

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



MEMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLÔME DE MASTER EN SCIENCES DE GESTION

OPTION : AUDIT ET CONTRÔLE DE GESTION

Thème

Le contrôle interne et le risque
Opérationnel bancaire.
Cas :Gulf Bank Algeria

Réalisé par :

M^{elle} . ZIANE CHAOUCH Sarah

M^{elle} . ZOURDANI Siham

Dirigé par :

M^{me} .ALLALEN Keltoum



3^{ème} Promotion

Année universitaire 2016/2017

Remerciements

Nous tenons tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant et miséricordieux, qui nous a donné la force et la patience d'accomplir ce Modeste travail.

En second lieu, nous tenons à remercier M^{me} ALLALENE Keltoum, notre encadreur pour son précieux conseil et son aide durant toute la période du travail, sans oublier M^{elle} TITA Soumeya notre tutrice de stage toujours à disposition pour répondre aux questions de manière très cordiale, ainsi que M^r OUAMARA Abderahmane, M^r DERGHAL Fayçel pour leur accueil chaleureux, leur documentation fournie et leurs conseils.

Nos vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre recherche en acceptant d'examiner notre travail et de l'enrichir par leurs propositions.

Nous tenons à exprimer nos sincères remerciements à tous les professeurs qui nous ont enseigné et qui par leurs compétences nous ont soutenu dans la poursuite de nos études.

Enfin, nous tenons également à remercier toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A ma très chère mère :

Autant de phrases aussi expressives soient-elles ne sauraient montrer le degré d'amour et d'affection que j'éprouve pour toi. Tu m'as comblé avec ta tendresse et affection tout au long de mon parcours. Tu n'as cessé de me soutenir et de m'encourager durant toutes les années de mes études, tu as toujours été présente à mes cotés pour me consoler quand il fallait. En ce jour mémorable, pour moi ainsi que pour toi, reçoit ce travail en signe de ma vive reconnaissance et ma profonde estime. Puisse le tout puissant te donner santé, bonheur et longue vie afin que je puisse te combler à mon tour.

A mon père : Je te dois ce que je suis aujourd'hui et ce que je serai demain et je ferai toujours de mon mieux pour rester ta fierté et ne jamais te décevoir. Que dieu le tout puissant te préserve, t'accorde santé, bonheur, quiétude de l'esprit et te protège de tout mal.

A mon grand frère Nassim et ma petite sœur Lamia.

A mes grands parents, Que Dieu vous préserve santé et longue vie.

A ma copine Sarah ZIANE CHAOUCH, Soraya, Taous, Lamia et à tous mes amis.

Spéciales dédicaces à toi Dehbia HADID, Hakim, karim et sa femme Saliha.

À tous les étudiants de la promotion 2016/2017.

A tous ceux qui, par un mot, m'ont donné la force de continuer ...

Siham

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A ma très chère mère : Tu représentes pour moi le symbole de la bonté par excellence, la source de tendresse, qui n'a jamais cessé de m'encourager, de sacrifier et de prier pour moi. Ta prière et ta bénédiction m'ont été d'un grand secours pour mener à bien mes études. Je te dédie ce travail en témoignage de mon profond amour. Puisse Dieu, le tout puissant, te préserver et t'accorder santé, longue vie et bonheur.

A mon cher Papa : Aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime et le respect que j'ai pour toi, tu as toujours été un exemple de courage. Rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon bien être. Ce travail est le fruit de tes sacrifices que tu as consentis pour mon éducation et ma formation.

A mon très cher frère « Omar » et ma petite sœur « kenza ».

A ma grand-mère paternelle, mon oncle et sa femme, mes tentes et tous les membres de ma famille petits et grands Veuillez trouver dans ce modeste travail l'expression de mon affection.

A ma belle-famille : Vous m'avez accueilli à bras ouverts dans votre famille. En témoignage de l'attachement, de l'amour et de l'affection que je porte pour vous. Je vous dédie ce travail avec tous mes vœux de bonheur, de santé et de réussite.

A mon fiancé : Tes sacrifices, ton soutien moral, ta gentillesse, ton profond attachement m'ont permis de réussir mes études. Sans ton aide, tes conseils et tes encouragements ce travail n'aurait vu le jour.

A ma copine et ma binôme « zourdani siham » et a toutes mes chères copines.

Un profond respect et un remerciement particulier à la famille rahab, ferhi Mohamed et sa femme, ouidir hakim et sa sœur pour leurs soutien durant ma période de stage pratique.

Que ce travail soit le fruit de votre soutien infaillible, Merci d'être toujours là pour moi.

Sarah

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE I : Le contrôle interne bancaire.....	4
Introduction :.....	4
Section1 : Généralités sur l’environnement de contrôle	4
Section2 : Les risques relatifs à l’activité bancaire.....	22
Conclusion.....	26
CHAPITRE II : La Notion du risque opérationnel et le cadre	
Réglementaire.....	27
Introduction.....	
Section1 : Les accords de Bâle et la notion du risque opérationnel...	27
Section2 : Réglementation prudentielle régissant le risque opérationnel en	
Algérie.....	46
Conclusion.....	49
CHAPITRE III : Evaluation et gestion du risque opérationnel	50
Introduction.....	50
Section1 : Identification et évaluation du risque opérationnel.....	50
Section2 : Pilotage du risque opérationnel.....	61
Conclusion.....	70

Sommaire

CHAPITRE IV : Identification, évaluation et gestion du risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria.....	75
Introduction.....	75
Section 1 : Présentation de la banque.....	76
Section 2 : Le contrôle interne et la gestion du risque opérationnel.....	83
Conclusion.....	115
CONCLUSION GENERALE.....	117



Introduction générale

Introduction générale

L'environnement économique mondial ne cesse de se développer, son évolution et son expansion accélérée le rend plus vulnérable aux différents risques le menaçant.

Des faillites de plus en plus conséquentes ont perturbé la stabilité du système bancaire international. On peut constater que certains facteurs internes à l'entreprise peuvent quelques fois générer des dégâts considérables. En effet, l'analyse de ces « catastrophes bancaires » met en exergue le fait qu'elles résultent souvent de défaillances dans le système de contrôle interne et de gouvernance des établissements, une faible supervision des employés, un manque de reporting, une organisation déficiente, une défaillance dans le système d'information, des erreurs humaines ...

Donc principalement, d'enchaînement de circonstances relevant plus de problèmes organisationnels et technologiques, que d'une mauvaise gestion des risques de crédit ou de marché. Autrement dit de risques opérationnels.

En effet, ce risque n'est pas nouveau, il a toujours existé, mais les économistes ont surtout mis l'accent sur les risques de crédit et de marché passant sous silence le risque opérationnel.

Les banques ont vite fait les frais de cette omission, la faillite de la banque Brings en 1995 avec une perte de 850 millions de livres sterling, l'affaire Madoff considérée comme l'une des plus grande escroqueries de l'histoire a engendré une perte de près de 50 milliards de dollars, la crise des Subprimes qui s'est traduite par un effondrement du système financier mondial avec une perte estimé à près de 500 milliards de dollars en un an. Bien que les plus médiatisées dans le monde, ces scandales ne sont pas des cas isolés et ont permis de prouver aux régulateurs ainsi qu'aux banques et institutions financières que les dysfonctionnements opérationnels pouvaient générer des dégâts considérables. A cet effet, la gestion du risque opérationnel devient alors une nécessité.

La profession bancaire a assuré une refonte de son système de mesure des risques, par la mise en place de Bâle II en 2006 avec pour principale innovation l'intégration du risque opérationnel dans le ratio de solvabilité Mc Donough.

Toutefois, la banque d'Algérie a édicté le règlement 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, qui impose aux banques la mise en

Introduction générale

place d'une cartographie identifiant et évaluant le risque opérationnel, et le règlement n° 14-01 du 16 février 2014 portant coefficient de solvabilité applicable aux banques et établissements financiers, qui introduit la composante risque opérationnel dans le ratio de solvabilité imposé à ces derniers, constituent un pas important pour une meilleure gestion et mesure de ces risques.

Dans cette optique, et pour pouvoir concrétiser ses objectifs, la banque s'efforce à mettre en œuvre des systèmes de contrôle interne très performants et complexes. Il ne s'agit pas simplement d'une procédure appliquée à un moment donné ; mais plutôt d'un système qui doit fonctionner en continu à tous les niveaux de la banque sous la responsabilité du conseil d'administration et de la direction générale.

Les objectifs sont notamment d'établir une culture de contrôle des risques de toutes les activités et plus particulièrement du risque opérationnel provenant de processus internes défectueux ou inadaptés ou des événements provenant de l'extérieur.

C'est dans cette optique que s'intègre notre travail de recherche où il s'agit d'étudier l'identification, l'évaluation et la gestion du risque opérationnel lié à l'activité bancaire pour une analyse Claire et détaillée.

Problématique de recherche :

De ce fait, nous prendrons le soin de traiter la problématique ci-après :

***quel est le rôle du contrôle interne dans la gestion du risque opérationnel bancaire et comment peut-on l'identifier, le mesurer et le gérer?**

De cette problématique principale découle les questions subsidiaires suivantes:

- Quel est le cadre réglementaire régissant le risque opérationnel en Algérie ?
- Quels sont les outils de couverture que la banque peut utiliser pour la gestion du risque opérationnel ?

Ces questions nous poussent à émettre les hypothèses suivantes:

Hypothèses de recherche :

- Le contrôle Interne est un dispositif permettant de détecter le risque opérationnel.
- La banque décompose son activité en processus et sous processus, elle rattache le risque opérationnel relatif à chacun.
- Le contrôle interne prend des mesures permettant de réduire l'impact du risque opérationnel sur l'activité bancaire.

Méthodologie de recherche :

- Pour effectuer notre cas théorique nous avons opté pour des recherches bibliographiques, articles, travaux universitaires, webographies.
- Pour effectuer notre étude de cas nous avons opté pour des méthodes qualitatives et quantitatives.

Structuration du mémoire :

Afin de permettre une compréhension claire de notre étude, nous allons diviser notre travail en quatre chapitres. Dans un premier chapitre, nous allons présenter le contrôle interne bancaire et les différents risques relatifs à son activité.

Le second chapitre nous amènera à mieux comprendre la notion du risque opérationnel et le cadre réglementaire.

Le troisième chapitre s'intéressera à l'évaluation et la gestion du risque opérationnel et cela en expliquant la notion de ce dernier dans l'activité bancaire et en présentant des techniques pouvant être utilisées pour le réduire.

Le quatrième chapitre nous permettra de mettre en pratique les aspects théoriques évoqués en 1^{er} et 2^{ème} et 3^{ème} chapitres, à savoir la mise en place et le suivi des cartographies risques opérationnels (RCSA), la réalisation des plans d'actions et la gestion des Key Risk Indicator (KRI) en donnant un exemple de déclaration d'incident.

CHAPITRE I : Le contrôle interne bancaire.

Section 1 : Généralités sur l'environnement de contrôle.

Section 2: Les risques relatifs à l'activité bancaire



Introduction :

Les risques et les contrôles sont littéralement inséparables. Cela signifie que les risques doivent d'abord être identifiés et évalués, puis traités et atténués par l'existence d'un solide système de contrôle interne.

Avec l'arrivée du règlement 11-08 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, le contrôle interne et le management des risques sont envisagés simultanément.

Ce dernier oblige les banques et les établissements financiers à mettre en place un système de contrôle interne efficace et robuste, ainsi que des systèmes et des procédures leur permettant d'appréhender les risques auxquels ils sont exposés.

Nous allons exposer dans ce premier chapitre les notions relatives au contrôle interne et les différents risques relatifs à l'activité bancaire.

Section1 : Généralités sur l'environnement de contrôle

1-1) Définition du contrôle interne selon le référentiel COSO

Le COSO¹ est un référentiel de contrôle interne visant à limiter les tentatives de fraudes dans les rapports financiers des entreprises. Il a été défini par le « Committee of Sponsoring Organisation of the Tread way Commission » en 1992. Toutefois, ce n'est qu'à partir de 2002 que le modèle COSO a véritablement émergé. Les lois américaines rendant obligatoire l'évaluation du contrôle interne pour les sociétés faisant appel à l'épargne publique (suite aux scandales Enron et Worldcom), il est alors adopté comme référentiel. En France, il faut attendre la loi de sécurité financière de 2003 pour le voir se développer.

Le contrôle interne aide les entités à réaliser leurs principaux objectifs, à maintenir et à améliorer leur performance. Le référentiel intégré de contrôle interne permet aux organisations de développer de manière efficace et efficiente des systèmes de contrôle interne qui s'adaptent aux évolutions de l'environnement économique et opérationnel, visent à maîtriser les risques en les ramenant à des niveaux acceptables ; ils permettent une prise de décision éclairée et une bonne gouvernance.

Le COSO, qui note que « le contrôle interne signifie des choses différentes pour des personnes différentes », en propose la définition suivante :

¹<https://fr.m.wikipedia.org/wiki/coso> consulté le 12 /07 /2017 à 16 :17

CHAPITRE I : Le contrôle interne bancaire

« Le contrôle interne est défini globalement comme un processus, mis en œuvre par le conseil d'administration, le management et les autres membres du personnel, conçu pour donner une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs dans les catégories suivantes :

- l'efficacité et l'efficience des opérations,
- fiabilité de l'information financière,
- la conformité aux lois et aux règlements en vigueur,
- la protection du patrimoine.»²

La définition citée ci-dessus pose les bases de la fonction du contrôle interne au sein d'une entité financière. On y retrouve ainsi les grands rôles que joue le contrôle interne dans la gestion du risque opérationnel. Deux aspects essentiels sont à souligner dans cette définition. Tout d'abord le contrôle interne intervient en tant que processus mobilisant tous les acteurs de la banque : « Le contrôle interne n'est pas un ensemble statique». Celui-ci se limite à un ensemble de procédures et à une accumulation de vérifications ou d'actions de contrôle. Ainsi pour être efficace le contrôle interne doit faire l'objet d'une implication de toutes les équipes de direction afin d'impulser la dynamique, promouvoir, accompagner et coordonner ses actions au sein de l'établissement. Cependant il est important de souligner que le processus de contrôle interne doit être accepté par l'ensemble des collaborateurs pour ensuite être mis en œuvre plus facilement.

