'approche standard est encadré par des critères d'éligibilité reflétant la qualité du système de gestion des risques et le suivi des données de pertes.

Le tableau suivant détaille les facteurs de pondération affectés aux différentes lignes d'activité au titre de l'approche standardisée .

¹ Thierry Roncalli, Op.cit, Paris, 2004, page 232.

CHAPITRE II : OUTILS D'IDENTIFICATION ET APPROCHES DE MESURE DES RISQUES

Tableau n° 10: Facteur Bêta par ligne de métier

Lignes de métier	Facteur bêta
Financement d'entreprise	18%
Activité de marché (négociation et vente)	18%
Banque de détail	12%
Banque commerciale	15%
Paiements et règlements	18%
Fonctions d'agent	15%
Gestion d'actifs	12%
Courtage de détail	12%

Source : SAIDANI Zahir « analyse de processus de gestion de risque operationnel pa les banques »,Mémoire en vue de l'obtention du diplôme deMAGISTÈRE EN SCIENCES ÉCONOMIQ UES,MFB.p124.

La différence entre cette mesure standard et la méthode BIA, réside dans le fait que cette approche ne réserve pas le même traitement pour toutes les activités. Elle est cependant plus intéressante pour les banques traditionnelles puisque les activités de banque de détail, gestion d'actif, et aussi le courtage de détail ne pèseront qu'à hauteur de 12%, contre 15% dans l'approche indicateur de base.

Une autre différence par rapport à la première méthode concerne les critères de qualification, que les banques doivent respecter pour avoir le droit d'utiliser cette méthode, ces critères peuvent être résumés comme suit :

1.2.2.1. Les critères généraux

- Participation active du conseil d'administration et de la direction générale à la surveillance du dispositif de gestion du risque opérationnel ;

CHAPITRE II : OUTILS D'IDENTIFICATION ET APPROCHES DE MESURE DES RISQUES opérationnels

- Système de gestion du risque et conception saine et mis en oeuvre avec intégrité ;
- Ressources suffisantes au sein des différentes catégories d'activité ;
- Unité de contrôle et d'audit.

1.2.2.2. Les critères spécifiques à cette méthode

- Responsabilités clairement attribuées à une fonction de gestion du risque opérationnel ;
- Enregistrement systématique des données du risque opérationnel ;
- Exposition au risque opérationnel régulièrement notifiée à la direction générale et conseil d'administration ;
- Système de l'évaluation du risque opérationnel examiné périodiquement par des auditeurs externes et/ou l'autorité de contrôle.

1.2.3. Approche de mesure avancée (*Advanced Measurement Approach* – AMA)

Dans cette méthode chaque banque doit avoir un modèle interne de mesure de risque qui doit être soumis à l'accord préalable du régulateur

Pour avoir ce modèle interne, la banque doit être capable d'assembler, de protéger et d'analyser toutes les données de pertes liées aux risques opérationnels, en tenant compte du découpage entre les 8 lignes d'activité et 7 catégories de risques (56 couples possibles).

La banque doit déterminer la fréquence et la gravité des pertes et leur combinaison constitue une courbe de distribution qui peut être utilisée pour estimer les pertes attendues (moyenne) et les pertes inattendues (écart-type). Le calcul de la mesure de la perte attendue pour chaque couple (*Expected Loss* : *EL*) est réalisé Comme suit¹:

$$EL = PE * LGE * E$$

Où :

PE : Probabilité de l'événement (*probabilité of event*)

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

E : Exposition au risque opérationnel.

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

Le facteur d'exposition **E** est donné par le régulateur. Le principe de cette méthode est que les fonds propres alloués sont fonction des pertes attendues (**EL**) et d'un facteur γ spécifique.

¹ Pascal Dumontier, Denis Dupré, « Pilotage bancaire : les normes IAS et la réglementation Bâle II », Edition Revue-Banque, Paris, 2005, page 132.

CHAPITRE II : OUTILS D'IDENTIFICATION ET APPROCHES DE MESURE DES RISQUES

$$K = \sum_{ij} (EL * \gamma_{ij})$$

Où

K : le capital réglementaire ;

γ : le coefficient multiplicateur de la perte espérée calculée via une méthode avancée;

EL : la perte opérationnelle attendue

i : Catégorie d'activité **j** : type de risque.

Les critères généraux cités antérieurement dans le cadre de la Méthode Standard sont aussi valides et obligatoires pour les Méthodes Avancées (AMA). Cependant, il existe des critères qualitatifs et quantitatifs propres à cette dernière.

1.2.3.1. Critères qualitatifs

- L'existence d'une fonction de gestion des risques opérationnels indépendante, chargée de développer des politiques permettant l'identification, l'évaluation, la surveillance et le contrôle du risque opérationnel ;
- La mise en place d'un système de mesure interne quotidien de gestion et d'évaluation des risques ;
- La notification régulière des expositions au risque opérationnel et des données de pertes adressées au senior management et au Conseil d'Administration ;
- Le système de gestion doit être continuellement documenté par des manuels de procédures relatives au dispositif de gestion du risque opérationnel.
- Les procédures de gestion doivent faire l'objet d'une validation indépendante et d'un examen périodique par les auditeurs externes et/ou internes ou les autorités de contrôle.

1.2.3.2. Critères quantitatifs

- La méthode de mesure avancée doit contenir un système de mesure interne adéquat avec la définition et la nomenclature de risque définie par le comité de Bâle ;
- Afin d'obtenir un niveau d'efficacité similaire à un intervalle de confiance de 99,9% sur un an, la banque doit prendre en compte les pertes attendues et inattendues sans oublier d'intégrer les événements extrêmes ;
- Le système de mesure du risque doit contenir :
 - Des données internes (une base d'incidents...)

CHAPITRE II : OUTILS D'IDENTIFICATION ET APPROCHES DE MESURE DES RISQUES opérationnels

- Des données externes (les médias, les archives judiciaires ...) ;
 - Des scénarios ;
 - Des facteurs qui représentent l'environnement dans lequel la banque travaille.
- La disponibilité des données de pertes sur 5 ans minimum (03) ans en phase de démarrage).

2.2. Mesure du risque opérationnel selon les dispositifs internes de la banque

Mesurer et gérer les risques opérationnels est un véritable défi car cela nécessite l'utilisation de plusieurs méthodes complexes articulées sur des approches différentes et des bases de données préétablies.

Nous présenterons deux approches de mesure des risques opérationnels (Top-down et Bottom-up) ainsi que les méthodes avancées les plus utilisées dans la mesure des risques opérationnels qui s'inscrivent dans le cadre des AMA (approches par les méthodes avancées) à savoir¹ :

- La méthode Scorecard ;
- L'analyse des scénarios ou sb-AMA (scénario based AMA) ;
- La méthode LDA (Loss Distribution Approach)

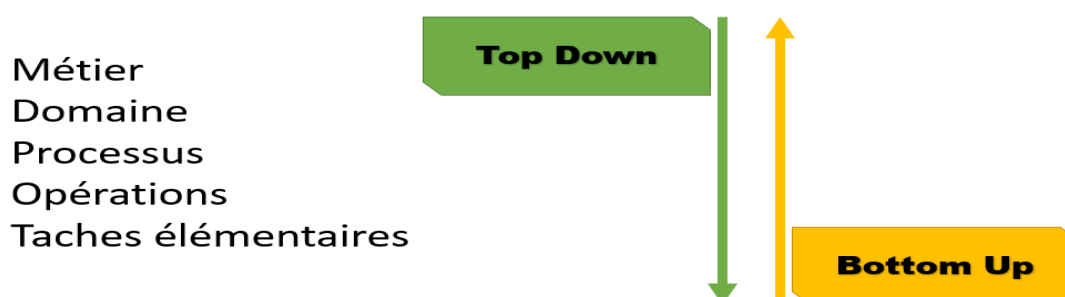
2.2.1. Les approches d'évaluation des risques opérationnels

Ces approches sont considérées comme étant des méthodologies utilisées pour le déploiement de ces méthodes de mesures avancées, s'agit de deux méthodes d'évaluation propres aux banques.

¹ Eric Lamarque, Op.cit, page 91.

CHAPITRE II : OUTILS D'IDENTIFICATION ET APPROCHES DE MESURE DES RISQUES

Figure N°05 : Complémentarité des deux approches.



Source: (IFACI (a), 2006, p. 14)

2.2.1.1. Approche Top-down

L'approche top-down pourrait être assimilée à la méthode Indicateur de base (B.I.A) en ce sens que l'on se fondera sur un référentiel simplifié, et que l'on privilégiera des aspects *qualitatifs* plus rapides à obtenir que des éléments chiffrés issus de la collecte des incidents. Dans l'approche top-down, la logique sera plus curative que préventive, en ce sens que le dispositif allégé ne permettra pas d'être en prise directe avec les opérationnels mais sera plutôt une modélisation des risques permettant la détermination d'un montant approximatif des fonds propres globaux à allouer à la couverture des risques opérationnels, en présupposant qu'il y a une certaine constante dans les risques en fonction de paramètres qui seront définis. Cette approche donne une estimation du risque opérationnel sur la base des variations historiques des *résultats* (ou d'un certain nombre d'indicateurs) après intégration de facteurs tels que l'évolution de l'activité où le coût lié aux changements. L'hypothèse sous-jacente est que les pertes historiques sont une bonne mesure des pertes futures.

Dans cette approche, certaines banques ont tendance à évaluer l'exigence de fonds propres pour le risque opérationnel en prenant simplement un pourcentage d'un indicateur d'activité comme le produit brut bancaire. D'autres estiment le risque opérationnel selon un pourcentage fixe correspondant aux *coûts opérationnels* de l'établissement où de la ligne métier. A titre d'exemple *La Bank of America* prend comme référence 25 % des coûts fixes et 50 % des dépenses autres que les intérêts versés.

Cette approche présente l'avantage de la facilité de mise en place, une fois que l'élément inconnu de volatilité des résultats historiques des activités est résolu. Toutefois elle présente une faible valeur analytique ; un rapport difficile à établir entre les pertes réellement

CHAPITRE II : OUTILS D'IDENTIFICATION ET APPROCHES DE MESURE DES RISQUES opérationnels

dues au risque opérationnel et l'évolution historique du revenu (ou d'un autre indicateur).

On peut dire que les modèles proposés par cette méthode ne sont pas propices à la mise en œuvre d'un contrôle interne, d'où la négligence constatée de la qualité du dispositif de contrôle. Dans ce cadre, et pour mieux maîtriser le risque opérationnel, les établissements s'orientent d'avantage vers des approches à forte valeur ajoutée type " **Bottom-Up** "

2.2.1.2. Approche Bottom-up

L'approche bottom-

up pourrait, quand à elle, être assimilée aux méthodes avancées(A.M.A) avec dispositif implémenté à tous les niveaux de l'organisation et orienté vers une *mesure réelle* des pertes et un souhait de gestion anticipative.

*"C'est sans nul doute l'approche que prendra à terme la majorité des établissements, mais elle nécessite plus d'investissements et un délai de mise en œuvre beaucoup plus long pour disposer d'un ensemble complet d'outils de mesure et de prévention."*¹

Les modèles bottom-up correspondent à une approche structurelle dans laquelle l'identification, l'évaluation des pertes et risques sont définis à l'intérieur de la banque en fonction de la logique de comportement, en séparant tout ce qui peut provenir des personnes, des processus et de la technologie.

En effet, lors d'une telle approche, chaque opération est analysée de son initiation jusqu'à sa comptabilisation. A chaque étape les tâches et contrôles clés sont décrits, testés et évalués. Cela permet une estimation plus réaliste et détaillée du risque lié à chaque processus. Cette approche apparaît plus utile pour comprendre la nature du risque opérationnel et pour permettre la mise en place d'un système de contrôle interne. Elle est à forte valeur ajoutée car elle permet une réelle économie de fonds propres, et une réelle gestion des risques opérationnels du fait de leur connaissance approfondie.

Toutefois, elle présente l'inconvénient de l'onérosité, du fait de la nécessité d'une mise en place de dispositifs assez complexes, et d'un système de contrôle rigoureux. Ajouté à cela son inefficacité face à la mesure du risque lié aux événements rares ayant des conséquences désastreuses

¹ C. JIMENEZ & P. MERLIER, « Prévention et Gestion des Risques Opérationnels », Revue Banque EDITIONS, Paris, 2004, p.80

CHAPITRE II : OUTILS D'IDENTIFICATION ET APPROCHES DE MESURE DES RISQUES

2.2. Autres "Les méthodes employées par les banques internationales pour évaluer les risques opérationnels."

Nous présenterons trois méthodes qui sont les plus couramment utilisées par les banques internationales qui ont mis en œuvre des démarches de risques opérationnels¹.

Méthode Scorecard

Cette méthode vise à identifier, mesurer et surveiller les risques opérationnels avec une évaluation qualitative du risque opérationnel. Elle fut introduite dans le dispositif de Bâle sous la pression de certaines banques anglaises, et consiste à attribuer un score à chaque catégorie de risque et pour chaque ligne de service. Par la suite, allouer le capital sur la base des scores établis. Ainsi les banques peuvent adopter leurs propres modèles d'estimation.

Méthode des données de pertes internes LDA (Loss Distribution Approach)

L'idée générale de la méthode LDA (*Loss Distribution Approach*) est de modéliser la perte liée au risque opérationnel pour une période donnée (par exemple, un an) et d'en déduire la valeur en risque, et consiste dans l'analyse historique. Elle est dite ainsi car elle se base sur les données de pertes déjà enregistrées au niveau de l'établissement. Certes nous n'allons pas rentrer ici dans la formulation mathématique, mais simplement présenter cette méthode de façon générale, ce qui permettra de comprendre ses principes de base.

Le but principal de cette méthode est de déterminer les lignes métiers touchées directement ou indirectement par un événement défavorable dans le passé et puis évaluer l'occurrence de chaque événement (sa fréquence de survenance).

L'analyse des scénarios ou SB-AMA (scénario based AMA)

La technique des scénarios est une méthode complémentaire de celles déjà évoquées. Les scénarios sont générés à partir d'une base préexistante des risques en simulant un ou des événements potentiels et leur impact sur les paramètres de risque, probabilité (fréquence) et impact (perte). La technique des scénarios permet de faire le lien entre la situation actuelle de la banque et des risques potentiels futurs auxquels elle pourrait avoir faire face.

¹ Thierry Roncalli, Op.cit, page 236.

CHAPITRE II : OUTILS D'IDENTIFICATION ET APPROCHES DE MESURE DES RISQUES opérationnels

Dans cette démarche un groupe de banques internationales à travailler sur ce thème (*scenario-based AMA working group* : groupe de travail sur les méthodes avancées) et a identifié les étapes qui semblent utiles dans la démarche¹.

¹ Christian Jiménez et Patrick Merlier, Op.cit, page 97.

CHAPITRE II : OUTILS D'IDENTIFICATION ET APPROCHES DE MESURE DES RISQUES

Conclusion

La gestion des risques opérationnels constitue l'une des préoccupations majeures des établissements bancaires, mais cette dernière s'avère comme une démarche difficile pour les dirigeants de la banque vue la complexité des méthodes qui permettent dans un premier lieu d'identifier ce type du risque, et d'appliquer par la suite les différentes approches édictées par le comité de Bâle afin de le mesurer.

En effet, dans ce présent chapitre on s'est intéressé de présenter les différentes techniques d'identification des risques opérationnels, la cartographie des risques a été largement exposée. La raison est que cette méthode est complète dans le sens où elle permet d'identifier l'intégralité des risques que la banque encourt réellement, et permet une fois les risques associés aux différents événements et processus, de procéder à une évaluation du dispositif de la maîtrise.

L'évaluation en question se fera en comparant les risques avant et après prise en considération de ces mesures. Il arrive qu'un risque subsiste même après l'application de ces mesures, c'est pour cette raison qu'il est jugé utile pour la banque d'adapter d'autres mesures pour mieux le maîtriser, telles que l'application des méthodes les plus avancées, comme recommandé par le comité de Bâle.

CHAPITRE III :

*La gestion des risques opérationnels liés
au processus de télé compensation au sein
de la BADR*

CHAPITRE III : La gestion des risque opérationnel lies au processus de télé compensation au sein de la BADR

Introduction

Les banques sont impliquées dans une multitude de processus, allant de la collecte de dépôts, de la distribution de prêts, à la gestion des investissements, en passant par la gestion des opérations quotidiennes. Chacun de ces processus est conçu pour servir l'intérêt des clients, maintenir la liquidité, garantir la conformité réglementaire et maximiser la rentabilité. Cependant, au cœur de ces activités, se trouve la télé compensation, un processus important pour le secteur bancaire.

Également connue sous le nom de compensation interbancaire, ce processus est essentiel pour garantir la sécurité et l'efficacité de la transaction des fonds au niveau national et international.

Néanmoins, la télé compensation est également associée à des risques opérationnels considérables. Ces risques peuvent surgir à diverses étapes du processus. Par conséquent, les institutions sont confrontées à la nécessité cruciale de mettre en place des mécanismes de gestion des risques efficaces.

Dans le présent chapitre, nous allons examiner les risques opérationnels liés au processus de télé compensation et déterminer les mesures prise par la banque de BADR pour atténuer ces risques tout en maintenant l'intégrité des opérations.

Nous allons s'intéresser au premier lieu à la présentation de la BADR puis en seconde lieu, à la gestion des risques opérationnels liée au processus de la télé compensation au sein de la BADR.

Section 01 : Présentation de la BADR et son processus de télé compensation

La **B**anque de l'**A**griculture et du **D**éveloppement **R**ural (BADR) est une banque commerciale algérienne. Constituée initialement de 140 agences cédées par la BNA, son réseau compte actuellement près de 342 Agences et 42 directions régionales. La densité de son réseau et l'importance de son effectif font d'elle la première banque à réseau en Algérie avec plus de 8000 cadres et employés activant au sein des structures centrales, régionales et locales.

CHAPITRE III : La gestion des risque opérationnel lies au processus de télé compensation au sein de la BADR

1.1. Historique de la BADR

La banque de l'agriculture et de développement rural est une institution financière nationale créée par décret N°82-106 le 13 mars 1982.

La BADR est une société par action au capital social de 22000000000DA chargé de fournir aux entreprises publiques économiques conseils et assistance dans l'utilisation et la gestion de moyen de paiement mis à leur disposition, et ce, dans le respect de secret bancaire.

En vertu de la loi 90/10 du 14 avril 1990, relative à la monnaie et au crédit, la BADR est devenue une personne morale effectuant les opérations de réception des fonds du public, les opérations d'octroi des crédits, ainsi que la mise à la disposition de la clientèle, les moyens de paiement et de gestion.

Depuis 1999, le capital social de la BADR a augmenté et atteint le seuil de 330000000000 Dinars¹.

Son évolution est passée par plusieurs périodisations :

- **1982-1990** : au cours de ces huit années, la BADR a eu pour objectif d'asseoir sa présence dans le monde rural, en ouvrant de nombreuses agences dans les zones à vocation agricole ; elle a acquis une notoriété et une expérience dans le financement de l'agriculteur et de l'agro- alimentaire ;
- **1991** : cette étape a été celle de l'introduction des technologies informatiques et la mise en place du système « SWIFT » pour l'exécution des opérations du commerce international ;
- **1992** : Mise en place du logiciel « SYBU », avec ses différents modules de traitement des opérations bancaires (gestion des prêts, gestion des opérations de caisse, gestion des placements, consultation à distance des comptes clientèle) ;
- **1993** : Achèvement de l'informatisation de l'ensemble des opérations bancaires au niveau du réseau ;
- **1994** : Mise en service de la carte de paiement et de retrait BADR;

¹ <https://fr.scribd.com/document/475779252/presentation-BADR-BANQUE>, consulté le 12/09/2023 à 12h

CHAPITRE III : La gestion des risque opérationnel lies au processus de télé compensation au sein de la BADR

- **1996** : Introduction du télétraitement (traitement et réalisation d'opérations bancaires à distance et en temps réel) ;
- **1998** : Mise en service de la carte de retrait interbancaire ;
- **2000** : Généralisation du système réseau local avec réorganisation du progiciel SYBU en client-serveur ;
- **2001** : Mise en place d'une application relative à la dématérialisation des moyens de paiement et au transport d'images d'appoints ;
- **2002** : la BADR a procédé à la généralisation de la norme de « la banque assise » avec service personnalisé ;
- **2016** : la BADR ouvre son premier point bourse ;
- **2017** : la BADR annonce son lancement dans la finance islamique ;

1.2. Les missions et objectifs de la BADR

1.2.1. Les missions de la BADR

La BADR a été créée pour répondre à une nécessité économique, née d'une volonté politique afin de restructurer le système agricole, assurer l'indépendance économique du pays et relever le niveau de vie des populations rurales. Ses principales missions sont¹ :

- Le traitement de toutes les opérations de crédit, de change et de trésorerie.
- L'ouverture de comptes à toute personne faisant la demande.
- La réception des dépôts à vue et à terme.
- La participation à la collecte de l'épargne.
- La contribution au développement du secteur agricole.
- L'assurance de la promotion des activités agricoles, agro-alimentaires, agroindustrielles et artisanales.
- Le contrôle avec les autorités de tutelle de la conformité des mouvements financiers des entreprises domiciliées.