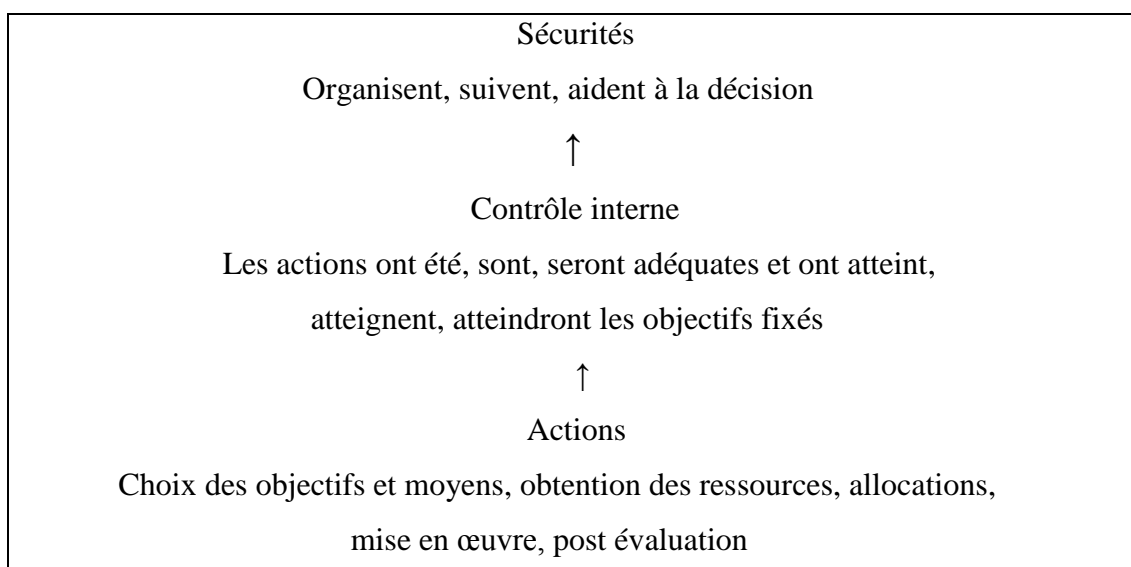
Le contrôle interne est le résultat de l'existence de sécurités qui organisent et garantissent les opérations et permettent à la direction de disposer de systèmes de suivi et d'aide à la décision adéquats et fiables, efficaces et efficients, lui permettant de maîtriser l'entreprise (figure1)³.

² Jean-Charles BECOUR et Henri BOUQUIN, « Audit opérationnel ; Entrepreneuriat, gouvernance et performance », ECONOMICA, 2008, page 49

³ Ibid. page 47

CHAPITRE I : Le contrôle interne bancaire

Figure n°1 : le statut du contrôle interne



Source : Audit opérationnel, Entrepreneuriat, gouvernance et performance Jean-Charles BECOUR et Henri BOUQUIN, Economica, 2008, page 47

1-2) Les objectifs du contrôle interne :

Les objectifs du contrôle interne s'imprègnent de la vision de l'AMF⁴ ainsi la contribution du contrôle interne peut s'entendre comme la maîtrise des activités, l'efficacité des opérations et l'utilisation efficiente des ressources.

Le dispositif vise plus particulièrement à assurer les objectifs:

- De fiabilité des informations financières et opérationnelles.
- De conformité aux lois, aux règlements et aux instructions fixées par les équipes dirigeantes,
- Du bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs.

Nous détaillerons ainsi ces trois points afin de constater l'importance que porte le contrôle interne dans la gestion du risque opérationnel.

⁴ L'Autorité des Marchés Financiers (AMF) est une autorité publique française indépendante créée en 2003, dotée de la personnalité morale et disposant d'une autonomie financière, qui a pour missions de veiller à la protection de l'épargne investie dans les instruments financiers, à l'information des investisseurs, au bon fonctionnement des marchés d'instruments financiers.

CHAPITRE I : Le contrôle interne bancaire

1-2-1) Le contrôle interne comme outil de fiabilité de l'information :

La fiabilité des informations, quel que soit leur nature, est l'un des objectifs principaux du contrôle interne. En effet, en 2008 Jean Tirole (prix Nobel d'économie en 2014), conçoit dans une conférence⁵ que l'entreprise est une énorme base de données, qui reçoit et stocke de l'information, et qui en génère également.

Pour obtenir une bonne gestion de son activité, une banque doit s'assurer de la qualité des informations qu'elle reçoit, afin de l'utiliser dans ses décisions à la fois stratégiques et de production.

Cela dit, la complexité de l'information ne rend pas ce travail facile pour une banque.

Il existe 3 types d'informations distinctes :

D'une part, les informations primaires qui regroupent les informations courantes générées par l'entreprise à chacune de ses transactions. Plus précisément il s'agit des informations qui rentrent dans les indicateurs de gestion et entourent également les besoins légaux (impôts...). On parle d'informations intra- organisationnelles.

D'autre part, les informations extérieures que l'entreprise se procure pour éclairer ses décisions de gestion. Elles concernent de manière générale tout ce qui peut avoir trait à l'étude de marché dans sa globalité, et notamment les taux de croissance d'un secteur d'activité, les parts de marché, l'inflation, le niveau de concurrence.

Enfin, les informations liées au fonctionnement interne de l'entreprise qui recouvre les échanges d'informations entre différents services, et sites géographiques. En ce sens on parle d'informations inter-organisationnelles.

A ce stade de réflexion, l'objectif est d'obtenir l'assurance que l'information transmise permet de tirer des conclusions favorables. Sans information fiable, on navigue à l'aveugle, le risque est ici interne et bien opérationnel.

⁵ À l'occasion de la publication de son livre "L'économie du bien commun", Jean Tirole, prix Nobel d'économie 2014, dans une conférence exceptionnelle, Il a essayé d'apporter des réponses aux grandes questions de l'économie contemporaine : économie numérique, l'innovation, de chômage, changement climatique, l'Europe, état, finances, marchés ...

CHAPITRE I : Le contrôle interne bancaire

Il est donc important de juger de la fiabilité de ces informations. A cet effet, une information est crédible si elle répond aux trois critères:

1) Exhaustivité

Il est nécessaire d'avoir à disposition au sein de l'entreprise toutes les informations et chaque information doit être complète. Le contrôle interne doit donc garantir la qualité des enregistrements des informations et faire en sorte que tous les éléments soient pris en compte.

2) Pertinence

Le contrôle interne doit permettre de définir quelles sont les informations importantes et nécessaires, que l'on classe selon un degré de précision. Il n'est pas question de garder toutes les informations mais seulement celles qui sont nécessaires pour atteindre les objectifs. Il doit donc être capable d'éliminer les informations jugées «superflues», qui ne feraient qu'alourdir les bases de données et qui n'améliore en rien la connaissance nécessaire à une bonne gestion du risque opérationnel.

3) Disponibilité :

Il est impératif que l'information soit accessible, au bon endroit et au bon moment. Cela rentre en compte dans l'objectif de transparence des organisations. Ceci est facilité par le développement du système d'information.

Cependant pour pouvoir juger d'une information comme étant correcte (une fois un niveau de fiabilité défini), il faut pouvoir rapporter un élément de preuve.

A ce titre les procédures de contrôle interne jouent un rôle majeur dans la fiabilité de ces informations et notamment dans la prévention du risque de nature opérationnel.

Ce dispositif doit être capable de saisir et enregistrer toutes les transactions que l'organisation réalise tant au niveau interne qu'au niveau externe. Autrement dit, on ne se limite plus aux informations purement financières et comptables, on s'intéresse d'avantage aux effets environnementaux.

CHAPITRE I : Le contrôle interne bancaire

1-2-2) Le contrôle interne comme outil de respect des lois, règlements et contrats :

L'entreprise est au quotidien confrontée à un certain nombre de contraintes issues de son environnement direct. Ces contraintes sont à la fois nombreuses et variées (comptables, fiscales, qualité...). L'entreprise est tenue de respecter les lois et règlements si elle ne veut pas être sujette à des pénalités.

Dans ce contexte, le contrôle interne doit permettre de faire respecter les règles du jeu en instaurant des vérifications régulières afin de dissuader « les mauvaises intentions».

En effet, le contrôle interne ne doit en aucun cas permettre de passer outre la législation en vigueur. Par exemple dans la gestion du risque opérationnel, l'organe de contrôle d'une banque doit s'assurer que les ratios imposés par le comité de Bâle⁶ soient bien respectés. Le contrôle interne doit aussi permettre de suivre des règles qu'elle a elle-même mis en place, comme des chartes d'éthiques⁷.

Il faut donc s'assurer que les agents de tous niveaux soient informés des règles qui leur sont applicables et des éventuelles modifications qui pourraient intervenir.

1-2-3) Le contrôle interne comme outil de fonctionnement des processus internes :

Le processus de contrôle interne a pour but d'optimiser les opérations en permettant d'identifier des insuffisances dans l'organisation et dans l'exécution des différentes activités de l'entreprise.

Ainsi, l'analyse du processus met en évidence des tâches non effectuées, des activités effectuées par des personnes ne disposant pas de la compétence ou des informations nécessaires à l'accomplissement correct de ces tâches, ces constatations peuvent ainsi conduire à réorganiser certaines fonctions, et à automatiser certains contrôles.

⁶ Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire se compose de représentants des autorités de contrôle bancaire et des banques centrales de pays suivants : Afrique du Sud, Allemagne, Arabie saoudite, Argentine, Australie, Belgique, Brésil, Canada, Chine, Corée, Espagne, États-Unis, France, Hong-Kong RAS, Inde, Indonésie, Italie, Japon, Luxembourg, Mexique, Pays-Bas, Royaume-Uni, Russie, Singapour, Suède, Suisse et Turquie.

⁷ Ensemble d'engagements, de pratiques et de comportements choisis et adoptés par une entreprise ou une profession qui dépendent essentiellement des caractères participatifs de sa conception et de la régularité des contrôles.

CHAPITRE I : Le contrôle interne bancaire

En effet, les dispositifs de contrôle interne doivent permettre d'assurer dans une logique de conformité que chaque processus concoure à l'atteinte d'un objectif stratégique décrit par le plan d'audit⁸

Ces dispositifs de contrôles visent notamment à s'assurer que les processus liés à la production des états financiers sont mis sous contrôle et que les dysfonctionnements associés à ces derniers ne peuvent altérer la sincérité des comptes.

1-3) Les composantes du contrôle interne :

Figure n°2 : les composantes du contrôle interne



Source : <https://fr.scribd.com/doc/89817566/Limpact-du-controle-interne-sur-la-maitrise-des-risques-cas-de-la-societe-Generale-Maroc> consulté le 26/07/2017 à 13:30

Les composantes du contrôle interne suivent une certaine logique et on les retrouve dans cet ordre :

1-3-1) l'environnement de contrôle⁹ :

L'environnement de contrôle est l'ensemble des normes, des processus et des structures qui constituent le socle de la mise en œuvre du contrôle interne dans toute l'organisation.

⁸ Description et planification des missions d'audit sur une période variant selon l'établissement bancaire.

⁹ <http://www.ifaci.com/librairie/les-ouvrages-de-l-ifaci-109.html>

CHAPITRE I : Le contrôle interne bancaire

Le conseil et la direction générale font preuve d'exemplarité en ce qui concerne l'importance du contrôle interne, et notamment les normes de conduite attendues. Le management répercute et précise ces attentes aux différents niveaux de l'organisation.

L'environnement de contrôle englobe l'intégrité et les valeurs éthiques¹⁰ de l'organisation, les éléments permettant au conseil d'exercer ses responsabilités en matière de surveillance, la structure organisationnelle ainsi que l'attribution des pouvoirs et des responsabilités, le processus de recrutement, de formation et de fidélisation de personnes compétentes, et la robustesse des indicateurs, des mesures d'incitation et des gratifications favorisant le devoir de rendre compte de la performance. L'environnement de contrôle a un impact déterminant sur l'ensemble du système de contrôle interne.

1-3-2) Evaluation et gestion des risques :

Chaque banque est confrontée à un ensemble de risques externes et internes qui doivent être évalués. L'évaluation des risques consiste en l'identification et l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs. Il s'agit d'un processus qui permet de déterminer comment ces risques devraient être gérés. Compte tenu de l'évolution permanente de l'environnement économique, du contexte légal et réglementaire ainsi que des conditions de travail, il est nécessaire de disposer de méthodes permettant d'identifier et de maîtriser les risques spécifiques liés au changement. Cette phase d'inventaire doit être suivie d'une phase d'analyse afin de déterminer par risque la probabilité de survenance et le dommage potentiel. Il s'agira enfin de décider si un risque doit être évité, limité, assuré ou accepté.

1-3-3) Intégration des activités de contrôle dans le processus :

Les activités de contrôle peuvent se définir comme l'intégration et l'application de contrôles dans les processus, afin de contribuer à garantir la mise en œuvre des orientations prises par la direction.

Différents risques peuvent entraver l'atteinte des objectifs d'une banque. Il s'agit de mettre en place des mesures pour y faire face, ainsi les contrôles nécessaires afin que ces mesures soient effectives. Les activités de contrôle sont menées à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels d'une banque et comprennent des actions aussi variées qu'approuver et autoriser, vérifier et rapprocher, apprécier les performances, la sécurité des actifs ou encore la séparation des fonctions. Ces activités doivent également se décliner de manière conséquente dans les différentes couches des processus pour être efficaces.

¹⁰ Un ensemble de valeurs morales qui guident les comportements au-delà des obligations définies sur le plan légal. Les deux termes ont été employés pour traduire, selon le contexte, le terme « ethical ».

CHAPITRE I : Le contrôle interne bancaire

Une séparation des fonctions entre deux entités, fixée dans un règlement ou une directive, doit ainsi se refléter dans le répertoire des signatures autorisées mais également dans les droits d'accès aux transactions et aux données informatiques.

Figure n°3 : Intégration des activités de contrôle dans le processus



Source : <https://fr.scribd.com/doc/89817566/Limpact-du-controle-interne-sur-la-maitrise-des-risques-cas-de-la-societe-Generale-Maroc> consulté le 26/07/2017 à 16 :15

CHAPITRE I : Le contrôle interne bancaire

1-3-4) la gestion de l'information et communication :

L'information pertinente doit être identifiée, recueillie et diffusée sous une forme et dans des délais qui permettent à chacun d'assumer ses responsabilités. Les systèmes d'informations produisent, entre autre, des données opérationnelles, financières, ou encore liées au respect des obligations légales et réglementaires, qui permettent de gérer et contrôler l'activité. Ces systèmes traitent non seulement les données produites par la banque mais également celles qui, liées à son environnement externe, sont nécessaires à la prise de décisions pertinentes.