¹ <https://fr.scribd.com/document/475779252/presentation-BADR-BANQUE>

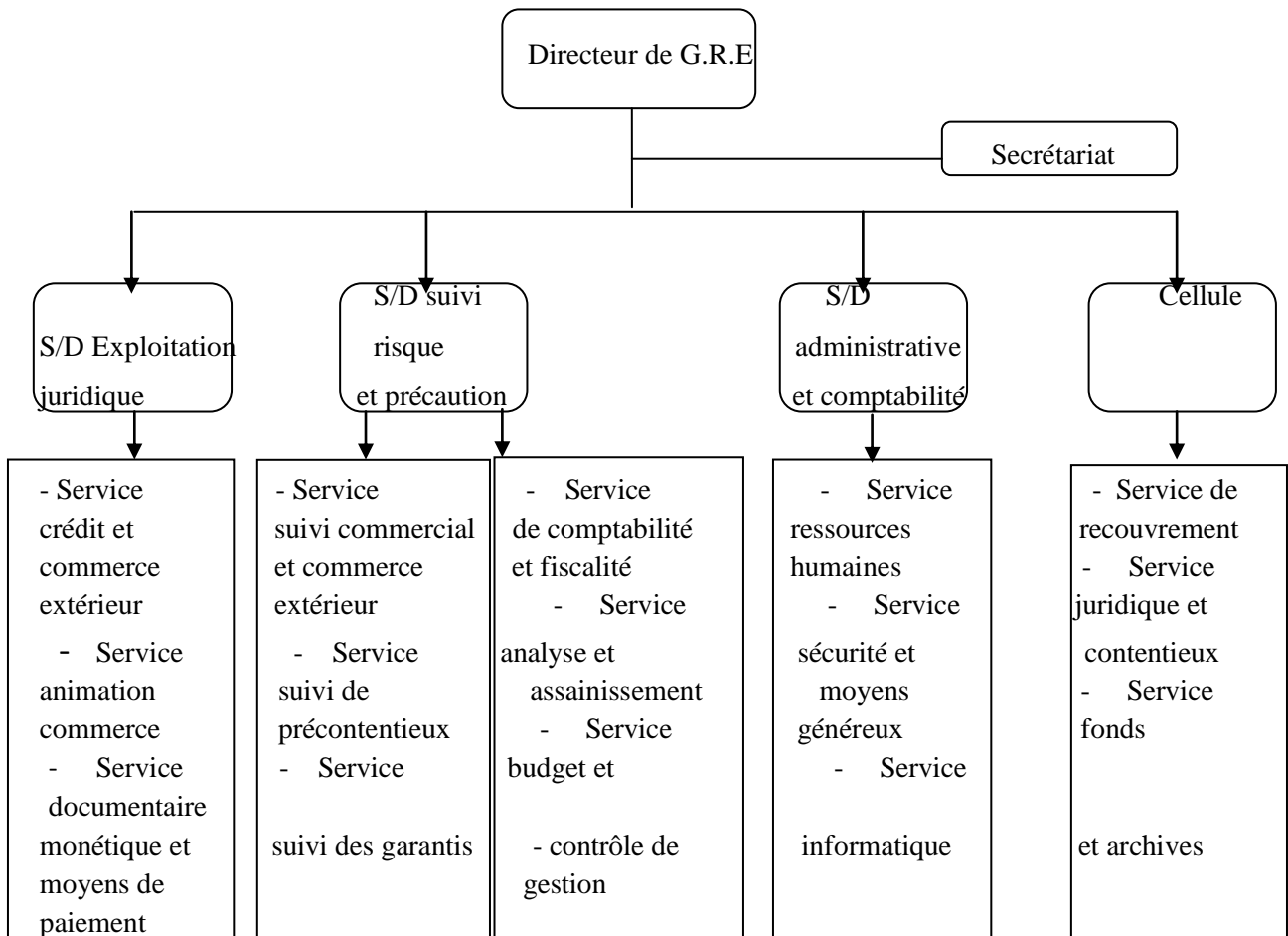
CHAPITRE III : La gestion des risque opérationnel lies au processus de télé compensation au sein de la BADR

1.2.2. Les objectifs de la BADR

- L'augmentation des ressources aux meilleurs coûts et rentabilisation de celles-ci par des crédits productifs et diversifiés dans le respect des règles.
- La gestion rigoureuse de la trésorerie de la banque tant en dinars qu'en devises.
- L'assurance d'un développement harmonieux de la banque dans les domaines d'activités la concernant.
- L'extension et le redéploiement de son réseau.
- La satisfaction de ses clients en leur offrant des produits et services susceptibles de répondre à leurs besoins.
- L'adaptation d'une gestion dynamique en matière de recouvrement.
- Le développement commercial par l'introduction de nouvelles techniques managériales telles que le marketing et l'insertion d'une nouvelle gamme de produits.

1.3. La structure organisationnelle de la banque BADR

Schéma n°01 : L'organigramme de la BADR



Source : documents internes de la BADR

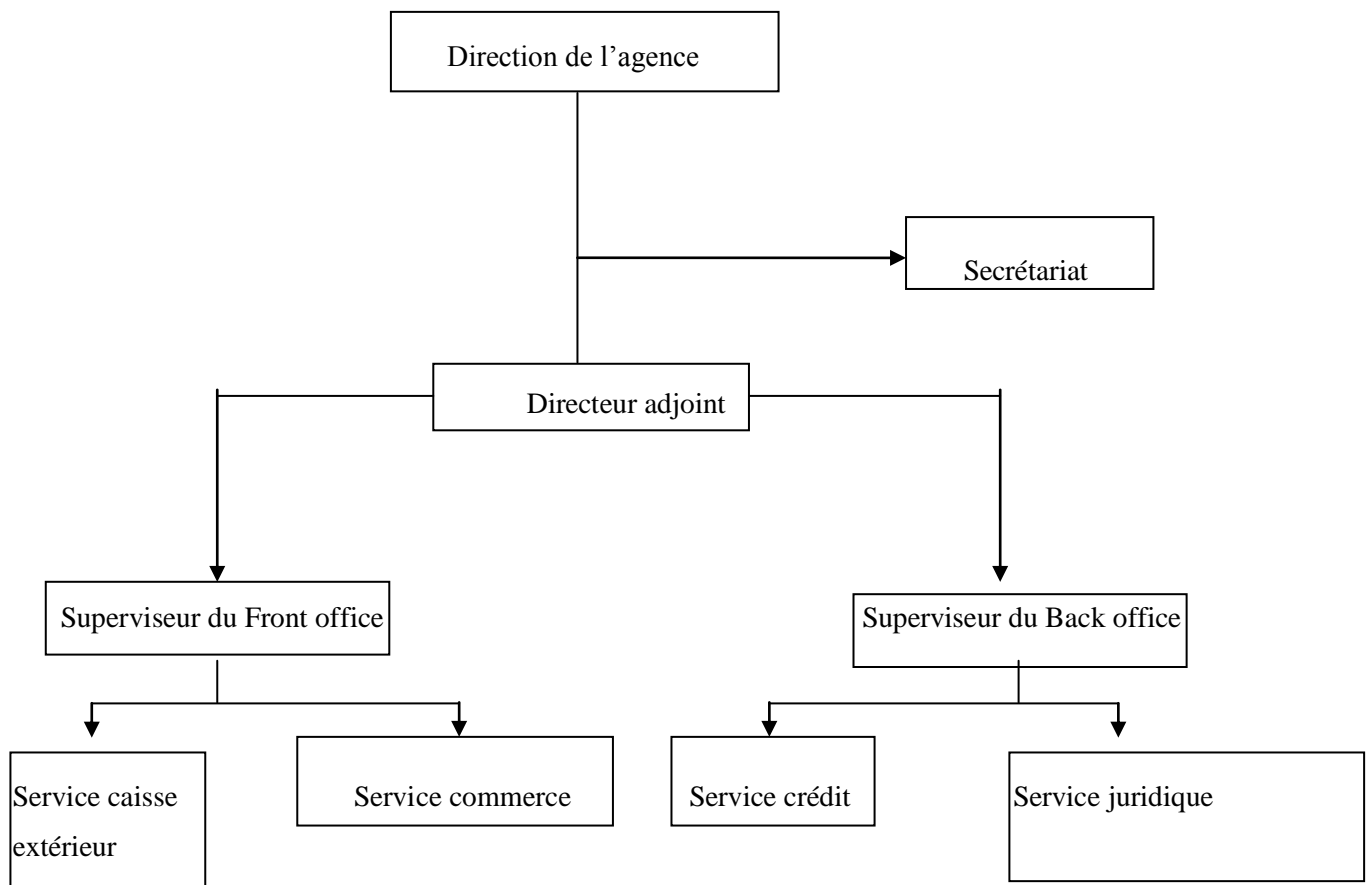
CHAPITRE III : La gestion des risque opérationnel lies au processus de télé compensation au sein de la BADR

1.4. Présentation de l'agence BADR 580

L'agence BADR de Tizi-Ouzou «580 » 7 a été créée en 1982 après la restructuration de la BNA, elle se situe au centre-ville de Tizi-Ouzou. Cette agence est dotée d'un système de « banque-assise », ce système est composé de deux groupes de travail le « front-office » et la back-office ».

- Le front-office : il offre à la clientèle un espace adapté avec un service personnalisé et prend en charge le traitement des transactions bancaires.
- Le back-office : il regroupe les potentialités techniques et humaines pour traiter en temps réel les opérations reçues du Front Office.