Il existe également un besoin plus large de communications efficaces, impliquant une circulation multidirectionnelle des informations, c'est-à-dire ascendante, descendante et transversale. La direction doit transmettre un message très clair à l'ensemble du personnel sur les responsabilités de chacun des métiers de contrôle. Les employés doivent comprendre le rôle qu'ils sont appelés à jouer dans le SCI, ainsi que la relation existant entre leurs propres activités et celles des autres membres du personnel. Ils doivent être en mesure de faire remonter les informations importantes.

1-3-5) surveillance et pilotage du SCI :

Un système de contrôle interne n'est pas un instrument que l'on met en place définitivement car de nombreux changements dans l'environnement peuvent rendre certains aspects du SCI inadaptés. C'est pourquoi un système de contrôle interne doit être lui-même contrôlé, afin d'évaluer dans le temps son efficacité.

1-4) les acteurs du contrôle interne :

Le contrôle interne est l'affaire de tous, plusieurs acteurs y participent.

1-4-1) L'organe délibérant

Il s'agit du conseil d'administration.

Il a pour rôle de surveiller et de guider les dirigeants, et d'apporter des conseils. La responsabilité et l'indispensable implication du conseil d'administration a été renforcée pour doter les banques de systèmes de contrôle interne performants et adéquats par rapport aux risques encourus.

En effet, le conseil d'administration procède à l'examen de l'activité et des résultats du contrôle interne au moins deux fois par an et ce sur la base des informations fournies par l'organe exécutif ainsi que par le responsable du contrôle interne.

CHAPITRE I : Le contrôle interne bancaire

De même, il s'implique activement dans la maîtrise des risques encourus par l'établissement en fixant des limites acceptables pour chaque risque, et en s'appliquant à instaurer des procédures visant à réduire l'exposition de l'établissement à ses risques.

Il est à noter que le conseil d'administration peut être assisté dans sa mission de surveillance par un comité d'audit qui l'a lui-même nommé.

1-4-2) L'organe exécutif :

Il est composé de toutes les personnes qui assurent la détermination effective de l'orientation de l'activité d'une banque ou d'un établissement financier et la responsabilité de sa gestion.

Cet organe est chargé de mettre en œuvre la politique et la stratégie définie par le conseil d'administration. A ce titre, il doit veiller à l'organisation et au bon fonctionnement du système de contrôle interne.

Il est informé de tous les rapports de contrôle effectués ainsi que des résultats de gestion des risques, et informe à son tour le conseil d'administration.

Le contrôle interne requiert une forte implication des organes dirigeants. Ces derniers ont une responsabilité conjointe qui est de promouvoir une culture de contrôle à travers toute l'entreprise.

1-4-3) L'audit interne :

Les auditeurs internes procèdent à l'examen du système de contrôle interne et évaluent le caractère suffisant et l'efficacité du contrôle interne. Ces derniers rendent compte de leur mission à l'organe exécutif et au comité d'audit et recommandent des améliorations.

1-4-4) Le comité d'audit :

Le comité d'audit peut être créé par l'organe délibérant pour l'assister dans l'exercice de ses missions. L'organe délibérant définit la composition, les missions, les modalités de fonctionnement du comité d'audit et les conditions dans lesquelles les commissaires aux comptes ainsi que toute personne appartenant à la banque ou à l'établissement financier concerné sont associés à ses travaux.

Selon le règlement 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, le comité d'audit est notamment chargé de :

- ✓ Vérifier la clarté des informations fournies et de porter une appréciation sur la régularité et la pertinence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes ;

CHAPITRE I : Le contrôle interne bancaire

- ✓ Porter une appréciation sur la qualité du dispositif de contrôle interne, en particulier, la cohérence des systèmes de mesure, de surveillance, de maîtrise et de contrôle des risques et proposer, en tant que de besoin, des actions complémentaires à ce titre.

1-4-5) Le personnel :

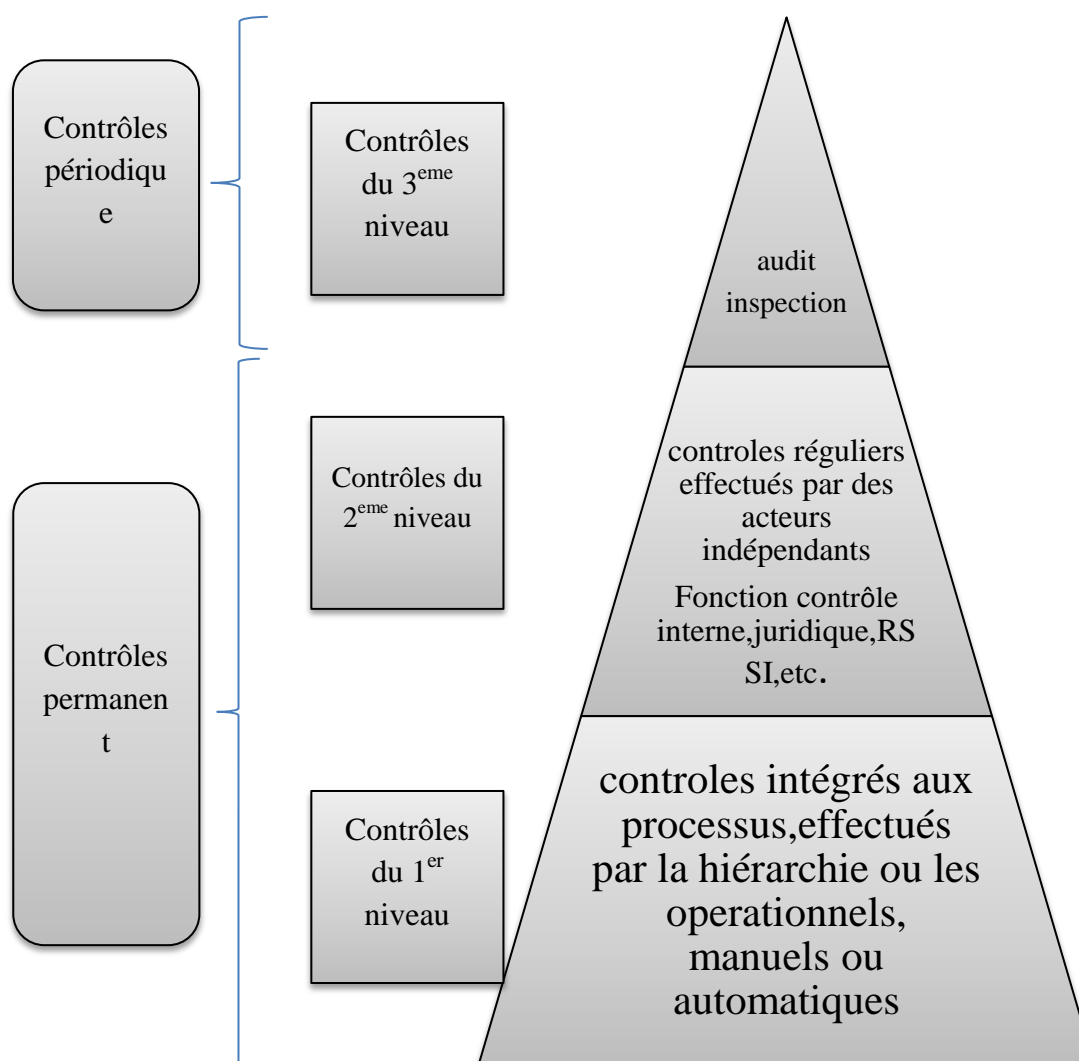
Le contrôle interne relève de la responsabilité de tous les membres du personnel. Chaque employé doit avoir les compétences ainsi que les informations nécessaires pour faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne.

1-5) Les différentes natures de contrôle interne :

Le Contrôle Interne est l'affaire de tous, des organes de gouvernance (organe délibérant, organe exécutif) à l'ensemble des collaborateurs de la banque. Le système de contrôle des opérations est structuré autour de deux fonctions de contrôle qui ensemble, forment une structure de contrôle à 3 niveaux.

CHAPITRE I : Le contrôle interne bancaire

Figure n°4: Répartition pyramidale des rôles et responsabilités des acteurs du contrôle interne.



Source : www.observatoire-metiers-banque.fr consulté le 28/07/2017 à 09 :05 page 31

1-5-1) Le Contrôle permanent :

Le contrôle permanent se définit comme l'ensemble des dispositions mises en place dans le but de garantir au niveau opérationnel la régularité, la sécurité et la validité des opérations réalisées. Il s'articule autour de deux volets :

- 1) La sécurité au quotidien : il s'agit de la bonne application des règles et procédures en vigueur par les agents. Elle concerne également la supervision au quotidien de leurs travaux par leur supérieur hiérarchique.

CHAPITRE I : Le contrôle interne bancaire

- 2) La supervision formalisée : elle concerne la vérification par la hiérarchie du respect des règles et procédures et de l'efficacité de la sécurité au quotidien, par des contrôles ciblés, effectués selon les modalités prévues.

Le contrôle permanent est très important, en effet au-delà de l'obligation réglementaire celui-ci présente un certain nombre d'avantages dans la mesure où il permet de :

- Renforcer la sécurité des opérations et des procédures en évitant l'autocontrôle
 - par l'existence de procédures qui préviennent les ruptures dans les chaînes de traitements ;
 - par la mise en place de contrôles ;
 - par la séparation des fonctions.
- Développer la culture de contrôle dans les services ;
- Responsabiliser les agents en les impliquant ;
- Améliorer la qualité du travail de chacun.

Le contrôle permanent permettra alors une meilleure qualité dans le traitement des opérations ainsi qu'une plus grande qualité des informations comptables.

Il est à rappeler que le contrôle permanent comprend :

- L'autocontrôle : Il est exercé au niveau de l'exploitation. Des vérifications sont opérées en premier lieu par les agents, et cela par mesures de sécurité et préalablement à l'exécution des opérations, puis lors de l'arrêt de la journée comptable.
- Le contrôle de premier niveau : il s'agit d'un contrôle opérationnel qui comprend, un contrôle classique de suivi auquel sont soumises toutes les agences rattachées au moins deux fois par an, et des contrôles spécifiques répondant à un besoin particulier.
- Le contrôle de second niveau : celui-ci a pour objet de s'assurer du respect des règles et procédures lors du traitement des opérations, procédé par l'inspection générale ou régionale de manière très approfondie et étoffée, ces investigations disposent d'un pouvoir de sanction.

1-5-2) Le contrôle périodique « audit interne » :

L'audit interne est défini par l'IFACI¹¹ comme étant « une fonction de conseil s'exerçant avec indépendance et objectivité. Elle se propose d'apporter de la valeur ajoutée et d'améliorer le fonctionnement de l'organisation. Elle aide à atteindre les objectifs par une approche systématique et raisonnée d'évaluation et d'amélioration de la gestion des risques, des dispositifs de contrôle et des méthodes de management ».

L.IIA (The Institute of Internal Auditors) précise que « l'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Il aide cette organisation à atteindre ses objectifs en évaluant, par une approche systématique et méthodique, ses processus de management des risques, de contrôle et de gouvernement d'entreprise, et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité »¹².

Du fait de la variété des domaines à couvrir et des missions à conduire, l'audit interne doit disposer d'une gamme de compétences toujours plus étendue. La formation permanente constitue un facteur clé de performance au plan individuel et collectif.

L'audit interne consacre l'essentiel de ses missions, à vérifier que les procédures sont à jour et que les opérationnels les ont comprises et les appliquent totalement, au quotidien, d'où une nouvelle organisation de la gestion des risques opérationnels par l'audit interne.

Ces définitions mettent en avant les fondements, les objectifs ainsi que l'importance de l'audit interne en précisant qu'elle contribue à la création de valeur ajoutée.

L'audit interne est de deux types, on peut distinguer :

- **L'audit financier et comptable** : Il s'agit d'un examen procédé par un professionnel compétent indépendant et objectif en vue d'exprimer une opinion sur la régularité et la sincérité des états financiers.
- **L'audit opérationnel** : Il s'agit d'une évaluation des systèmes de contrôle interne prévalant dans les principales activités, fonctions, structures par lesquelles la banque réalise son objet social.

¹¹ Institut Français des auditeurs et contrôleurs internes

¹² <http://www.ifaci.com/ifaci/connaitre-l-audit-et-le-controle-interne/definitions-de-l-audit-et-du-controle-internes-78.html> consulté le 10/08/2017 à 10:10

CHAPITRE I : Le contrôle interne bancaire

Celle-ci a pour principal objectif l'appréciation de la maîtrise des opérations de l'entreprise. D'un point de vue général, l'audit interne intervient sur les domaines suivants :

- ✓ l'examen et l'évaluation de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne ;
- ✓ le contrôle de l'application et de l'efficacité des procédures de management du risque et méthodes de mesure de risque ;
- ✓ le contrôle de la sincérité et de la fiabilité des enregistrements comptables et des rapports financiers ;
- ✓ le contrôle des moyens de sauvegarde des actifs ;
- ✓ le contrôle du système de mesure de risque par rapport aux fonds propres ;
- ✓ les tests à la fois sur les opérations et le fonctionnement des procédures spécifiques de contrôle interne ;
- ✓ le contrôle des dispositifs mis en place pour s'assurer qu'ils sont conformes aux exigences légales et réglementaires, aux codes de conduite, et à la mise en œuvre des politiques et procédures ;
- ✓ le contrôle de la sincérité, de la fiabilité et de l'opportunité des reportings réglementaires.

L'audit interne dans les banques évolue vers un rôle d'acteur de premier plan, en charge en particulier de la conduite du changement et de la gestion des risques. Néanmoins, le respect de certains principes conditionne le succès de ses missions.

➤ **Principes et fonctions de l'audit interne :**

Nous avons jugé utile de présenter quelques principes de base pour la fonction audit interne :

Le service d'audit interne doit être en mesure d'exercer sa mission de sa propre initiative dans tous les services, les établissements et les fonctions de la banque.

Il doit être libre de faire un rapport sur ses résultats et évaluations et de les communiquer en interne.