Schéma n° 02 : l'organigramme de l'agence la BADR 580



Source : documents internes de la BADR 580

1.5. Les fonctions de l'agence

Les fonctions de l'agence sont tenues par l'ensemble de l'effectif de l'agence réparti dans l'organigramme ci-dessus. Les principales tâches assurées par l'agence BADR 580 sont essentiellement :

CHAPITRE III : La gestion des risque opérationnel lies au processus de télé compensation au sein de la BADR

- Garantir le développement du secteur agricole ;
- Encourager les activités d'agriculture, artisanales, commerciales, libérales et agroindustrielles ;
- Tenir toutes les opérations d'une banque de dépôt ;
- Financer les activités et structures agricoles ;
- Promouvoir le financement de toute activité en relation avec le secteur agricole.

1.6. Les services de la banque BADR :

1.6.1. Service caisse

Ce service est chargé de la manipulation des espèces et des. Son rôle consiste à :

- Maintenir le contact étroit et constant avec la clientèle qui se présente à ses guichets ;
- Exécuter les opérations qui lui sont confiées par la clientèle ainsi que celle émanant de ces sièges ;
- Gérer certaines valeurs ;
- Veiller à la conservation des documents dont il a la garde ;
- La tenue de la position des comptes de la clientèle ;
- L'exécution des tâches administratives (confection des chèquiers, vérification de la situation des comptes).

1.6.2. Service clientèle

Il traite les opérations courantes suivantes :

- Ouverture de comptes (compte chèque, compte courant, compte devises, compte d'épargne, compte divers) ;
- Versement et retrait en espèce ;
- Paiement de chèques ;
- Certification de chèques ;
- Compensation et prélèvement ;
- Achat et vente d'espèces ;
- Assurer la comptabilisation et la journalisation des écritures comptables et d'arrêter son bilan.

1.6.3. Service crédit

Il représente la cellule de base de toute agence et il est composé de plusieurs fonctions (fonction comptes, fonction crédits et fonction d'affaires juridiques et recouvrement).

CHAPITRE III : La gestion des risque opérationnel lies au processus de télé compensation au sein de la BADR

1.6.4. Service comptabilité

- Le contrôle de la journée comptable ;
- Inventaire et affaires administratives générales.

1.7. Les opérations de virement au sein de la BADR :

C'est un ordre écrit par lequel un client donneur d'ordre, ordonne à sa banque de transférer une somme déterminée au profit d'une personne appelée bénéficiaire. On trouve :

- Virement compte à compte : il opéré entre deux clients de la même agence, il suffit simplement de débiter un compte et crédit l'autre.
- Virement sur le réseau : c'est un virement réalisé entre deux clients de deux agences différentes.
- Virement télégraphique : une fois les liaisons sièges établies, la banque doit les envoyer par fax aux banques ou agences concerné qui leur envoie la confirmation.
- Virement inter bancaire : c'est un virement opéré entre deux clients de deux banques différentes.
- Virement ccp : le titulaire du compte a la possibilité de transférer des fonds de son compte CCP vers son compte bancaire ou l'inverse par le code VRCP.
- Virement par télé compensation : les virements de moins 1.000.000,00 DA seront traités dans le système télé compensation.
- Virement par RTGS : pour les virements égaux ou supérieure à 1.000.000,00 DA ils sont traités dans RTGS la banque concerner doit le saisir par le code FTDTRONL et l'envoyer à la Banque d'Algérien qui l'envoie à la banque concerne.

1.8. Le traitement du processus de télé compensation au sein de l'agence de Tizi-Ouzou « 580 » :

La télé compensation offre un moyen de traiter plusieurs transactions monétaires au sein d'une banque. Cependant, c'est un processus qui ne se limite pas à une simple automatisation des paiements ; il incarne une transformation fondamentale de la manière dont les banques interagissent, collaborent et contribuent à l'économie globale.

1.8.1. La télé compensation interbancaire :

Le système de télé compensation dit ATCI (Algeria télé compensation interbancaire) repose sur un système informatique d'échange de données numériques et d'image, limitant ainsi, au maximum mes échanges physiques des données et des valeurs.

CHAPITRE III : La gestion des risque opérationnel lies au processus de télé compensation au sein de la BADR

C'est un système de règlement traitant les opérations de petits montants (chèques, virements, prélèvements, cartes bancaires...) échangés entre les banques.

1.8.2. Le processus de traitement de la télé compensation :

1.8.2.1. Réception des chèques au niveau du Front office

Les remises de chèques sont réceptionnées au niveau du front office. Qui doivent être accompagnée d'un bordereau d'envoi.

Avant d'envoyer les remises du chèque au service portefeuille. Le chargé de la clientèle devra procéder à la vérification du bordereau de remise des chèques reçus et leurs délais et ensuite, effectuer des contrôles de la validité de ces chèques.

1.8.2.2.Délais de règlement et de traitement d'un chèque

L'entrée en service du nouveau système de paiement de masse a provoqué la réduction des délais de recouvrement du chèque qui était étalée de 21 jours à 3 mois et parfois plus pour atteindre le seuil maximal de 72 heures ; elle commence la veille (pour préparation du traitement des opérations) et se termine le même jour (qui correspond à la saisie sur système des opérations préparées la veille et à leur comptabilisation).

1.8.2.3.Délai de paiement d'un chèque

- Entre la remise client et le crédit compte 5jours ouvrés après la présentation en compensation ;
- Entre la remise et l'imputation au compte du tireur 3jours ouvrés après la présentation en compensation ;
- Entre la remise client et la présentation en compensation 2jours ouvrés ;
- Entre la présentation en compensation et la transmission des images 1 jour ouvré après la date de compensation ;
- Entre la présentation en compensation et la réception des chèques circulants 2 jours ouvrés après la date de présentation en compensation.

1.8.2.4.Réception des chèques au niveau du back office

Le traitement du chèque se fait au niveau de back office. Après un contrôle préalable de la remise par l'agent chargé de la réception des ordres de la clientèle (front office), un second contrôle est réalisé par l'agent de back office avant de procéder à la dématérialisation de chèque.

CHAPITRE III : La gestion des risque opérationnel lies au processus de télé compensation au sein de la BADR

1.8.2.5. Opérations « aller » et « retour » compensation :

Il concerne les opérations reçues pour compensation et imputation au compte du bénéficiaire.

Quant au traitement retour compensation concerne le traitement des opérations reçu sur le système de télé compensation et jusqu' à l'enregistrement au compte du client concerné. Les opérations prises en charge se font de façon automatique par le système d'information.

1.8.2.6. Validation des remises chèques

Après vérification de la conformité du chèque. L'agent chargé de l'opération à la possibilité soit de valider ou de refuser l'opération.

1.8.2.7. Les conditions de rejet des chèques

- Saisie de rejet de chèque : au chargement des opérations chèques reçus de l'UAP (Unité Autonome de Production), les données saisies des rejets affichent toutes les opérations chèques créés et qui devra être visualisées lors du rejet. Toutes les opérations ayant fait l'objet d'un rejet provisoire automatique seront visualisé dans une autre donnée.
- Rejet des opérations : une opération reçue sera rejetée dans le cas où il y aurait insuffisance ou absence de provisions
- Validation des rejets : Si le rejet constaté est validé, l'opération sera considérée comme rejetée et prête à être générée vers la compensation, et s'il est annulé, l'opération sera considérée comme validée et prête à être payé.

1.9. Traitement sous le système Barberousse Agence

Barberousse-Agence est un module léger installé au niveau du siège de la banque accessible via browser à partir des agences. C'est un logiciel qui permet une dématérialisation des échanges par le scan ou numérisation des chèques et la génération des données associée destinier à la compensation. Il est totalement sécurisé via un processus de signature électronique garantissant l'authenticité des images. Il permet :

- La capture du recto et verso des chèques par scan dont le montant est supérieur ou égale à 50 000 DA ;
- Enregistrements numérisés automatique des données d'un chèque il capture des données bancaire et la gestion de chaque chèque ;

CHAPITRE III : La gestion des risque opérationnel lies au processus de télé compensation au sein de la BADR

- Les chèques en moins de 50.000 DA sont également scanné l'imaginer n'apparaît pas dans l'application

1.10. L'application de la matrice SWOT sur la BADR

L'outil d'analyse SWOT est idéal pour aider à prendre des décisions plus éclairées et mieux contrôler les risques qui menacent l'organisation de la banque en analysant ses forces (strengths), faiblesses (weaknesses), opportunités (opportunities) et menaces (threats).

1.10.1. Forces :

- La Banque BADR est leader dans le secteur de l'agriculture.
- Répondre aux besoins des clients tout en intégrant des nouvelles techniques managériales.
- La bonne rentabilité ce qui résulte une situation financière favorable.
- Réseau dense.
- Présence d'agence dans les régions isolées (la seule sur place).
- Croissance de la part de marché de la BADR dans le secteur de la monétique.
- Expertise dans le financement de l'agriculture et du développement rurale.

1.10.2. Faiblesses :

- Absence du processus d'identification de la fraude ou toute sorte de trafic et falsification ? ce qui engendre des rejets de virement.
- Contrôle et sécurité insuffisants.
- La modernisation de la BADR est encore modeste comparativement aux banques privées étrangères.
- La fonction MARKETING à la BADR est insuffisamment développée surtout en termes de connaissance clients et leurs besoins.

1.10.3. Opportunités :

- Un bon taux de croissance économique du pays peut encourager l'octroi des crédits pour les entreprises ce qui est positif pour la banque la BADR.
- La transparence via ses clients.
- Forte diversification de ses produits.
- Une volonté très forte de modernisation de la part des pouvoirs publics et des banques.

1.10.4. Menaces :

- La clientèle est de plus en plus exigeante, mieux formée et informée.
- Le manque de la culture monétique chez la population algérienne

CHAPITRE III : La gestion des risque opérationnel lies au processus de télé compensation au sein de la BADR

- L'instabilité économique
- La cybercriminalité
- La concurrence accrue

Section 02 : la gestion des risques opérationnels liée au processus de la télé compensation au sein de la BADR

La gestion des risques dans les systèmes de paiement est devenue une préoccupation essentielle des gestionnaires de ces systèmes et des banques chargées de leur surveillance. En effet, la sécurité et le bon fonctionnement des systèmes de paiement contribuent à la stabilité financière, notamment en raison de l'importance des montants échangés par leur intermédiaire.

Deux objectifs prioritaires visent à la maîtrise des risques : la sécurité du fonctionnement du système et l'anticipation et la prévention des risques systémiques de règlement.

Dans ce chapitre, nous allons examiner les risques opérationnels liés au processus de télé compensation au sein de la banque BADR, ainsi que les différentes mesures utilisées pour contrôler ces risques.