Le principe d'indépendance implique le rattachement du service audit interne, soit au président de la banque, soit au conseil d'administration, soit à son comité d'audit ;

La fonction d'audit interne doit être objective et impartiale, ce qui signifie que l'audit doit pouvoir effectuer ses missions sans préjugés et sans subir de pressions. Pour être objectif et impartial le service d'audit interne doit lui-même chercher à éviter tout conflit d'intérêts. A cette fin les missions d'auditeurs doivent changer périodiquement;

CHAPITRE I : Le contrôle interne bancaire

Le service d'audit interne doit se préoccuper des dispositions légales et réglementaires qui régissent les opérations de la banque, les politiques, principes, règles, lignes de conduite interne édictées par les autorités de tutelle relatives à l'organisation et à la gestion des banques. Cependant, cela ne signifie pas que l'audit interne doit assumer les fonctions de contrôle de la conformité ;

Le service de l'audit interne doit évaluer en particulier, la conformité de la banque à la réglementation et aux contrôles des risques (quantifiables et non-quantifiables), la fiabilité y compris (l'intégrité, l'exactitude et l'exhaustivité) ainsi que la disponibilité en temps opportun de l'information financière et de celle destinée au management, la continuité et la fiabilité des systèmes d'information et l'organisation des services.

1-6) Rôles et responsabilités du contrôleur interne :

Au sein des métiers du contrôle permanent, se trouve le métier de contrôleur interne

A la différence de l'auditeur interne, le contrôleur interne a une fréquence de missions plus élevée, du fait de la couverture d'un périmètre plus réduit, équivalent à une ligne métier.

En effet, un contrôleur interne peut être spécifiquement affecté au contrôle des opérations de marchés, des opérations de moyens de paiement ou encore, aux processus d'octroi de crédits. Il a pour objectif de superviser les contrôles de 1^{er} niveau effectués par les collaborateurs ou les responsables hiérarchiques, voire de les compléter par d'autres axes d'analyse. Le contrôleur interne s'assure également de la conformité des opérations réalisées.

Le contrôleur interne doit représenter un véritable relais entre la direction du contrôle interne et les opérationnels de la banque. Il travaille donc au quotidien avec les opérationnels, la direction des risques, la direction de la conformité, la direction des systèmes d'information. Le contrôleur interne peut être rattaché hiérarchiquement à la direction du contrôle interne ou à la direction de la conformité.

CHAPITRE I : Le contrôle interne bancaire

Tableau n° 1 : missions du contrôleur interne

Famille professionnelle	Contrôle interne
Métier	Le Contrôleur interne
Autres appellations	Compliance officer
Principales missions	
<ul style="list-style-type: none">➤ Couvrir un périmètre spécifique équivalent à une ligne métier➤ Mettre en œuvre le plan de contrôle défini par le responsable de contrôle interne (mission de contrôle permanent)➤ Mettre en œuvre des contrôles sur les étapes risquées des processus➤ Assurer le suivi des contrôles mis en place et des procédures de traitement des opérations bancaires via un système de remontée d'alertes avec des indicateurs tels que le taux d'erreur, les délais, etc.➤ Analyser, évaluer l'exposition aux risques et proposer des plans d'amélioration➤ Vérifier que la banque est conforme aux lois, règlements et normes professionnelles➤ Garantir la qualité et le niveau de sécurité des systèmes d'information	
Savoir faire	Savoir être
<ul style="list-style-type: none">➤ Compétence mathématique➤ Compétence informatique➤ Compétence analytique➤ Compétence réglementaire et juridique➤ Compétence rédactionnelle➤ Compétence spécifique métiers / processus	<ul style="list-style-type: none">➤ Compétence relationnelle

Source : www.observatoire-metiers-banque.fr consulté le 28/07/2017 à 09 :05 page 49

Section2 : Les risques relatifs à l'activité bancaire :

La raison d'être d'une banque est de prendre des risques, d'en accepter les conséquences et de mettre en place les moyens de protection nécessaires.

2-1) La notion de risque

La notion de risque est au cœur de l'exercice du métier de banquier. D'où la nécessité de leur évaluation rigoureuse et donc de leur limitation permanente.¹³

En effet, le risque constitue la dimension la plus importante dans l'environnement bancaire, pour une banque celui-ci est l'essence de son activité et la source principale de son profit. Toutefois, la prise de risque excessive a souvent été à l'origine des difficultés voir de la défaillance des établissements bancaires. C'est justement dans le but de limiter les effets néfastes de la prise démesurée des risques et de soutenir la stabilité et la sécurité du système financier que fut instaurée la réglementation prudentielle internationale.

Selon le nouveau robert, dictionnaire de la langue française¹, le mot risque désigne :

- 1) Danger éventuel plus ou moins prévisible ;
- 2) Eventualité d'un événement ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties et qui pourrait causer la perte d'un objet ou tout autre dommage.
- 3) Fait de s'exposer à un danger (dans l'espoir d'obtenir un avantage).

Selon l'organisation internationale de normalisation ISO le risque est « la possibilité d'occurrence d'un événement ayant un impact sur les objectifs, il se mesure en terme de conséquences et de probabilité ».

2-2) Les risques acceptés et rémunérés¹⁴ :

Comme précisé, la raison d'être d'une banque, son métier, est de prendre des risques de plusieurs natures. Cette prise de risques se caractérise par un rapport coût/opportunité.

C'est-à-dire, l'espérance de gains rapportée au niveau de risques pris. La banque est donc rémunérée pour cette prise de risques.

¹³ La banque et ses fonctions, Bruno MOSCHETTO et Jean ROUSSILLON, presses universitaires de France, 1988, Page 31

¹⁴ www.observatoire-metiers-banque.fr consulté le 12/08/2017 à 10 :16

2-2-1) Le risque de crédit / de contrepartie

Ce sont des risques de pertes financières consécutives à l'incapacité des clients ou autres contreparties à honorer leurs engagements financiers.

➤ le risque de crédit

Est le risque de perdre tout ou une partie du montant du crédit accordé si l'emprunteur ne rembourse pas sa dette à l'échéance fixée. Autrement dit, c'est le risque de défaut de remboursement. C'est le cas, par exemple, d'un client qui ne possède plus les capacités financières suffisantes pour rembourser son emprunt envers la banque. Il peut s'agir d'un défaut de remboursement d'un particulier pour un prêt immobilier, d'une entreprise pour un prêt d'équipement. D'où la nécessité pour les banques de sélectionner leurs clients emprunteurs les plus solvables.

➤ le risque de contrepartie

Représente la perte potentielle que pourrait subir la banque si la personne (physique ou morale) avec qui elle a réalisé une opération de gré à gré¹⁵, venait de faire défaut. Elle ne sera alors pas en mesure d'honorer ses engagements.

2-2-2) Le risque de marché

Les banques qui interviennent sur les marchés financiers (action, obligataire, monétaire, change) font obligatoirement face à la fluctuation des cours de marché qui peuvent leur être favorables mais également défavorable, et engendrer des moins-values qui, ne sont ni plus ni moins, que des pertes financières.

Le risque de marché est donc le risque pour la banque de subir des pertes financières consécutives aux variations des prix des instruments financiers (actions, obligations...), des taux de change, des taux d'intérêt, etc. Il est à noter que le terme « risque de marché » est un terme « chapeau » qui englobe les risques suivants :

➤ Le risque de taux

C'est le risque pour la banque de subir une évolution défavorable des taux, que ce soit à la baisse ou à la hausse, selon que la banque emprunte ou prête. En effet, si la banque emprunte à taux variable pour financer des crédits à court terme à taux fixe, et que les taux variables viennent à devenir supérieurs au taux fixe, la banque subira des pertes financières. Ce risque impacte donc à la

¹⁵ Marché sur lequel la transaction est conclue directement entre l'acheteur et le vendeur. Il s'oppose à un marché organisé, dans lequel il faut verser une commission à la bourse concernée.

CHAPITRE I : Le contrôle interne bancaire

fois les activités d'octroi de crédit, de gestion des dépôts rémunérés et également les activités de marché.

➤ **Le risque de change**

Correspond pour la banque au risque de pertes liées aux fluctuations des taux de change. Toute fluctuation défavorable des taux de change se répercutera négativement sur les flux futurs espérés par la banque dans le cadre de son activité financière exercée sur les devises. Le risque de change peut également affecter les activités de crédit de la banque. C'est le cas lorsqu'une banque prête de l'argent à son client en devises étrangères. La banque prend le risque de voir le capital qui lui sera remboursé diminué.

➤ **Le risque de liquidité :**

Ce risque peut provenir d'une impossibilité de refinancement pour une banque alors que, parallèlement, elle aura réalisé une forte transformation de ses dépôts à court terme. La banque se retrouve donc dans une situation de ressources financières (liquidités) insuffisantes pour faire face à ses échéances à court terme (par exemple, des retraits importants de dépôts à court terme).

Ce sera le cas suite à une crise de confiance à l'égard de la banque ou à une crise de liquidité générale du marché qui freinera le marché interbancaire et empêchera la banque de trouver des liquidités.

2-2-3) Le risque de souscription

Les banques développent via des filiales dédiées à des activités d'assurance, subissent des risques liés à ces activités, en particulier les risques de souscription.

Par risque de souscription, il convient d'entendre risque de pertes financières ou de changement défavorable de la valeur des engagements du banc assureur en raison d'hypothèses inadéquates en matière de tarification et de provisionnement (le provisionnement vise à constituer des réserves pour faire face à ses anticipations en termes d'engagements c'est à dire d'indemnisation de clients).

Une dérive inopinée de la sinistralité des divers engagements d'assurance génère des risques de pertes financières.

C'est le cas par exemple d'une mauvaise actualisation de l'accidentologie automobile qui engendrera des coûts d'indemnisation de sinistres supérieurs aux primes payées par les clients. En fonction des produits d'assurance commercialisés par la banque, le risque de souscription peut être composé d'un ou plusieurs éléments parmi les suivants :

➤ le risque vie :

Relatif aux probabilités de morbidité¹⁶, de mortalité, de longévité, d'incapacité des assurés. Par exemple : Produits d'assurance-vie

➤ le risque non-vie :

Concerne les assurances de biens et de responsabilité, et les assurances des dommages corporels. Il est lui-même constitué du risque suivant : risque de prime, c'est-à-dire le risque que le coût des futurs sinistres soit supérieur aux primes perçues. Exemple : incendie, accidents et risques divers.

➤ le risque santé

Produits dits de « complémentaire santé » : relatifs aux probabilités de mortalité des assurés pour les produits de prévoyance. On y inclut notamment les risques liés aux épidémies, aux déterminants de l'évolution des frais de santé. Les progrès de la médecine, les changements dans le mode de vie influent sur le risque santé.

2-3) Les risques subis¹⁷ :

A l'inverse des risques volontairement pris par la banque sur lesquels elle se rémunère, certaines activités peuvent l'exposer à des risques qu'elle ne souhaite pas. Il s'agit néanmoins de risques (a priori) inévitables car ils sont inhérents à son activité. Il s'agit ici de risques subis.

2-3-1) Le risque stratégique

Ce sont les risques liés aux prises de décisions des organes décisionnels de la banque pouvant générer une perte économique imprévue. Ces décisions stratégiques peuvent être de diverses natures : des décisions de restructuration, de réduction d'effectif, d'embauche, d'implantation régionale (ouverture et fermeture de succursales, filiales bancaires, etc.), d'internationalisation, d'alliances ou partenariats, de fusions et acquisitions, d'externalisation, de diversification (investissements dans de nouveaux produits bancaires, métiers, marchés, équipements, projets, actifs, etc.). Les risques stratégiques visent ainsi, l'ensemble des événements susceptibles de remettre en cause l'atteinte des objectifs stratégiques.

¹⁶ Nombre d'individus atteints par une maladie dans une population donnée et pendant une période déterminée.

¹⁷ www.observatoire-metiers-banque.fr consulté le 29/08/2017 à 15 :13

2-3-2) Le risque opérationnel

Le risque opérationnel pour la banque est le risque de pertes financières résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance des procédures (non-respect, contrôle absent ou incomplet), de son personnel (erreur, malveillance et fraude), des systèmes internes (panne informatique...) ou d'évènements exogènes (inondation, incendie...).

Plusieurs évènements marquants ont placé les risques opérationnels au cœur de la gestion des risques et sont réglementairement encadrés.

2-3-3) Le risque de non-conformité

Le risque de non-conformité constitue un risque de sanction judiciaire, disciplinaire ou administrative, de perte financière significative ou d'atteinte à la réputation, qui naît du non-respect de dispositions propres aux activités bancaires, qu'elles soient de nature législatives ou réglementaires, ou qu'il s'agisse de normes professionnelles et déontologiques, ou d'instructions de l'organe exécutif prises notamment en application des orientations de l'organe délibérant¹⁸. A noter que le risque de non-conformité est une sous-catégorie du risque opérationnel.

Conclusion :

Les banques bien plus que toutes les autres organisations font face à de nombreux risques qui menacent leur croissance et leur pérennité, en effet la course à la performance commerciale que se livrent beaucoup de banques pour conquérir ou au moins conserver leur clientèle les oblige à adopter d'autres plans de structuration pour assurer une meilleure flexibilité et réactivité.

En outre, la course des banquiers vers la réalisation de profits et la maximisation de la rentabilité dans un environnement marqué par une concurrence accrue, aggrave les risques auxquels les banques sont confrontées et notamment en ce qui concerne le risque opérationnel.

De ce fait, et afin de préserver la solidité et la sécurité des systèmes bancaires et financiers des incidences liées à la défaillance des grandes institutions bancaires à travers le monde, les autorités réglementaires ainsi que les autorités de contrôle ont mis en place des accords et des règlements afin de surveiller les banques et d'assurer la stabilité financière du système bancaire et financier

¹⁸ Comité de la Régulation Bancaire et Financière (CRBF).

CHAPITRE I : Le contrôle interne bancaire

CHAPITRE II : La Notion du risque opérationnel et Le cadre réglementaire.

Section 1 : Les accords de Bâle et la notion du risque opérationnel

Section 2 : Réglementation prudentielle régissant le risque opérationnel en

Algérie



« Il suffit sans doute de leurs rappeler quelques événements retentissants pour ramener nos banques à la raison : faillite du fonds LTCM et de la banque BARINGS, attaque terroriste du World Trade Center, pratiques frauduleuses d'Enron/Worlcom, pertes chiffrées en milliards de Dollars chez All-First Bank en raison d'activités de trading non autorisé pour n'en citer que quelques-unes parmi les plus célèbres. Ces stigmates du "risque opérationnel" sont une invitation ferme à se focaliser d'avantage sur d'autres types de risques que ceux relevant strictement d'une activité de marché ou de crédit.»

F. MAURER

Introduction :

La prise de risque est indissociable pour l'activité bancaire et la mauvaise maîtrise de ces risques ne se traduit pas seulement par des pertes financières ou des manques à gagner mais par des dommages pouvant conduire à la mise en danger de la pérennité de la banque elle-même.

Parmi les risques encourus par la banque figure le risque opérationnel et les banques sont tenues de mettre en place un dispositif de suivi de ce risque afin de se conformer aux obligations réglementaires en vigueur.

Section1 : Les accords de Bâle et la notion du risque opérationnel.

1-1) Accords de Bâle :

- **Comité de Bâle :** "Comité des Règles et Pratiques de Contrôle des Opérations Bancaires"¹

Le 26 juin 1974, dépôt de bilan de la banque allemande Herstatt alors que la partie en US dollars des opérations de change de la banque n'est pas dénouée, à cause du décalage horaire. Première prise de conscience du risque systémique sur les marchés financiers modernes.

Un gouverneur de la Banque d'Angleterre, Peter Cooke, propose une réunion des banques centrales et des superviseurs bancaires des pays du G10 (Allemagne, Belgique, Canada, Etats-Unis, France, Italie, Japon, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède, Suisse)

Le Comité de Bâle(1) est né et se réunit dorénavant à Bâle (Suisse) quatre fois par an ; En 1975, un document le « Concordat de Bâle» introduit le principe du contrôle bancaire sur base consolidée.

« Les objectifs du comité se concrétisent à travers :

- ✓ La mise en place de standards minimaux en matière de contrôle prudentiel.
- ✓ La diffusion et la promotion des meilleures pratiques bancaires.
- ✓ La surveillance et la promotion de la coopération internationale en matière de contrôle prudentiel.

Il est à noter que le comité de Bâle n'a pas de pouvoirs réglementaires. Il tient son autorité de la qualité de ses travaux, du processus de concertation qui débouche sur des consensus, ou accords ou

¹Inspiré de l'article : Bâle 1, 2, 3 ... de quoi s'agit-il ? Publié sur le site : https://acpr.banque-france.fr/fileadmin/user_upload/acp/Actualite/20170125-bale.pdf consulté le 26/09/2017 à 20:24

convergences, et du pouvoir et de la volonté de ses membres d'appliquer ensuite dans leurs pays respectifs les décisions prises »².

1-1-1) Le 1^{er} accord de Bâle, dit ratio Cooke :

Les premiers travaux de grande ampleur du Comité aboutissent à la publication, en 1988, d'un accord sur un ratio international de solvabilité, baptisé "ratio Cooke"³, du nom de l'instigateur du Comité.

Ce ratio est au cœur des accords dits « Bâle 1 » et constitue un élément fondateur de la régulation bancaire : chaque risque doit comprendre un certain montant de fonds propres pour assurer la sécurité globale du marché et minimiser les risques de nature systémique en évitant « l'effet domino⁴ ».

$$\text{Ratio Cooke} = \frac{\text{fonds propres}}{\text{Risques}} > 8\%$$

Fonds propres Risques = risques « pondérés »

Capital et réserves (« Tier 1 »)	Etat	Risque à 0 %
+	Banque	Risque à 20%
Emprunts subordonnés (« Tier 2 »)	Crédit immobilier	Risque à 50%
	Autres crédit	Risque 100%

- Taux de pondération de 0% : caisse et assimilés ; créances sur administrations centrales (AC) ou banques centrales (BC) des états de la zone A ; créances sur les AC ou BC des états de la zone B, libellées et financées dans la devise de l'emprunteur ; créances sur un débiteur zone B expressément garanties par l'AC ou la BC du même pays ; créances sur les « communautés européennes ».

²Dov OGIEN « Comptabilité et audit bancaire », ed Dunod, Paris 2008,page 405

³Ibid page 395

⁴ Est une **réaction en chaîne** qui peut se produire lorsqu'un changement mineur provoque un changement comparable à proximité, qui provoquera un autre changement similaire, et ainsi de suite au cours d'une séquence linéaire.

- Taux de pondération de 20% : créances sur les banques multilatérales de développement ; créances sur les administrations régionales ou locales des états de la zone A ; créances sur des établissements de crédit, entreprises d'investissement, chambres de compensation et entreprises de marché de la zone A ; créances dont la durée résiduelle n'excède pas un an sur les établissements de crédit de la zone B ; valeurs en cours de recouvrement.
- Taux de pondération de 50% : créances garanties par hypothèque sur un logement occupé ou en location ; crédit-bail immobilier ; comptes de régularisation dont les contreparties sont indéterminées.
- Taux de pondération de 100% : tous autres actifs, à l'exception de ceux qui sont déduits des fonds propres de l'établissement prêteur.

➤ **Les limites de Bâle I :**

Le nouvel environnement bancaire a bien montré les insuffisances du premier accord Bâle I qui se manifestent à travers les facteurs suivants :

- ✓ Les banques ont développé en interne des modèles de mesure des risques et d'allocation interne des fonds propres beaucoup plus sophistiqués.
- ✓ Bâle I se concentre essentiellement sur le risque de crédit et le risque de marché et néglige les autres types de risques qui peuvent être des facteurs importants de vulnérabilité pour la banque tels que : le risque opérationnel, le risque de taux d'intérêt sur le portefeuille bancaire et le risque de liquidité.
- ✓ La prise de conscience de la nécessité d'introduire des exigences qualitatives en plus de celles relatives au capital minimum à l'échelle internationale dans le but d'inciter les banques à gérer sainement leurs opérations.

A travers ces limites, le besoin d'un nouvel accord s'est fait de plus en plus nécessaire.

A cet effet, le comité de Bâle a mis en place un nouveau dispositif à savoir : Bâle II dont le but essentiel consistait à remédier au déphasage qui existait entre risque réglementaire et risque économique, entre fonds propres réglementaires et fonds propres économiques.

1-1-2) Le passage de Bâle I à Bâle II :

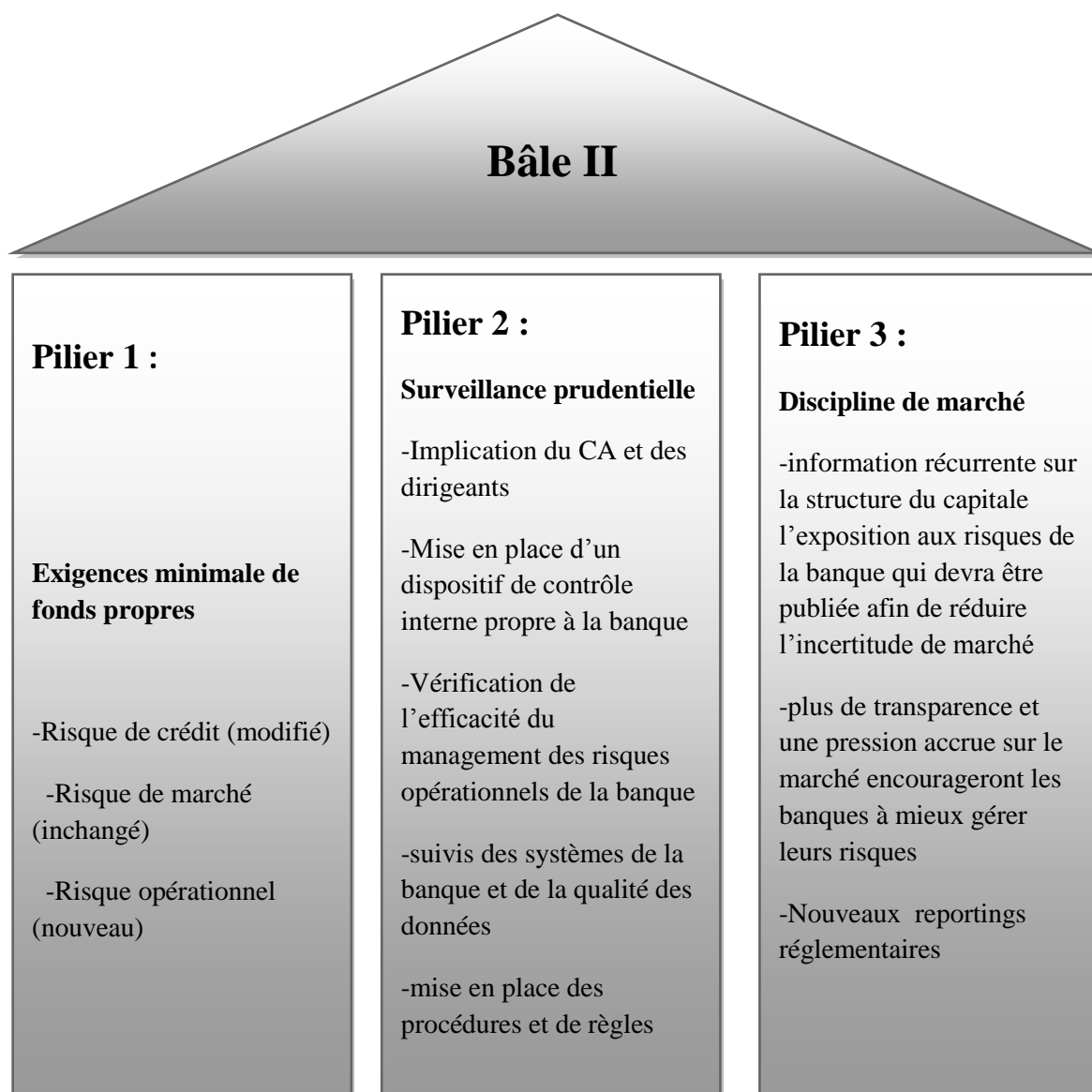
Les dysfonctionnements et les insuffisances en matière de gestion des risques qu'ont témoignés les banques par l'application des dispositions de Bâle I, ont poussé les autorités en charge de la régulation

bancaire internationale à promulguer un nouvel accord qui soit plus soucieux de moduler le besoin en fonds propres réglementaires des banques en fonction de leurs risques.

Cet accord dit de Bâle II, a été publié en 2004 et mis en place à la fin de l'année 2006.

Les objectifs visés par le comité de Bâle demeurent inchangés, et de nouvelles approches ont été introduites dans le but d'améliorer la politique prudentielle des banques et de mieux adapter l'adéquation des fonds propres des établissements⁵

Figure n°5: Les exigences du nouvel accord



Source : Dov OGIEN « Comptabilité et audit bancaire », edDunod, Paris 2008, page406

⁵« Principes fondamentaux pour un contrôle bancaire efficace » publié sur le site www.bis.org consulté le 29/09/2017 à 20:40

➤ **Pilier I : Exigences minimales de fonds propres**

L'objectif du 1^{er} pilier est d'assurer que la mesure du besoin en fonds propres d'un établissement de crédit est l'image fidèle du niveau de risque qu'il porte.

Le nouveau ratio modifie les principes de calcul du risque de crédit en intégrant les techniques de réduction des risques ; il reste identique en ce qui concerne les risques de marché ; enfin, il crée une nouvelle exigence de charge en fonds propres pour les risques opérationnels.

En fonction de la méthode envisagée, le comité de Bâle définit les exigences constituant les critères d'agrément du système d'évaluation du risque de la banque par le régulateur. La méthodologie de leur constitution tient compte des éléments suivants :

- ✓ Pertinence de la méthode de notion du risque ;
- ✓ Qualité de l'analyse au moyen de critères qualitatifs et quantitatifs ;
- ✓ Finesse de la stratification du portefeuille selon des classes de risques.

Au niveau organisationnel, les banques doivent mettre en place un dispositif leur permettant :

- ✓ D'obtenir et d'approuver une notation par une structure indépendante ;
- ✓ De réexaminer cette note au moins une fois par an ;
- ✓ D'avoir une procédure de contrôle et de reporting.

➤ **Pilier II : Processus de surveillance prudentielle**

Le régulateur pourra, en fonction du profil de risque, imposer des exigences individuelles supérieures à celle imposées par le ratio. Ces nouvelles exigences seront motivées au regard des risques suivants : risque de taux d'intérêt, risque de concentration, risque de liquidité et l'analyse des situations de crises (stress test)⁶.

La fonction d'audit interne et le processus de contrôle interne sont au cœur du dispositif afin de garantir l'intégrité et la pertinence de l'ensemble du processus de gestion des risques.

⁶ « Test de résistance bancaire » est un exercice constituant à simuler des conditions économiques et financières extrême mais plausibles afin d'en étudier les conséquences sur les banques et de mesurer leurs capacité de résistance à de telles situations. Les tests sont menés par les banques centrales.

Le rôle des régulateurs nationaux est renforcé et inclut désormais :

- ✓ La possibilité d'intervenir à tout moment s'ils le jugent nécessaire, et avant même que les fonds propres ne tombent en dessous des minima requis ;
- ✓ La possibilité d'imposer une approche parmi celles proposées dans le pilier 1 pour évaluer les risques ;
- ✓ La revue et l'audit du processus d'évaluation de l'adéquation des fonds propres.

Les régulateurs examineront de façon qualitative les procédures internes mises en place par les banques pour évaluer l'adéquation des fonds propres aux risques en vérifiant trois principes :

- ✓ Existence d'une procédure documentée permettant d'évaluer l'adéquation des fonds propres et d'une stratégie pour maintenir le niveau de fonds propres ;
- ✓ Pertinence et fiabilité des mécanismes internes d'évaluation ;
- ✓ Intervention rapide en cas de non-respect des exigences minimales ;

➤ **Pilier III : Discipline de marché**

Ce troisième pilier met l'accent sur l'importance de la communication financière qui permet une utilisation efficace de la discipline de marché, encourageant ainsi le principe de la transparence et cela en imposant aux banques une publication périodique des informations concernant leur politique de gestion des risques.

Ce pilier s'établit donc autour de deux principes :

- ✓ La délivrance d'une information récurrente et pertinente sur la structure du capital et l'exposition aux risques de la banque attendue.
- ✓ Une plus grande transparence et une pression accrue sur le marché encourageront les banques à mieux gérer les risques.

1-1-3) Bâle III pour une gestion plus adaptée à la réalité des risques :

La crise financière de 2008 qui a ébranlé le système financier mondial, a démontré les limites de Bâle II. En réaction à celle-ci, le comité a dans un premier temps révisé en juillet 2009 le dispositif

CHAPITRE II : La Notion du risque opérationnel et le cadre réglementaire

de Bâle II, puis dans un second temps a défini en décembre 2010 un nouveau cadre prudentiel avec la signature des accords de Bâle III.