2.1. La mise en œuvre d'une cartographie des risques :

2.1.1. L'identification des processus :

Selon la norme ISO 31000 version 2018, l'identification des processus est la première étape du processus de gestion des risques. Ainsi, on a élaboré cette étude au niveau de 4 sous-processus¹ :

- Virement intra BADR/ inter bancaire
- Traitement des paiements des virements devises
- Centrale des impayés/ interdits de chéquiers
- Traitement de l'instrument de paiement "Chèque par télé compensation" en agence

L'analyse et l'étude des documents internes de la BADR ainsi que l'entretien réaliser avec le responsable du processus de télé compensation, ont permis d'identifier les étapes clés de chaque sous-processus. Elles seront placées comme suite :

- Virement intra BADR/ inter bancaire :

¹ Document interne de la BADR.

CHAPITRE III : La gestion des risque opérationnel lies au processus de télé compensation au sein de la BADR

- 1) Réception et vérification de l'ordre de virement
 - 2) Traitement de l'opération de virement intra-agence BADR
 - 3) Traitement de l'opération de virement inter bancaire/ télé compensation
 - 4) Rejet de virement
- Traitement des paiements des virements devises
 - 1) Traitement des rapatriements Devises
 - 2) Traitement des virements Devises par compensation
 - 3) Archivage
 - Centrale des impayés/ interdits de chéquiers
 - 1) Identification des titulaires de comptes chèques, fonction de régularisation et d'interdiction d'émettre des chèques, la régularisation dans le deuxième délai légal avec pénalité libératoire et des poursuites pénales
 - 2) Paiement de montant de la pénalité
 - Traitement de l'instrument de paiement "Chèque par télé compensation" en agence
 - 1) Traitement "aller compensation" de l'instrument chèques en agence
 - 2) Traitement "retour compensation" de l'instrument chèque en agence

2.1.2. Identification et analyse des risques opérationnels :

Pour mieux comprendre et gérer ces risques, nous avons rédigé un tableau pour chaque sous-processus, visant à fournir une vue sur l'ensemble des risques opérationnels auxquels la BADR est exposée, tout en faisant une analyse approfondie sur leurs étapes clés, identifiant ainsi les risques potentiels qui y sont associés et proposer des stratégies de contrôle pour les atténuer ou les éliminer.

CHAPITRE III : La gestion des risque opérationnel lies au processus de télé compensation au sein de la BADR

2.1.2.1.Virement intra BADR/ inter bancaire :

Tableau n° 11 : les étapes clés du sous-processus de virement intra BADR/inter bancaire, les risques associés et leurs stratégies de contrôle

Etapes clés	Risques	Contrôle
1) Réception et vérification de l'ordre de virement	<ul style="list-style-type: none"> -Erreur d'identification du client -Erreur de vérification des mentions obligatoires de virement -Provision insuffisante sur le compte du client -Transmission incorrecte ou non autorisée de l'ordre de virement à la DTMC 	<ul style="list-style-type: none"> -Etablir un processus rigoureux d'identification du client -Mettre en place des contrôles automatisés pour vérifier la présence et l'exactitude des mentions obligatoires de virement -Automatiser les vérifications de la provision sur le compte client avant de procéder au virement -Maitre en œuvre des mécanismes de sécurité pour garantir que l'ordre de virement n'est transmis qu'aux personnes autorisées à la DTMC
2) Traitement de l'opération de virement intra-agence BADR	<ul style="list-style-type: none"> -Erreur de saisie des informations de virement -Manque de contrôle lors de la soumission au superviseur, pouvant entrainer des validations incorrectes -Possibilité de perte des exemplaires de l'avis de débit -Potentiel de non-respect des procédures comptables 	<ul style="list-style-type: none"> -Mettre en place des vérifications automatisées pour détecter les erreurs de saisie -Implémenter un processus de double validation par le superviseur et un autre employé -Maintenir une gestion sécurisée et organisée des exemplaires -Assurer une formation et une supervision adéquates pour suivre les procédures
3) Traitement de l'opération de virement inter bancaire/ télé compensation	<ul style="list-style-type: none"> -Erreur dans le calcul du montant du virement -Enregistrement inadéquat des données -Manque de contrôle de validation par le superviseur Back office -Perte et distribution incorrecte des exemplaires de l'avis de débit -Dissemblance aux conditions de la banque lors du prélèvement des 	<ul style="list-style-type: none"> -Mettre en place des vérifications automatisées pour détecter les erreurs de calcul -Double validation par le proviseur Back office et un autre employé -Garantir un enregistrement précis et sécurisé des données de virement -Maintenir une gestion sécurisée et des contrôles de qualité pour la distribution correcte des

CHAPITRE III : La gestion des risque opérationnel lies au processus de télé compensation au sein de la BADR

	frais	exemplaires -Etablir une procédure claire pour garantir le prélèvement correct des frais conformément aux conditions de la banque
4) Rejet de virement	-Erreurs potentielles lors de l'édition de l'avis d'opéré -Perte de l'avis de rejet -Communication incorrecte ou incomplète aux clients concernés	-Assurer une gestion sécurisée et organisée des avis de rejet -Vérifier avant la remise -Mettre en place des processus rigoureux de planification, de vérification et de formation tout en favorisant la clarté et la transparence dans tous les échanges

Source : Etablit par nous même à l'aide des documents fournis par la BADR

Nous distinguons que la majorité des risques identifiés sont, en premier temps des risques liés au personnes, et en second les risques liés au système d'information, ainsi que les conformités réglementaires (tels que le potentiel de non-respect des procédures comptables).

La répétition de ces risques est un rappel de l'importance de ces domaines dans la gestion des risques opérationnels.

CHAPITRE III : La gestion des risque opérationnel lies au processus de télé compensation au sein de la BADR

2.1.2.2. Traitement des paiements des virements devises

Tableau n°12 : les étapes clés du sous-processus de traitement de paiements des virements devises, les risques associés et leurs stratégies de contrôle.

Etapas clés	Risques	Contrôle
1) Traitement des rapatriements Devises	<u>1- Paiement collectif :</u> -Fraude ou Erreur dans les ordres de paiement -Omission ou erreur dans le traitement des messages -Non-conformité réglementaire dans le traitement des opérations -Risque de sécurité ou perte des données -Rencontrer des risques lors de chargement des opérations sur le SI -Erreur dans l'établissement des ordres de cession et des formulaires -Contrôle insuffisant après l'envoi -Transmission incorrecte des informations aux services trésorerie -Omission de vérification de pré-comptabilisation -Retard ou erreur de traitement automatique -Fausse signature ou erreur dans celle-ci	-Vérification minutieuse des ordres de paiement par le chef de service virements collectifs et opposition du cachet "compte crédit" pour marquer les messages vérifiés -Vérifier que les messages sont annotés "compte crédit" et établissement d'un état récapitulatif des montants pour pointage des opérations rapatriées -Suivi des procédures internes pour le traitement des virements collectifs et vérification de l'existence des montants -Mise en place de contrôles d'accès stricts aux données sensibles/ sauvegarde régulière des données et mise en place de mécanismes de restauration en cas de besoin -Validation et vérification rigoureuse lors de chargement des opérations SI -Remise de messages au sous-directeur pour un contrôle approfondi -Vérifier si chaque transaction a été correctement logée au compte approprié -Traitement automatique des fichiers avec vérification préalable -Validation minutieuse des numéros et communication précise au service informaticien pour exécution -Validation des signatures par le chef de service et sous-directeur et vérification croisés des informations
	<u>2- Paiement particulier :</u> -Erreur dans le chargement des contrats -Défaut de validation des contrats comptabilisés	-Vérification des contrats et de paiement par le chef de service/ chef de secteur avec une validation croisées des données -Elaboration précise de l'état des retours de fonds avec une vérification croisée de

CHAPITRE III : La gestion des risque opérationnel lies au processus de télé compensation au sein de la BADR

	-Non-conformité dans l'élaboration de l'état retour fonds	l'information
2) Traitement des virements devises par compensation	-Désalignement entre les ordres reçus et les registres tenues -Non-corcordance des montants après tri des rejets -Retard dans l'élaboration de l'état de compensation consolidé	-Pointage rigoureux du chiffrier par rapport aux ordres reçus -Tri soigné des montants reçus pour distinguer les rejets de virement -Remise rapide au chef de secteur pour signature et sous-directeur
3)Archivage	- Désorganisation dans l'archivage des documents	- Classement rigoureux des messages et autres documents dans les chemises spécifiques pour assurer un archivage organisé

Source : Etablit par nous même à l'aide des documents fournis par la BADR

Dans le processus de traitement des paiements de virements devises, la BADR rencontre un ensemble important de risques liés au système d'information tel que les retards et les erreurs de traitement automatique, ainsi que les risques liés aux personnes et au processus, citons les fraudes et la falsification.

2.1.2.3.Centrale des impayés/ Interdits de chéquiers

Tableau n°13 : les étapes clés du sous-processus de centrale des impayés/ interdits de chéquiers, les risques associés et leurs stratégies de contrôle.

Etapes clés	Risques	Contrôle
Identification : -Des titulaires de comptes chèques -Fonction de régularisation et de l'interdiction d'émettre des chèques -De la régularisation dans le deuxième délai légal avec pénalité libératoire -Des poursuites pénales -Païement de montant de la pénalité libératoire au profit trésor	-Absence ou insuffisance de provision - Interdiction de chéquier déclaré par erreur - Suspension des moyens de paiement - Violation de délai de paiement	- Chaque incident de paiement doit faire l'objet d'une déclaration séparée - Lettre d'injection - Interdiction de chéquier pendant cinq ans

Source : Etablit par nous même à l'aide des documents fournis par la BADR

CHAPITRE III : La gestion des risque opérationnel lies au processus de télé compensation au sein de la BADR

La violation de délai de paiements est un risque lié aux personnes, plus précisément le client. En outre on considère que les risques au processus sont les plus répétés, se qui signifie que la BADR devrait effectuer des versifications régulières du bon déroulement du processus.

2.1.2.4. Traitement de l'instrument de paiement "Chèque par télé compensation" en agence

Tableau n°14 : les étapes clés du sous-processus de Traitement de l'instrument de paiement "Chèque par télé compensation" en agence, les risques associés et leurs stratégies de contrôle.

Etapes clés	Risques	Contrôle
1) Traitement « aller compensation » de l'instrument chèque en agence	-Discordance entre le montant du bordereau et celui des chèques -Erreur de vérification des mentions obligatoires des chèques -Problème sur le nombre de chèques	- Informer sur place son client et l'inviter à apporter les correctifs nécessaires - Logiciel BARBAROUSSE - Conter le client et l'informer du rejet
2) Traitement « retour compensation » de l'instrument chèque en agence	-Absence de réception des chèques -Non-conformité des chèques -Insuffisance de provision -Différence entre le montant en lettre et en chiffre	- Les opérations en question doivent être rejetées - Le banquier doit contacter le chef et l'informer de rejet

Source : Etablit par nous même à l'aide des documents fournis par la BADR

Ainsi, on distingue quatre importants risques opérationnels dans le processus de télé compensation au sein de la BADR, qui sont :

- **Les erreurs humaines :** Les erreurs commises par les opérateurs ou les utilisateurs du système peuvent entraîner des pertes financières importantes. Ces erreurs peuvent inclure des fautes de frappe, des erreurs de saisie de données, etc.
- **Les pannes technologiques :** Les défaillances des systèmes informatiques, des serveurs ou des réseaux peuvent interrompre le processus de télé compensation, entraînant des retards et des perturbations.
- **Les fraudes :** Les actes de fraude, tels que la falsification de données ou la manipulation de transactions, représentent un risque significatif pour la sécurité des opérations de télé compensation.

CHAPITRE III : La gestion des risque opérationnel lies au processus de télé compensation au sein de la BADR

- **Les risques de conformité** : Les opérations de télé compensation doivent respecter les réglementations et les normes en vigueur. Tout non-respect de ces règles peut entraîner des sanctions légales.

2.2. Evaluation des risques

L'évaluation des risques est un processus fondamental dans la gestion des risques opérationnels au sein de la BADR. Au cœur de cette évaluation on trouve deux dimensions cruciales : l'impact et la probabilité des risques.

C'est la combinaison de ces deux facteurs, qui permet d'attribuer une priorité aux risques. Les risques à impact élevé et à probabilité élevée sont souvent les plus urgents à traiter, car ils sont susceptibles de causer des perturbations graves et récurrentes. À l'inverse, les risques à impact faible et à probabilité faible peuvent nécessiter une surveillance, mais peuvent ne pas justifier des investissements importants en matière de contrôle.

Les tableaux suivants déterminent l'impact et la probabilité de chaque risque opérationnel identifié au sein de la BADR, ainsi que leur poids :

Tableau n°15 : Probabilité d'occurrence des risques

		Probabilité				
Risque		1	2	3	4	5
R1	Risques liés au SI				*	
R2	Risques liés au personnes				*	
R3	Risques liés au processus			*		
R4	Risques juridiques		*			
R5	Risques liés aux évènements extérieurs	*				

Source : Etablit par nous même à l'aide des documents internes de la BADR

Ce tableau indique la probabilité d'occurrence des ensembles des risques identifiés au sein de la BADR.

CHAPITRE III : La gestion des risque opérationnel lies au processus de télé compensation au sein de la BADR

Le risque R1 (Risques liés au système d'information) et R2 (Risques liés aux personnes), ont une forte probabilité d'occurrence. Ainsi que le risque R3 (Risques liés au processus) qui, à son tour une fréquence moyenne.

Quant aux deux risques restants (Risques juridiques et les risques liés au évènements extérieurs) ont une fréquence faible à très faible.

Tableau n°16 : Impact des risques

Impact / Risque		1	2	3	4	5
R1	Risques liés au SI					*
R2	Risques liés au personnes				*	
R3	Risques liés au processus			*		
R4	Risques juridiques		*			
R5	Risques liés aux évènements extérieurs			*		

Source : Etablit par nous même à l'aide des documents internes de la BADR

Ce tableau nous a permis d'estimer l'impact des risques identifiés au sein de la BADR. Nous distinguons :

- Les risques liés au système d'information ont un impact très important sur la performance de la BADR.
- L'impact des risques liés au personnes est important. Ensuite, viens les risques liés au processus et les risques liés au évènements extérieurs qui à leurs tours ont un impact modéré sur l'organisme de la BADR.
- Finalement on peut dire que les risques juridiques sont les risques qui ont un impact moins important que les précédents (impact faible).

Pour déterminer le niveau ou le poids de chaque risque, on a précisé les échelles de mesure de la probabilité d'occurrence des risques et leurs impacts, ainsi que la criticité de chacun :

CHAPITRE III : La gestion des risque opérationnel lies au processus de télé compensation au sein de la BADR

Impact	Cote
1	Insignifiant
2	Mineur
3	Modéré
4	Important
5	Très important

Probabilité	Cote
1	Très faible
2	Faible
3	Moyenne
4	Forte
5	Très forte

Ceci nous mène à dresser la matrice des risques suivante :

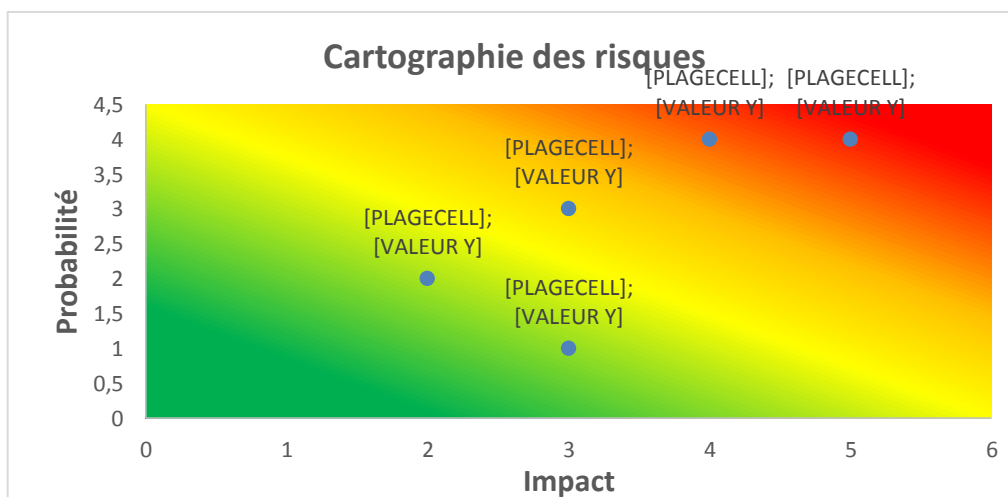
Tableau n°17 : La matrice des risques opérationnels liés au processus de télé compensation

Le risque	Impact	Probabilité	Criticité (impact * probabilité)
Risque 01	5	4	20
Risque 02	4	4	16
Risque 03	3	3	9
Risque 04	2	2	4
Risque 05	3	1	3

Source : Etablit par nous même

A partir de ces données, on a pu élaborer la cartographie des risques qui suit :

Figure n°06 : La cartographie des risques opérationnels liés au processus de télé compensation au sein de la BADR



Source : Etablit par nous même à l'aide du logiciel Excel

CHAPITRE III : La gestion des risque opérationnel lies au processus de télé compensation au sein de la BADR

Selon cette représentation graphique nous constatons que :

- Les risques liés au système d'information (R1) ont un impact très important sur le bon déroulement du processus de télé compensation et une forte probabilité de se produire, ce qui en fait des risques critiques, et peuvent avoir des conséquences significatives. Il est indispensable de mettre en place des plans d'actions immédiats pour les maîtriser. Cela pourrait inclure des plans d'évacuation, des protocoles de réponse aux crises ou des systèmes de sauvegarde de données, ainsi que la formation des employés. Ce qui en va de même avec les risques liés aux personnes (R2).
- Les risques liés au processus (R3), sont des risques modérés, qui doivent être surveiller de près pour prévoir des mesures correctives afin de minimiser les perturbations.
- Les risques juridiques (R4) et les risques liés aux événement extérieurs (R5) ont des conséquences faibles, les classant comme des risques moins critiques que les précédents. Ce qui implique des procédures de suivi et des contrôles de qualité légers

Ainsi, nous pouvons dire que la BADR arrive à minimiser son exposition à certain risques, et le système d'information au sein de la BADR nécessite une amélioration et une surveillance continue.

3. Les méthodes de gestion du risque opérationnel lié aux systèmes de télé compensation au sein de la BADR :

La gestion ou le management des risques opérationnels a la BADR consiste à réduire la probabilité de réaliser des pertes et minimiser le degré de la perte au cas où celle-ci arriverait. Elle implique la prévention des problèmes potentiels et la détection anticipée des problèmes réels quand ceux-ci arrivent. Le dispositif de management des risques opérationnels liés au processus de télé compensation à la BADR est constitué :

- D'un cadre organisationnel comprenant le conseil d'administration et la direction générale qui définissent les rôles et responsabilités des acteurs concernés, établissent les procédures, fixent les objectifs, prônent l'intégrité et les valeurs d'éthiques et gère le risque dans les limites de son appétence pour le risque.
- D'un processus de gestion des risques comprenant, au sein de son contexte interne et externe à la banque, trois étapes : l'identification, l'évaluation et le traitement des risques opérationnels.

CHAPITRE III : La gestion des risque opérationnel lies au processus de télé compensation au sein de la BADR

La première phase de la gestion des risques opérationnels à la BADR est celle de l'identification précise des événements de risques dont le niveau de détail doit permettre la mise en exergue de chaque facteur de risque.

La seconde étape consiste à évaluer ces événements de risques, en tenant compte de l'impact potentiel des conséquences et de la probabilité d'occurrence de ces risques. Le dispositif d'évaluation quantitative et qualitative des risques opérationnels s'appuie sur :

- L'auto évaluation des risques et des contrôles qui a pour but d'identifier et de mesurer l'exposition de la banque aux différents risques opérationnels liés au processus de règlement des moyens de paiement scripturaux et au processus d'encaissement des dépôts afin d'établir des cartographies de ces risques ;
- Les indicateurs clés de risque ou (KRI : Key Risk Indicators) qui alertent en amont sur les risques potentiels de pertes opérationnelles. Ces indicateurs sont des données objectives et mesurables devant permettre d'évaluer un ou plusieurs risques clés et ainsi d'en améliorer le pilotage ;
- Les analyses de scénarii, qui consistent à effectuer des estimations d'expert des pertes potentielles auxquels la banque est exposée pour chacune de ses activités notamment, les pertes potentielles de faible fréquence mais à forte sévérité ;
- La collecte de pertes opérationnelles

La troisième étape consiste au traitement des risques opérationnels. La BADR traite ses risques opérationnels selon quatre méthodes : la réduction, le transfert, la suppression ou l'acceptation du risque. Le choix de traitement s'effectue notamment en arbitrant entre les opportunités à saisir et le coût des mesures de traitement du risque, prenant en compte leurs effets possibles sur l'occurrence et/ou les conséquences du risque :

- **Des activités de contrôle qui concernent :**

- Le contrôle de prévention conçu pour éviter les incidences indésirables avant leur survenue ;
- Le contrôle de détection conçu pour identifier les incidences indésirables lorsqu' ils surviennent. Ils identifient leurs erreurs après qu'elles soient Survenues ;
- Le contrôle de correction conçu pour s'assurer que des mesures correctives sont prises en vue de réparer les incidents indésirables ou d'éviter qu'ils se renouvellent

CHAPITRE III : La gestion des risque opérationnel lies au processus de télé compensation au sein de la BADR

- **D'un système d'information et de communication pilotage**
- Du système d'information et de gestion (SIG) qui assure la sauvegarde, l'intégrité, la confidentialité et la traçabilité des données ;
- Des matériels informatiques (ordinateur, imprimante téléphone) ;
- Et d'un réseau servant à connecter les agences entre elles.