Ces derniers sont venus dans une optique de réforme et d'amélioration des accords de Bâle II avec une nouvelle logique macro prudentielle visant à stabiliser le système financier dans son ensemble. Les principales mesures apportées par Bâle III sont synthétisées dans le tableau suivant :

Tableau n°2 : Mesures apportées par Bale III

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

Source : www.finance-watch.org consulté le 16/10/2017 à 21:18

Le « Liquidity Coverage Ratio » (LCR) veille à ce que la banque dispose de suffisamment d'actifs liquides de haute qualité pour surmonter une crise grave qui durerait 30 jours.

$$LCR = \frac{\text{Actifs liquides}}{\text{flux de décaissements nets à un mois}} \geq 100\%$$

Le « Net Stable Funding Ratio » (NSFR), ratio à long terme en complément structurel du ratio à court terme leur permettant de résister à une crise pendant une année.

$$NSFR = \frac{\text{Ressources stables à un an}}{\text{Besoins de financements stables à un an}} \geq 100\%$$

1-2) Définition du risque opérationnel :

Le risque opérationnel peut être défini comme le risque de pertes résultant de procédures internes inadaptées ou défailtantes, d'erreurs humaines, de défaillance des systèmes informatiques, d'évènements extérieurs. Ce sont donc des risques qui existent depuis toujours dans les banques ou les entreprises. Il peut s'agir par exemple de problèmes informatiques qui retardent l'exécution d'ordres sur les marchés (incidents courants) mais également de l'incendie de locaux ou de fraude interne pouvant entraîner de lourdes pertes.

Le risque opérationnel est donc un risque qui peut s'avérer très coûteux, même s'ils sont connus depuis longtemps, la gestion du risque opérationnel est un exercice encore assez récent pour les banques, qui a largement évolué grâce à la réforme Bâle II.

La définition qui est le plus souvent retenue est celle du comité de Bâle qui définit le risque opérationnel comme suit: « le risque de pertes résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, ou résultant d'évènements extérieurs. Cette définition inclut le risque juridique mais exclut les risques stratégiques.»⁷

Toutefois, plusieurs banques estiment que le risque opérationnel n'est autre que tout ce qui ne relève pas des risques financiers (risque de crédit ou risque de marché).

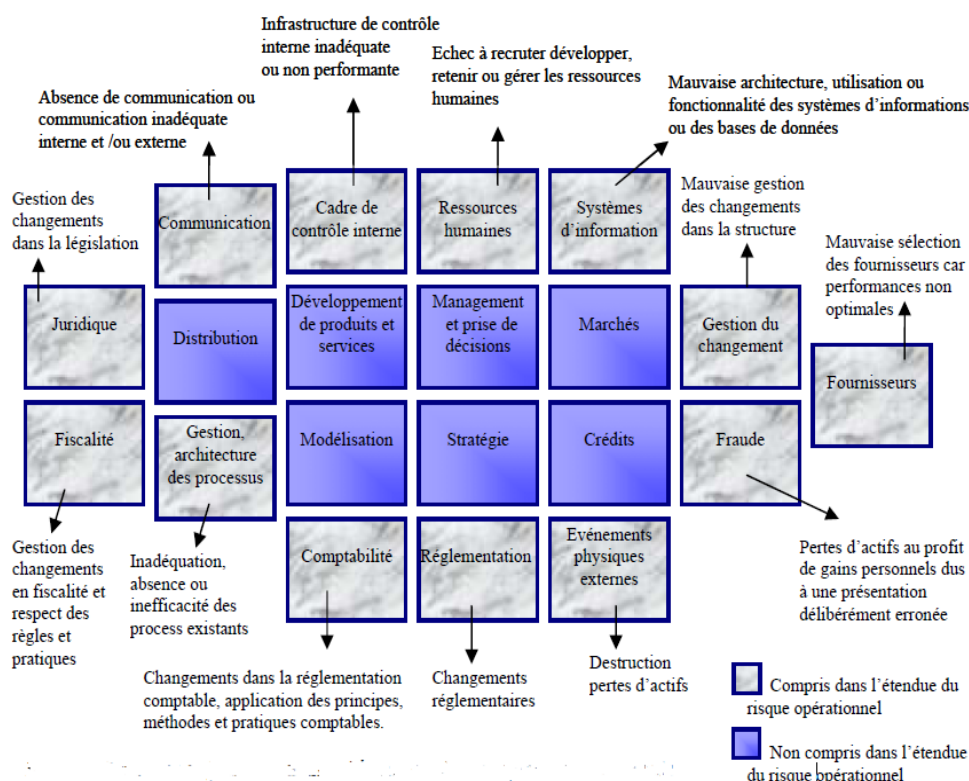
Dans ce cas, le risque opérationnel comprend à la fois les risques légaux, tout comme les risques stratégiques et de réputation.

La définition fournie par le comité de Bâle sert de base de réflexion et de mise en œuvre pour toutes les banques. Néanmoins, il existe d'autres définitions plus élargies telle que :

⁷Dov OGIEN, « comptabilité et audit bancaires », edDunod 2^{ème} édition , Paris, 2008 , page 417.

« Les risques opérationnels comprennent tous les risques de nature à interrompre ou compromettre le bon fonctionnement de l'entreprise, à remettre en cause l'atteinte de ses objectifs, ou à entraîner des dommages susceptibles d'affecter sa rentabilité ou son image »⁸

Figure n°6 : Les sujets clés d'une définition des risques opérationnels



Source : http://www.memoireonline.com/01/09/1920/m_le-processus-de-gestion-et-de-mesure-du-risque-operationnel-selon-les-exigences-de-comite-de-Bale.html consulté le 12/09/2017 15 :55

1-3) Le risque inhérent et le risque résiduel :

Le risque inhérent est le risque pur ou « brut » considéré sans les éventuels moyens de protection ou de contrôle mis en place contre le risque résiduel est celui qui résulte du risque brut en tenant compte des protections et des contrôles mis en place.

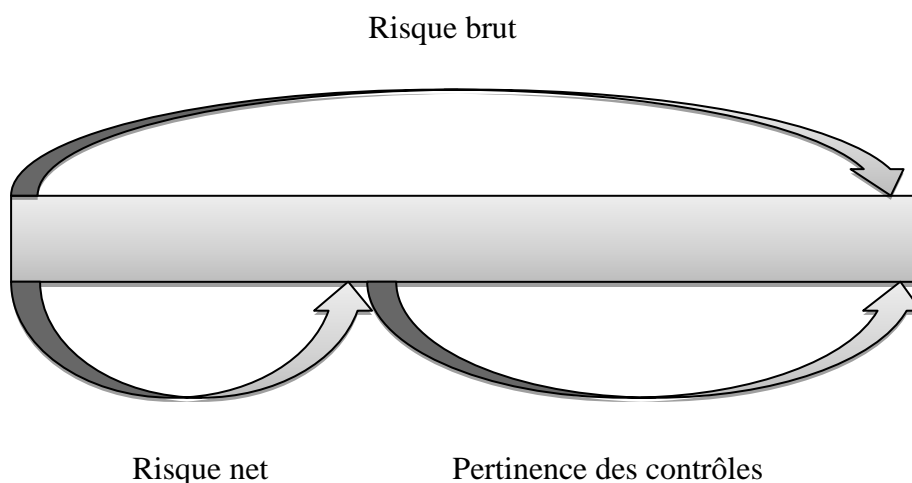
L'appréhension du risque inhérent est un exercice bien périlleux, car elle impose de faire abstraction des mesures de contrôle alors qu'il est difficile de savoir où mettre le curseur de

⁸ http://fr.wikipedia.org/wiki/Risque_op%C3%A9rationnel_%28%C3%A9tablissement_financier%29 consulté le 23/09/2017 à 21 :06

l'absence des points de contrôle. Il est donc plus pertinent d'étudier les risques dans leur configuration réelle.

Cependant, cette distinction est très importante car elle permet de comparer les risques bruts sans points de contrôle, aux risques résiduels après mise en place des points de contrôle. Ainsi, le risque brut est considéré comme un point de repère permettant de mesurer la pertinence des contrôles mis en place.

Figure n°7 : Le risque brut et le risque net



Source : Elaboré par nous-même à partir du mémoire de M^r Boukhechba Mohamed Sami, « Cartographie du risque opérationnel »ESB, 2014.

1-4) Classification du risque opérationnel dans Bâle II :

Le comité de Bâle a eu pour objectif lors de la constitution des textes relatifs à Bâle II, d'explicitier d'une manière assez générale les éléments constructifs des risques opérationnels.

Pour ce faire, celui-ci a défini une segmentation des risques en huit lignes de métiers et sept catégories d'évènements, qui permettront de constituer une matrice de cinquante-six cases regroupant et représentant l'ensemble des activités bancaires et risques associés.

Il y a toutefois lieu de préciser que ces éléments sont généraux et non limitatifs.

1-4-1) Les lignes de métier :

Pour une identification et gestion précise du risque opérationnel, il y'a lieu de décomposer l'activité bancaire en lignes de métier qui constitue les principales sources de valeur ajoutée pour la banque.

- **Les métiers** : il s'agit de définir les principales sources de valeur ajoutée, qui correspond en général à un produit ou service, un segment de clientèle, un territoire géographique ou d'une combinaison des trois.
- **Les processus** : Correspond à la description détaillée des activités de la banque sous forme d'une représentation des principaux processus qui participent à la création de valeur au sein de l'entreprise.

Tableau n°3 : Les lignes de métier

Lignes de métier	Activités
L1 Financement des entreprises	Fusion/acquisition, émissions, privatisation, dette publique, syndication, titrisation
L2 Banque de détail	Paiements domestiques, transfert de fonds, règlement interbancaires, compensation, correspondant bancaire
L3 Activités de marché	Négociations sur marchés de capitaux, marché monétaire. etc.
L4 Banque commerciale	Conservation de titres, services aux émetteurs, prêt de titre.
L5 Activités de paiements et règlements	Effet de commerce, financement export, commerce international, financement des projets, leasing, factoring.
L6 Services d'agence et conservation	Gestion de fonds sous toutes ses formes (public, privé, institutionnel .etc.)
L7 Gestion d'actifs	Traitements des ordres et services associés.
L8 Courtage de détail	Dépôt, prêt, cartes bancaires, services bancaires, conseils financiers, banque privée, gestion de fortune, garanties.

Source : Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER « prévention et gestion du risque opérationnel », Edition revue banque, paris, 2004, page 26, 27

1-4-2) Les composantes du risque opérationnel selon Bâle⁹ :

Le Comité de Bâle a mis en place une classification détaillée des événements générateurs de pertes opérationnelles.

En effet, celui-là a prévu sept types d'évènements, puis décliné en sous-catégories, et enfin des exemples concrets sont donnés pour mieux illustrer le découpage.

➤ Fraude interne :

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

Tableau n°04 : Fraude interne

Sous-catégories	Exemples
➤ Activité non autorisée	<ul style="list-style-type: none">➤ Transactions non notifiées (intentionnellement)➤ Transactions non autorisées (avec perte financière)➤ Évaluation erronée d'une position (intentionnellement)
➤ Vol et fraude	<ul style="list-style-type: none">➤ Fraude / fraude au crédit / absence de provisions➤ Vol / extorsion / détournement de fonds / vol qualifié➤ Détournement de biens➤ Destruction malveillante de biens➤ Contrefaçon➤ Falsification de chèques➤ Contrebande

⁹https://www.fimarkets.com/pages/risque_operationnel.php consulté le 17/10/2017 à 13:28

CHAPITRE II : La Notion du risque opérationnel et le cadre réglementaire

	<ul style="list-style-type: none">➤ Usurpation de compte / d'identité / etc.➤ Fraude / évasion fiscale (délibérée)➤ Corruption / commissions occultes➤ Délit d'initié (pas au nom de l'entreprise)
--	---

Source : Nous-même.

➤ **Fraude externe :**

Perte liée à des actes de tiers (parties extérieures à la banque) visant à commettre une fraude, un détournement d'actifs ou à enfreindre une disposition législative ou réglementaire.

Tableau n°5 : Fraude externe

Sous-catégories	Exemples
<ul style="list-style-type: none">➤ Vol et fraude	<ul style="list-style-type: none">➤ Vol / vol qualifié➤ Contrefaçon➤ Falsification de chèques
<ul style="list-style-type: none">➤ Sécurité des systèmes	<ul style="list-style-type: none">➤ Dommages dus au piratage informatique➤ Vol d'informations (avec perte financière).

Source : Nous même

➤ **Insuffisance des pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail :**

Pertes liées à des actes contraires aux dispositions législatives ou réglementaires, aux conventions en matière d'emploi, de santé ou de sécurité ; ainsi que des pertes concernant la réparation de préjudices personnels, les pratiques discriminatoires ou contraires aux règles en matière d'égalité professionnelle.

CHAPITRE II : La Notion du risque opérationnel et le cadre réglementaire

Tableau n°6 : Insuffisance des pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail

Sous-catégories	Exemples
➤ Relation de travail	➤ Questions liées aux rémunérations, avantages, à la résiliation d'un contrat ➤ Activité syndicale
➤ Sécurité du lieu de travail	➤ Responsabilité civile (chute, etc.) ➤ Événements liés à la réglementation sur la santé et la sécurité du personnel
➤ Egalité et discrimination	➤ Rémunération du personnel ➤ Tout type de discrimination

Source : Nous même

➤ **Clients, produits et pratiques commerciales :**

Pertes résultantes d'un manquement, non-intentionnel ou dues à la négligence d'une obligation professionnelle envers les clients (y compris les exigences en matière de confiance et d'adéquation du service), la nature ou les caractéristiques d'un produit.

CHAPITRE II : La Notion du risque opérationnel et le cadre réglementaire

Tableau n°7 : Clients, produits et pratiques commerciales

Sous-catégories	Exemples
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conformité, diffusion d'informations et devoir fiduciaire. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Violation du devoir fiduciaire / de recommandations. ➤ Conformité / diffusion d'informations (connaissance de la clientèle, etc.) ➤ Violation de la confidentialité de la clientèle. ➤ Atteinte à la vie privée. ➤ Vente agressive ➤ Opérations fictives. ➤ Utilisation abusive d'informations Confidentielles ➤ Responsabilité du prêteur.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pratiques commerciales / de place incorrectes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Législation antitrust ➤ Pratiques incorrectes ➤ Manipulation du marché ➤ Délit d'initié (au nom de l'entreprise) ➤ Activité sans agrément ➤ Blanchiment d'argent
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Défauts de production. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vices de production (absence d'agrément, etc.) ➤ Erreurs de modèle.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sélection, parrainage et exposition. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Insuffisance de l'analyse clientèle ➤ Dépassement des limites d'exposition d'un client.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ services-conseil 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conflits sur l'efficience des prestations.