Les systèmes informatiques sur lesquels s'appuient le système d'information et de communication est protégé tant au niveau de leur sécurité physique que logique afin d'assurer la conservation des informations stockées ;

- Du pilotage

La surveillance en continu est un aspect sensible de tout processus de gestion des risques. Pour les activités de dépôts et de monnaies électroniques, elle est particulièrement importante, étant donné que leur nature est appelée à évoluer rapidement, au rythme de l'innovation, mais aussi parce que, pour certains produits, il est fait appel à des réseaux ouverts tels qu'Internet.

La surveillance des risques opérationnels liés au processus de télé compensation à la BADR consiste à :

- Mesurer l'exposition de la banque aux risques ;
- Procéder aux analyses de scénarii pertinentes ;
- Déclarer de manière exhaustive et exacte les pertes opérationnelles subies ;
- Définir les actions nécessaires pour maintenir ou ramener les risques à un niveau acceptable et s'assurer de leur suivi. ;
- Réaliser périodiquement l'auto-évaluation des risques et des contrôles, sous la supervision des responsables des risques opérationnels ce qui implique d'évaluer 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 (surveillance permanente, etc.)

3.1.La pratique de contrôle interne au sein de la BADR

Pour renforcer la stabilité du système bancaire et maîtriser les risques, il est indispensable que chaque banque dispose de contrôle interne. De ce fait, nous avons choisi un exemple d'application, pour bien expliquer le déroulement du contrôle interne au sein de la BADR, il s'agit du contrôle de la caisse.

CHAPITRE III : La gestion des risque opérationnel lies au processus de télé compensation au sein de la BADR

3.1.1. Le contrôle de la caisse

Le contrôle de la caisse s'effectué de cette manière :

A. Contrôle des outils utilisés pour la gestion des espèces :

Il s'agit du contrôle de la gestion des clés et combinaison de coffre-fort et la chambre forte.

L'ouverture et la fermeture de coffre-fort ou de la chambre forte ne peut être effectuée qu'en présence du directeur et le caissier. Le principe de ce travail repose sur les deux conditions suivantes :

- Le directeur détient la combinaison.
- Le caissier détient la clé

B. Le contrôle de l'arrêté de la caisse :

Le contrôle s'effectuer en deux niveaux

- **Le contrôle de 1er niveau :** pour se prémunir du risque de fraude ou de détournement, Il est prévu que chaque agence dispose d'un système du contrôle approprié qu'il passe par les étapes suivantes :
 - A la clôture d'une journée comptable, le caissier imprime son état d'arrêt de la caisse, ainsi que le brouillard de caisse où le total des mouvements (débit et crédit) sont enregistrés.
 - Dans le cas où un écart est constaté entre le solde débit caisse et les encaissements physiques cela s'explique par une faute de caissier dans l'enregistrement de certaines opérations sur le brouillard de caisse.

A ce fait, tout excédent ou déficit de caisse, le caissier doit faire un rapport à la GRE même si le caissier arrive à corriger les fautes.

Le directeur de l'agence de sa part, il doit vérifier en permanence la situation de compte caisse

- **Le contrôle de 2eme niveau :** le contrôle physique de caisse de second niveau est effectué par les contrôleurs et se fait de façon inopinée pour faire face à une éventuelle complicité entre le caissier et le directeur de l'agence.

Le contrôleur doit vérifier le solde physique par rapport au solde comptable.

CHAPITRE III : La gestion des risque opérationnel lies au processus de télé compensation au sein de la BADR

3.2. Autres outils de couverture contre le risque opérationnel

Certains outils de couverture sont dictés par des principes, autre que celui de la gestion de la maîtrise de risque opérationnel. Notamment le principe de prudence et de protection des biens ou des personnes. De ce fait, nous retrouverons dans la BADR :

- Amélioration du système d'information d'un point de vue de contrôle interne : Le projet de renforcement du système d'information permettra d'améliorer les procédures et les fonctions de la banque.

Les améliorations attendues de l'efficacité des agences s'étalent comme suit :

- Renforcement du contrôle interne
- Mise en place des procédures de suivi et justification des contrôles
- Mise en place de nouvelles procédures de traitement des chèques.

- La délégation de pouvoir : la BADR affiche :
 - Un organigramme stabilisé, duquel il ressort que l'ensemble des services est couvert (niveaux régional et central).
 - Une organisation normalisée où les attributions, les missions et les pouvoirs des principaux acteurs sont généralement clairement définis.

Néanmoins, l'organigramme de la BADR nécessite une définition claire et précise des tâches, et une réforme qui s'appuiera sur l'affectation selon compétence.

- La formation : comme l'un des axes stratégiques de développement, en BADR poursuit ses efforts en vue d'améliorer le professionnalisme de son personnel

- Lutte contre le blanchiment : La BADR s'engage à renforcer ses systèmes de contrôle et tient à respecter les obligations légales récemment publiées dans la loi N° 05-01, ralentit à la prévention et la lutte contre le blanchiment d'argents et le financement du terrorisme.

- La société algérienne d'assurance (SAA) : dans le but de s'assurer contre les risques, la BADR fait appelle à la SAA, cette dernière engage de contrats d'assurance multirisques.

CHAPITRE III : La gestion des risque opérationnel lies au processus de télé compensation au sein de la BADR

- Externalisation des activités : la BADR fait appelle à plusieurs entreprises de prestation de services notamment concernant le transport, la sécurité des lieux, l'entretien des locaux...etc.

Grâce à l'ensemble des actions réalisé par la BADR, et au travail remarquable réalisé par l'équipe d'audit interne, la BADR dispose aujourd'hui d'un préalable considérable pour la gestion des risques opérationnels.

CHAPITRE III : La gestion des risque opérationnel lies au processus de télé compensation au sein de la BADR

Conclusion du chapitre

La BADR est confrontée à des risques variés, notamment les risques opérationnels qui doivent être évalués et gérés. Dans ce contexte, la cartographie des risques devient un atout non négligeable car elle permet d'acquérir une certaine compréhension de la gestion des risques, à travers une meilleure compréhension de ceux-ci et de leurs impacts possibles.

Dans ce chapitre, nous avons essayé d'appliquer les enseignements théoriques en pratique pour réaliser une cartographie des risques, qui, nous l'espérons, aidera la banque à mieux gérer les risques en identifiant rapidement les plans d'action prioritaires appropriés.

Considérant les résultats de notre analyse, on a conclu que le risque opérationnel occupe une place importante dans le processus de télé compensation au sein de la BADR

Conclusion générale

L'essentiel de toute la discipline instaurée par la communauté bancaire réside dans les efforts que doit fournir toute banque quant à l'évaluation de la santé opérationnelle à travers la révision et le renforcement de ses systèmes internes. Tout ceci est parfaitement en ligne avec les objectifs du nouvel accord qui encourage des banques à devenir plus efficaces, à améliorer leurs outils de gestion et leur culture de prévention contre le risque opérationnel.

Une reconnaissance précoce et l'incorporation des conditions requises par Bâle II faciliteront une mise en conformité ultérieure avec la réglementation concernant le risque opérationnel. Il est particulièrement important d'établir, le plus tôt possible, une structure de règles internes, mais aussi la collecte des données sur le risque.

L'identification des risques est un exercice permanent car les risques évoluent avec les changements de l'environnement interne ou externe. De nouveaux risques apparaissent, notamment, lors de la création d'un nouveau produit ou d'une nouvelle activité, un changement d'organisation ou de système, etc. Cette première phase du processus de gestion du risque opérationnel débouche sur une collecte de données nécessaire pour la quantification et l'évaluation de ce risque.

Les institutions bancaires qui tireront le meilleur parti de cette nouvelle discipline sur le risque opérationnel, sont celles qui investissent sérieusement dans la maîtrise de leurs risques et savent traduire leurs décisions de gestion.

De par sa diversité, le risque opérationnel concerne de nombreux acteurs à tous les échelons du dispositif organisationnel et fonctionnel de la banque. De ce fait, sa gestion ne constitue pas une affaire exclusive des spécialistes.

Cette démarche est de toute évidence le cœur du processus de gestion efficace des risques opérationnels. Elle se traduit par un contrôle et un suivi permanent, une évaluation rigoureuse et une couverture par des outils appropriés.

Le risque opérationnel est donc un risque majeur pour la survie d'une banque. Sa perception comme un élément totalement aléatoire et non mesurable a été pour longtemps la cause de pertes très lourdes, ayant même conduit à l'effondrement de plusieurs banques pourtant à travers le monde. À cet effet, il faut le transformer en un objet spécifique, mesurable et quantifiable et le rendre comme facteur de performance. Les banques doivent ainsi mettre en place une gestion quantifiée et sophistiquée de ces risques afin de faciliter et d'améliorer leur couverture.

Notre stage, réalisé au niveau de la banque BADR, nous a permis d'observer les différents processus de traitement des moyen de paiement dans la télé compensation ainsi que les logiciels utilisés dans le traitement des opérations de télé compensation entre la BADR et les banques confrères. A l'issue des différents traitements effectués, nous avons constaté que le système de paiement a connu une amélioration notable en volume dans les opérations enregistrées depuis sa mise en place.

Notre analyse nous a permet d'affirmer la deuxième hypothèse « La BADR met en pratique des outils de couverture contre les risques opérationnels ».