Source : Nous même

➤ **Dommages aux actifs corporels :**

Pertes liées à la destruction ou l'endommagement d'actifs physiques résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres événements.

Tableau n°8 : Dommage aux actifs corporels

Sous-catégories	Exemples
➤ Catastrophes 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 : Nous même

➤ **Interruptions d'activité et dysfonctionnements des systèmes :**

Pertes liées à une interruption de l'activité, aux dysfonctionnements d'un système d'information ou autres. Elle concerne notamment les pertes ayant pour origine des pannes de matériel et de logiciel informatique, les problèmes de télécommunication, les pannes d'électricité.

Tableaux n°9 : Interruptions d'activités et dysfonctionnements des systèmes

Sous-catégories	Exemples
➤ systèmes	<ul style="list-style-type: none">➤ Matériel➤ Logiciel➤ Télécommunications➤ Interruptions / perturbations d'un service public

Source : Nous même

➤ **Exécution, livraison et gestion des processus :**

Pertes résultantes de lacunes dans le traitement des transactions ou dans la gestion des processus, ainsi que dans les relations avec les contreparties commerciales et les fournisseurs.

Tableau n°10 : Exécution, livraison et gestion des processus

Sous-catégories	Exemples
➤ Saisie, exécution et suivi des transactions	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Problèmes de communication ➤ Erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement ➤ Non-respect de délais ou d'obligations ➤ Erreur de manipulation du modèle / système ➤ Erreur comptable / d'affectation d'une entité ➤ 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 à l'obligation de notification ➤ Inexactitudes dans les rapports externes (pertes)
➤ Admission et documentation clientèle	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Absence d'autorisations / renoncations clientèle ➤ Documents juridiques absents / incomplets
➤ Gestion des comptes clients	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Accès non autorisé aux comptes ➤ Données clients incorrectes (pertes) ➤ Actifs clients perdus ou endommagés par négligence
➤ Contreparties commerciales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Faute d'une contrepartie hors clientèle ➤ Divers conflits avec une contrepartie hors clientèle
➤ Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sous-traitance ➤ Conflits avec les fournisseurs

Source : Nous même

En dehors des risques énumérés par la réglementation baloise nous pouvons citer d'autres risques opérationnels, ces risques non pris en compte par les textes de Bâle, sont réellement présents au sein de l'activité bancaire et peuvent de ce fait, engendrer des pertes. Leur négligence provient du fait qu'ils sont difficilement mesurables.

Ces risques spécifiques sont les suivant :

➤ **Risque d'image :**

C'est le risque de détériorer la confiance qui relie le banquier à son client à la suite d'un accident, une communication insuffisante qui engendre les rumeurs, un comportement frauduleux ou par manque de contrôle dans la diffusion du produit.

➤ **Les risques humains :**

L'être humain est l'une des principales ressources et valeurs de la banque. Ainsi, il est indispensable de le gérer et de le protéger avec attention.

L'identification des risques humains est très difficile car nous ne pouvons pas deviner si un collègue va commettre un acte frauduleux ou une erreur qui va coûter à la banque des pertes significatives.

➤ **Les risques stratégiques :**

Le comité de Bâle, dans sa définition du risque opérationnel, exclut le risque stratégique.

Malgré que ce dernier soit bien réel, il est difficile de mesurer son impact avec précision.

Néanmoins, nous pouvons le subdiviser en 3 sous-catégories :

- Les risques politiques ;
- Les risques de modification de la législation ;
- Les risques liés à l'évolution du marché.

➤ **Le risque technologique :**

Les inconvénients dans les nouvelles technologies de l'information peuvent être considérés comme des risques opérationnels dans la mesure où les systèmes occupent une place importante dans les processus de gestion des banques.

➤ Le risque organisationnel :

Il est nécessaire pour une bonne gestion du risque opérationnel de bien séparer les tâches des responsables. Par exemple un trader responsable à la fois du back et du front office, peut engager des pertes et les dissimuler aisément. Ce cas s'étant réalisé lors de la faillite de l'illustre banque Anglaise Barings, qui aurait pu être évité si un meilleur contrôle et une meilleure organisation étaient assurés.

Section 2 : réglementation prudentielle régissant le risque opérationnel en Algérie

Ces règlements visent à aligner le système algérien sur les procédures prudentielles et de surveillance de l'activité édictées par la Comité de Bâle sur le Contrôle Bancaire plus connu sous son acronyme anglais BSBC (Basel Committee on Banking Supervision).

En effet, La transposition des dispositions du Comité de Bâle dans la réglementation algérienne n'est pas une pratique nouvelle. La Banque d'Algérie avait à la fin des années quatre-vingt du siècle dernier « acclimaté » le célèbre ratio Cooke qui fixait la limite de l'encours crédits accordés par une banque en fonction de ses capitaux propres. Depuis, au fil des évolutions du marché bancaire global et des crises, le Comité de Bâle a édicté des normes prudentielles de plus en plus précises et cohérentes connues sous le nom de Bâle II et Bâle III.

Néanmoins, nous avons pu en disposer et après une lecture attentive, voici les nouveautés apportées par chaque règlement pour ce qui est du risque opérationnel.

2-1) Le règlement 14-01 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité des banques et établissements financiers¹⁰:

-Les banques et établissements financiers sont tenus de respecter en permanence sur base individuelle ou consolidée un coefficient minimum de solvabilité de 9.5% entre ,d'une part, le total

¹⁰<http://www.droit-afrique.com/upload/doc/algerie/Algerie-Reglement-2014-01-coefficients-solvabilite.pdf> consulté le 18/10/2017 à 14:32

CHAPITRE II : La Notion du risque opérationnel et le cadre réglementaire

de leurs fonds propres réglementaires, et d' autre part, la somme des risques de crédit ,marché et opérationnel.

-Les fonds propres de base doivent couvrir le risque de crédit, opérationnel et de marché à hauteur de 7%.

-Les banques et établissements financiers doivent constituer un coussin de sécurité composé des fonds propres de base et couvrant 2.5% de leurs risques pondérés.

-Le risque opérationnel pondéré sont calculés en multipliant par 12.5 l'exigence en fonds propres au titre de ces risques déterminés conformément aux dispositions des articles de 20-21 du même règlement.

-On entend par risque opérationnel, le risque de perte résultant de carences ou de défaillance inhérente aux procédures, personnels, système internes et événements externes.

Cette définition exclut les risques stratégiques ou de réputation, mais inclut le risque juridique.

-L'exigence en fonds propres nécessaires pour la couverture du risque opérationnel est égale à 15% de la moyenne des produits net bancaires annuels des trois derniers exercices.

Seuls les produits nets bancaires positifs sont pris en compte pour le calcul de cette moyenne.

2-2) Le règlement 14-02 du 16 février 2014 relatif aux grands risques et aux participations¹¹ :

-Les banques et établissements financiers sont tenus de respecter en permanence un rapport maximum de 25% entre l'ensemble des risques nets pondérés qu'ils encourent sur un même bénéficiaire et le montant de leurs fonds propres réglementaires.

-Le total des grands risques encourus par une banque ou un établissement financier ne doit pas dépasser huit fois le montant des fonds propres réglementaires.

2-3) Règlement 11/08 portant sur le contrôle interne des banques et des établissements financiers¹² :

¹¹<http://www.droit-afrique.com/upload/doc/algerie/Algerie-Reglement-2014-02-coefficients-solvabilite.pdf> consulté le 18/10/2017 à 15:59

¹²<http://www.droit-afrique.com/upload/doc/algerie/Algerie-Reglement-2011-08-contrôle-interne-des-banques.pdf> consulté le 18/10/2017 à 16:20

CHAPITRE II : La Notion du risque opérationnel et le cadre réglementaire

Le règlement n° 11-08 du 28 novembre 2011 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers publié dans le journal officiel n°47 du 29 août 2012 adopté par la Banque d'Algérie suivant les recommandations internationales émanant du Comité de Bâle sur les règles prudentielles et de surveillance que doit respecter un établissement bancaire, est la pierre angulaire du cadre réglementaire régissant la gestion des risques.

-Les BEF¹³ sont tenus d'assurer en permanence :

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

-Les BEF sont tenus, dans les conditions définies ci-après, de mettre en place un dispositif de contrôle du risque de non-conformité.

-Les BEF sont tenus de mettre en place des systèmes et procédures permettant d'appréhender globalement les risques auxquels ils sont confrontés, ces systèmes et procédures doivent permettre quant à eux, de disposer d'une cartographie des risques qui identifie et évalue l'ensemble des risques encourus.

Cette cartographie doit :

- ✓ Etre établie par type d'activité ou ligne métier ;
- ✓ Permettre d'évaluer les risques encourus par une activité au regard des orientations arrêtées par les organes exécutif et délibérant ;
- ✓ Identifier les actions à prendre pour limiter les risques encourus à travers des outils permettant des contrôles internes et des mesures de surveillance plus efficaces ;
- ✓ Définir et affiner les Plan de Continuité d'Activité.

¹³ Banques et établissements financiers

CHAPITRE II : La Notion du risque opérationnel et le cadre réglementaire

-Les BEF doivent se doter de systèmes de mesures des risques opérationnels et juridiques en particulier ceux conduisant à l'interruption d'activités essentielles ou à l'attente à leur réputation.

A cet effet, ils mettent notamment en place des plans de continuité de l'activité et les tests de manière périodique. Ils s'assurent également de la sécurité de leurs systèmes d'information dans les conditions prévues aux articles 35 et 36 du présent règlement.

-Les banques et établissements financiers enregistrent les incidents significatifs résultant de défaillances dans le respect ou la conception des procédures internes, de dysfonctionnements de systèmes notamment informatiques, ainsi que de fraudes, ou de tentatives de fraudes, internes ou externes.

A cet effet, les banques et établissements financiers déterminent des seuils et des critères d'enregistrement adaptés à la nature de leurs activités et de leurs risques.

Les incidents significatifs doivent, selon des critères appropriés, couvrir les risques de perte, y compris lorsque celle-ci ne s'est pas matérialisée. Le ou les fichiers des incidents sont tenus à la disposition des responsables des contrôles permanents et périodiques.

Conclusion

L'importance accrue attribuée aux risques opérationnels, et due aux diverses crises ayant ébranlé le système bancaire et financier, ont incité les autorités en charge de la régulation bancaire internationale à prescrire des normes visant à atténuer les dégâts causés et à en éviter de nouveaux.

Dans ce cadre se sont inscrites les recommandations du comité de Bâle à travers la publication de trois accords visant la stabilité et le renforcement du système bancaire.

Il est à préciser que chaque publication du comité, était le fruit de la révision des différents problèmes et lacunes rencontrés par celles qui la précède.

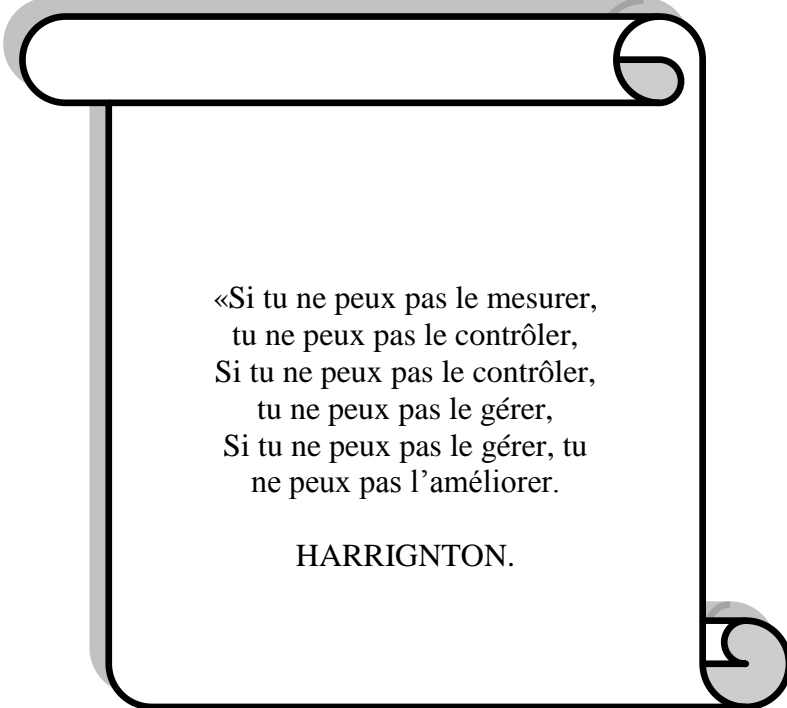
Dans ce cadre, Bale I était le premier accord mis en place, dans le but d'instaurer des exigences réglementaires en fonds propres à travers le ratio Cooke. Cet accord a très vite montré ses insuffisances car il reposait sur des normes de calculs de fonds propres rigides.

A cet effet, s'est lancée la grande réforme de Bale II, dans le but d'élargir le champ de calcul des exigences en fonds propres des banques et des établissements financiers et d'y proposer une mesure plus fine en intégrant la notion du risque opérationnel.

CHAPITRE III : Evaluation et gestion du risque opérationnel

Section 1 : Identification et évaluation du risque opérationnel

Section 2 : pilotage du risque opérationnel



«Si tu ne peux pas le mesurer,
tu ne peux pas le contrôler,
Si tu ne peux pas le contrôler,
tu ne peux pas le gérer,
Si tu ne peux pas le gérer, tu
ne peux pas l'améliorer.

HARRINGTON.

Introduction

Le rôle central qu'a joué le risque opérationnel dans la crise a fait de sa gestion une priorité pour les banquiers, les gouvernements et les autorités de régulation.

Ainsi les institutions financières qui tireront la meilleure partie de la nouvelle discipline sur le risque opérationnel, sont celles qui investissent dans la mise en place d'un dispositif d'identification, de mesure et de couverture des risques opérationnels pertinent.