Références bibliographiques

- 1-La maîtrise des risques dans l'entreprise : Une approche pluridisciplinaire (IFACI (a), 2006, p. 14)
- 2-ARAOUR Smail « Risque opérationnel et détermination des fonds propre nécessaires pour sa couverture », mémoire de fin d'étude en vue d'obtention du diplôme supérieur des études bancaires, Alger, 2007.
- 3-ARIELLE Chapelle et Georges HÜBNER, « Le risque opérationnel : implications de l'accord de Bâle pour le secteur financier ».
- 4-BACEL Committe on Banking Supervision « Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel », Février 2003,
- 5-BOUZERA Naima, DJEBBAR Zahra « Exercice d'identification du risque opérationnel au niveau d'une banque : cas de la BADR banque Bejaia. », Mémoire de Master 2 en sciences économiques, option Monnaie, Banque et Environnement International, 2016-2017
- 6- JIMENEZ christian MERLIER patrick « Prévention et Gestion des risques opérationnels » REVUE BANQUE Édition, 2004.
- 7- NOUY Danièle « Le champ du risque opérationnel dans Bâle II et au-delà », Revue d'économie financière, No. 84, LE RISQUE OPÉRATIONNEL (JUIN 2006).
- 8- LAMARQUE Éric, Op.cit.
- 9- HIRIGOYEN Gérard, E. L. Management de la banque : risques, relation client, organisation. France : Pearson Education,2005.
- 10- VAN GREUNING Hennie et BRAJOVIC BRATANOVIC Sonja « Analyse et Gestion du Risque Bancaire : Un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier » Première édition, éditions ESKA, 2003.
- 11- PIERANDREI Laurent « Risk Management : Gestion des risques en entreprise, Banque et Assurance » Éditions DUNOD, 2015.
- 12- JEZZINI Mohamad « Revue de la littérature : Risque Opérationnel » Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse, Janvier 2005.
- 13- BABA-AHMED Mustapha « Le secteur financier en Algérie : une reforme inachevée » Dans Finance & Bien Commun 2007/3 (N° 28-29)
- 14- DUMONTIER Pascal, DUPRE Denis, « Pilotage bancaire : les normes IAS et la réglementation Bâle II », Edition Revue-Banque, Paris, 2005.
- 15-SAIDANI Zahir « analyse de processus de gestion de risque opérationnels par les banques»,
Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de MAGISTÈRE EN SCIENCES ÉCONOMIQUES, MFB.
- 16- RONCALLI Thierry, « La gestion des risques Financiers », Edition Economica, Paris, 2004.

Références bibliographiques

17- LEHERISSE Vincent « Modèles robustes pour la sévérité des risques opérationnels »
Mémoire présenté pour l'obtention du Diplôme de Statisticien mention Actuariat de
l'ISUP et l'admission à l'Institut des Actuaire, 2014

Site web

https://www.fimarkets.com/pages/risque_operationnel.php, consulté le 25/05/2023 à 10h.

https://www.giovanellapolidoro.com/les-principaux-risques-bancaires/#_ftn2, consulté le 27/05/2023 à 10h.

https://www.siapartners.com/sites/default/files/styles/freeratiomedia_1200/public/image/picture/2020-06/Capture_12.PNG?itok=fHwb1tHH, consulté le 20/06/2023 à 15h30

https://www.memoireonline.com/01/09/1920/m_le-processus-de-gestion-et-de-mesure-durisque-operationnel-selon--les-exigences-de-comite-de-Bale3.html, consulté le 20/06/2023 à 15h.

<https://fr.scribd.com/document/475779252/presentation-BADR-BANQUE>, consulté le 12/09/2023 à 12h

Annexes

Table des matières

Remerciement	
Dédicaces	
Sommaire	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des schémas	
Introduction Générale	1

Chapitre 01 : Revue de la littérature sur le risque opérationnel

Introduction	5
Section 01 : Présentation et définition du risque opérationnel	6
1.1. Définition du risque opérationnel	6
1.1.1. La définition de Bâle II	6
1.1.2. Autres définitions	7
1.2. Intégration des risques opérationnels dans le management stratégique	8
1.3. Les facteurs principaux qui sont à l'origine de développements de ce risque (RO)	10
1.3.1. Changements dans le fonctionnement des marchés	10
1.3.2. Sophistication des techniques financières	10
1.3.3. Evolution des processus internes	10
1.3.4. Evènements extérieurs	10
1.4. Les sains pratiques de gestion du risque opérationnel (RO)	11
Section 2 : Les composants et les différentes formes du risque opérationnel.....	12
2.1. Les composants du risque opérationnel	12

2.1.1. Le risque lié au système d'information	12
2.1.2. Le risque juridique	13
2.1.3. Le risque lié aux processus	13
2.1.4. Le risque lié aux personnes	14
2.1.5. Le risque lié aux événements extérieurs	14
2.2. Les différentes catégories de risque opérationnel selon le Comité de Bâle II	15
2.2.1. Fraude interne	15
2.2.2. Fraude externe	16
2.2.3. Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail.....	17
2.2.4. Client, produits et pratiques commerciales	17
2.2.5. Dommages aux actifs corporels.....	19
2.2.6. Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes.....	19
2.2.7. Exécution, livraison et gestion des processus	19
Conclusion premier chapitre	24

Chapitre 02 : Outils d'identification et approches de mesure du risque opérationnel

Introduction	25
Section 1 : Identification du risque opérationnel.....	25
1.1. Cartographie des risques opérationnels	25
1.1.1. Objectifs de la mise en place d'une cartographie	26
1.1.2. Les étapes de la démarche globale d'une cartographie des risques	26
1.1.2.1. Représentation des processus d'activités et risques associés	27
1.1.2.2. Evaluation des risques bruts	27
1.1.2.3. Evaluation des risques nets.....	27
1.1.2.4. Classification des risques	28
1.1.2.5. Actualisation de la cartographie	29

1.2.	Autoévaluation et évaluation du risque	30
1.3.	Indicateur de risque	30
1.4.	Quantification du risque opérationnel	31
Section 2 : Les mesures réglementaires du risque opérationnel		32
2.1.	Détermination des exigences en fonds propres	32
1.2.1.	L'approche de l'indicateur de base	33
1.2.2.	Approche standard (S.A)	34
1.2.2.1.	Les critères généraux	36
1.2.2.2.	Les critères spécifiques à cette méthode	36
1.2.3.	Approche de mesure avancée (Advanced Measurement Approach – AMA)	36
1.2.3.1.	Critères qualitatifs	37
1.2.3.2.	Critères quantitatifs	37
2.2.	Mesure du risque opérationnel selon les dispositifs internes de la banque	38
2.2.1.	Les approches d'évaluation des risques opérationnels	38
2.2.1.1.	Approche Top-down	39
2.2.1.2.	Approche Bottom-up	40
2.2.	Autres "Les méthodes employées par les banques internationales pour évaluer les risques opérationnels."	41
Conclusion deuxième chapitre		43

Chapitre 03 : La gestion des risques opérationnels liés au processus de télé compensation au sein de la BADR

Introduction	44
Section 01 : Présentation de la BADR et son processus de télé compensation	45
1.1. Historique de la BADR	45
1.2. Les missions et objectifs de la BADR	46
1.2.1. Les missions de la BADR	47

1.2.2.	Les objectifs de la BADR	47
1.3.	La structure organisationnelle de la banque BADR	48
1.4.	La présentation de l'agence	48
1.5.	Les fonctions de la banque BADR	49
1.6.	Les services de la BADR.....	50
1.6.1.	Service caisse	50
1.6.2.	Service clientèle	50
1.6.3.	Service crédit.....	50
1.6.4.	Service comptabilité	50
1.7.	Les opérations de virement au sein de la BADR	50
1.8.	Le traitement du processus de télé compensation au sein de l'agence de Tizi-Ouzou « 580 »	51
1.8.1.	La télé compensation interbancaire	51
1.8.2.	Le processus de traitement de la télé compensation	52
1.8.2.1.	Réception des chèques au niveau du Front office	52
1.8.2.2.	Délais de règlement et de traitement d'un chèque	52
1.8.2.3.	Délai de paiement d'un chèque	52
1.8.2.4.	Réception des chèques au niveau du back office	52
1.8.2.5.	Opérations « aller » et « retour » compensation	52
1.8.2.6.	Validation des remises chèques	53
1.8.2.7.	Les conditions de rejet des chèques	53
1.9.	Traitement sous le système Barberousse Agence	53
1.10.	L'application de la matrice SWOT sur la BADR	54
1.10.1.	Forces	54
1.10.2.	Faiblesses	54
1.10.3.	Opportunités	54

1.10.4. Menaces	54
Section 02 : La gestion des risques opérationnels liée au processus de la télé compensation au sein de la BADR.....	55
2.1. La mise en œuvre d'une cartographie des risques	55
2.1.1. L'identification des processus	55
2.1.2. Identification et analyse des risques opérationnels	56
2.1.2.1. Virement intra BADR/ inter bancaire	57
2.1.2.2. Traitement des paiements des virements devises	59
2.1.2.3. Centrale des impayés/ Interdits de chéquiers	60
2.1.2.4. Traitement de l'instrument de paiement "Chèque par télé compensation" en agence	61
3. Les méthodes de gestion du risque opérationnel lié aux systèmes de télé compensation au sein de la BADR	65
3.1. La pratique de contrôle interne au sein de la BADR	67
3.1.1. Le contrôle de la caisse	68
3.2. Autres outils de couverture contre le risque opérationnel	69
Conclusion.....	70
Conclusion Générale	72

Annexes

Bibliographique

Table des matières

Résumé

Résumé

Le risque opérationnel présente plusieurs différences en comparaison aux autres risques et c'est ce qui fait de lui une catégorie distincte de risque, et il en est de même pour sa gestion.

A travers ce travail, il en ressort que le processus de gestion du risque opérationnel respecte les étapes de tout autre processus, mais la difficulté majeure réside dans la mesurabilité de certains événements à risque, ainsi que de l'application des méthodes de mesure et de gestion bien que le comité de Bâle se soit efforcé de proposer plusieurs recommandations en la matière.

Mots clés : Risque opérationnel, Comité de Bâle, BADR, Contrôle.

Abstract:

Operational risk has several differences compared to appears that the operational risk management process follows the steps of other processes (assessment, treatment and control), but the main difficulty is the measurability of certain risk events, as well as the application of measurement methods and management that the Basel Committee has tried to propose several other risks and that's what makes him a separate category of risk, and it is the same for its management. Through this work, it recommendations on the subject.

Key words : Operational risk, Basel Committee, BADR, Control.