Pour le traitement des différentes mesures que devront prendre les banques afin d'assurer une bonne maîtrise des risques opérationnels auxquels elles font face, nous avons devisé ce chapitre en deux sections :

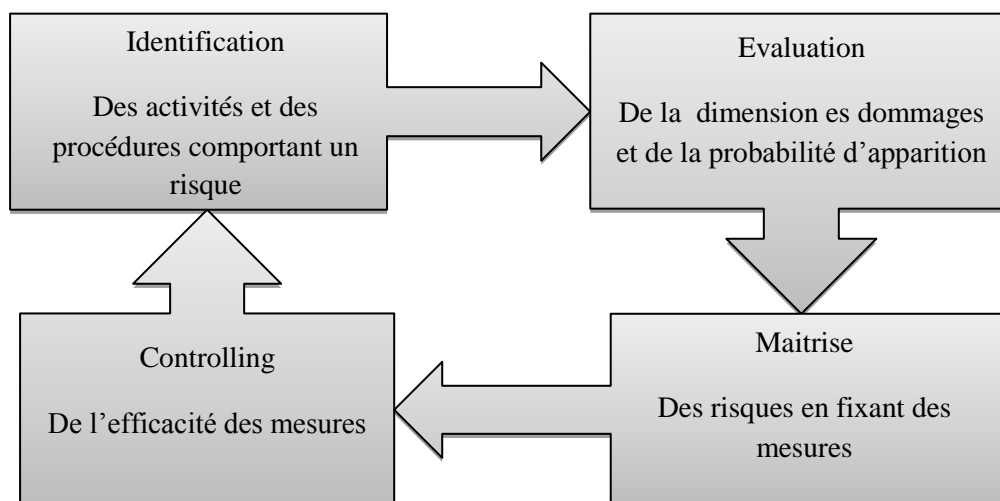
Section 1 : identification et évaluation du risque opérationnel

Section 2 : pilotage du risque opérationnel.

Section 1 : Identification et évaluation du risque opérationnel

L'identification et l'évaluation du risque opérationnel, est un passage permettant de déterminer et de détecter l'exposition de l'organisme à ce risque.

Figure n°8 : Processus d'amélioration continue



Source : <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/savoir-pratique/finances/gestion-risques.html> consulté le 19/10/2017 à 22 :03

1-1) Définition du périmètre à analyser :

Le caractère général du risque opérationnel le rend difficile à appréhender, pour cela il est impératif de découper l'activité de la banque en métiers et processus auxquels seront rattachés des événements à risques.

Il y a lieu de définir ce que l'on entend par ligne de métier, processus et événements à risques.

1-1-1) Lignes de métier :

Il s'agit d'identifier les principales sources de valeur ajoutée qui peuvent correspondre à un produit, un service, un segment de clientèle ou un territoire géographique et de découper l'activité de la banque en fonction de celles-ci.

Le comité de Bâle segmente l'activité bancaire en huit lignes de métiers cités dans la section précédente.

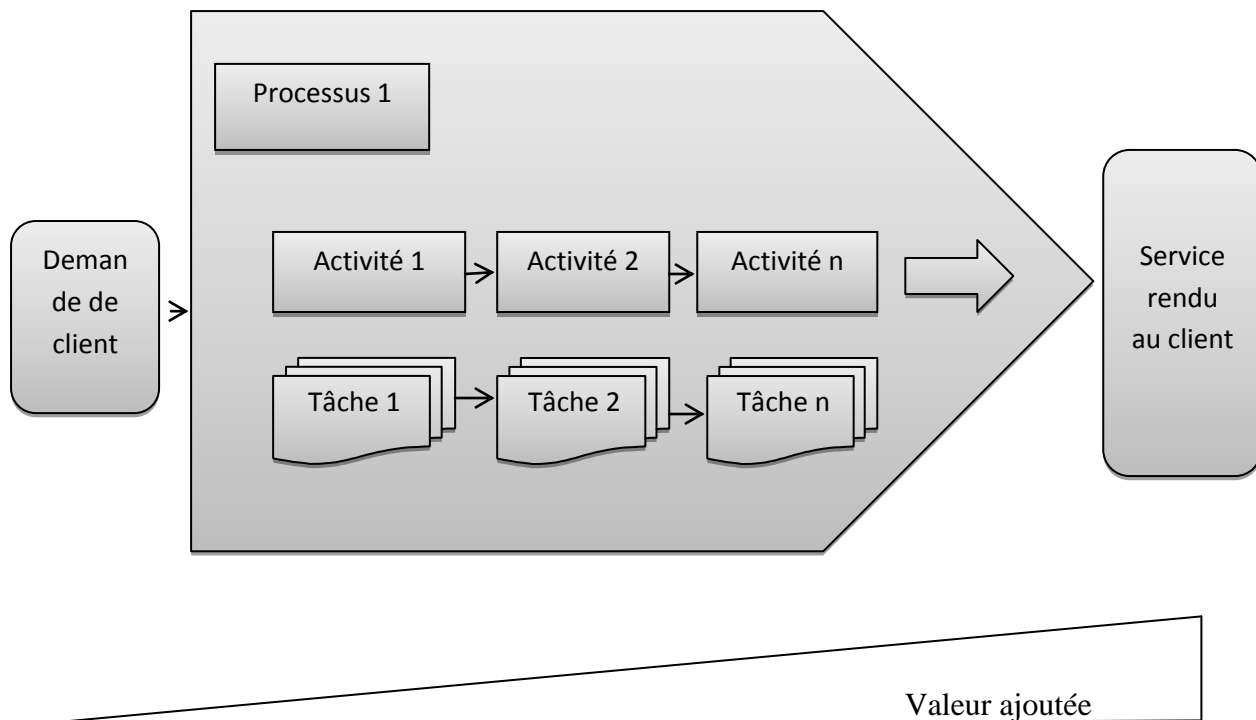
1-1-2) Les activités et processus :

La décomposition en métier reste trop large pour pouvoir appréhender avec assez de détail les risques associés, il est intéressant alors de décrire plus en détail les activités de la banque sous forme de schéma représentant les principaux processus participant à la création de valeur au sein d'une organisation.

L'identification des processus est importante dans la mesure où elle permet d'appréhender le risque avec assez de détail tout en assurant une vision complète et cohérente tout au long d'une chaîne d'activités relatives aux processus en question.

Le processus peut être défini comme étant l'enchaînement ordonné d'un ensemble d'activités, produisant une valeur ajoutée croissante, permettant de délivrer au client (interne ou externe) un produit ou un service correspondant à sa sollicitation initiale.

Figure n°9 : Schéma illustratif d'un processus



Source : Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER « prévention et gestion du risque opérationnel », Edition revue banque, Paris, 2004, page 30

On distingue en général trois types de processus :

1- Les processus opérationnels (processus métier) :

Processus dont la finalité est de fournir des produits/services au client externe à la banque.

2- Les processus de pilotage (processus de direction) :

Processus dont la finalité est de fixer des orientations, d'évaluer la situation et décider une action corrective nécessaire.

Les clients de ces processus sont le management, les organismes de tutelle et les actionnaires.

3- Les processus de support :

Processus dont la finalité est de gérer les ressources de l'établissement, de tenir à jour sa situation ainsi que de fournir des éléments aux acteurs des processus opérationnels et de pilotage.

Il est à préciser qu'il est recommandé aux établissements de taille moyenne de se contenter de la modélisation des processus opérationnels.

Vu leurs tailles et la culture du risque qui est dans son état embryonnaire en Algérie, les banques algériennes se voient dans l'obligation d'appliquer une modélisation des processus opérationnels.

Cette approche ayant le mérite de se concentrer principalement sur les processus générateurs de revenus et les plus sensibles financièrement aux risques directs.

La modélisation de l'organisme en grandes fonctions et processus accomplis, l'étape suivante consistera à y associer des risques potentiels afin de déterminer une vision d'ensemble des risques portés par l'activité.

1-1-3) Les évènements à risque :

Il s'agit d'évènements qui vont être rattachés à chaque processus modélisé lors de la phase précédente. Tous les évènements à risque qui peuvent se produire lors d'un processus et qui pourraient avoir des conséquences sur son déroulement doivent être identifiés.

Il convient d'identifier les risques génériques relatifs à l'ensemble de l'activité de la banque tel que l'erreur humaine ou l'interruption du système d'information, ainsi que les risques spécifiques à chaque processus.

La démarche d'identification peut se faire de la manière suivante :

- ✓ Etablissement de la liste des risques génériques (indépendants de l'activité) :

Il s'agit d'établir une liste qui recensera les risques relatifs à l'ensemble de l'activité de la banque, autrement dit les risques que l'on retrouvera quelle que soit l'activité tel que les catastrophes naturelles, les erreurs humaines, fraude, etc.

Cette première liste, constituée par une équipe centrale, va permettre aux opérationnels de se concentrer sur les risques spécifiques à leurs activités.

- ✓ Etablissement de la liste des risques spécifiques (spécifique à l'activité) :

Cette étape prend généralement la forme d'entretiens avec les opérationnels responsables des processus qui pourront définir à quel type de risques ils sont sensibles et en donner une définition précise.

Celle-ci viendra compléter la liste des risques génériques.

✓ Validation de la nomenclature interne des risques :

Une nomenclature des risques adaptée au fonctionnement et au langage de l'organisme doit être définie. Celle-ci sera adaptée aux différentes activités et selon la ligne de métier.

Il est toutefois, primordial de se doter d'un cadre de définition d'un risque ainsi que de se limiter dans le nombre de niveaux pour conserver une nomenclature exploitable.

La validation de la nomenclature permettra alors de s'assurer que le même risque dans deux entités/activités différentes aura la même définition et le même sens afin de conserver un dispositif cohérent.

✓ Validation de la nomenclature avec Bâle II :

Il est nécessaire de faire le lien entre la nomenclature interne et la nomenclature de Bâle II.

Toutefois, les banques algériennes ne répondent à aucune obligation réglementaire dans ce cadre.

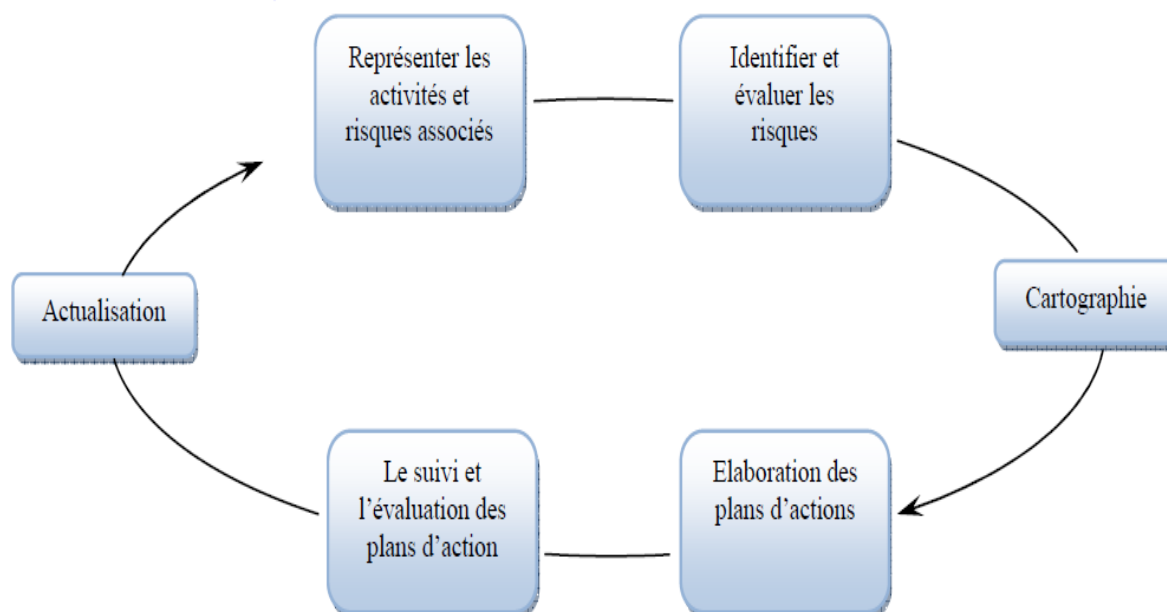
Il est à préciser que la nomenclature de Bâle ne comportant que deux niveaux obligatoires, c'est à ce deuxième niveau que seront rattachés les événements à risques définis dans la nomenclature interne.

Une fois l'organisation de la banque schématisée en grandes fonctions et processus, et l'ensemble des risques inhérents à son activité identifiés, l'association de ces deux-là sera appelée «cartographie des risques ».

1-2) La cartographie du risque opérationnel :

Le cycle de mise en œuvre de la cartographie des risques est le suivant :

Figure n° 10: Cycle de mise en œuvre de la cartographie des risques



Source : Document interne à AGB

La cartographie du risque est un outil d'identification, d'évaluation et d'appréciation du risque ainsi, elle constitue une première étape indispensable dans une démarche d'identification du risque opérationnel.

Elle permet de définir de manière approfondie les impacts potentiels du risque, les facteurs qui déclenchent la survenance du risque ainsi que les facteurs qui déterminent l'envergure du dommage.

Cartographier les risques permet de définir le profil de risque de la banque ; cette phase est une étape clé, car elle détermine sensiblement la nature des incidents qui seront collectés et suivis par la suite, toutefois, la cartographie ne représente qu'une photographie des risques à un instant donné, résultant le plus souvent d'une identification et d'une évaluation qualitative des risques, effectuée par les opérationnels de la banque au travers de questionnaires ou d'ateliers de travail de groupe.

Il y a lieu de préciser que c'est cette étape qui permettra également de définir une nomenclature valable pour l'ensemble de l'organisation, cadre indispensable à une collecte efficace et homogène des incidents.

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

- Représenter les activités et risques associés ;
 - Identifier et évaluer les risques bruts ;
 - Apprécier le dispositif de maîtrise des risques / évaluer le risque net ;
 - Classifier les risques ;
 - Actualiser la cartographie.

✓ Représenter les activités et risques associés :

Cette étape a déjà fait l'objet de développement dans cette section.

✓ Identifier et évaluer les risques bruts :

Il s'agit d'identifier les risques bruts qui découlent du déroulement de l'activité ou du processus considéré avant toute prise en compte du dispositif de maîtrise des risques existant.

L'évaluation va porter sur les impacts (financiers et/ou d'image) et la fréquence des événements retenus.

✓ Apprécier le dispositif de maîtrise des risques / évaluer le risque net :

Le risque net réellement supporté par la banque sera fonction du système de surveillance mis en œuvre par les autorités de contrôle dans la protection contre les risques pour prévenir les événements à risques.

Une fois tous les risques potentiels identifiés, il est nécessaire de classer les mesures existantes qui auront un impact réducteur et d'estimer la mesure de cette réduction. Pour cela, tous les éléments qui concourent à la maîtrise des risques devront être identifiés :

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

Dans cette étape ce sont les opérationnels eux même qui vont porter un jugement sur le degré de maîtrise des risques et l'influence de ce dispositif sur l'impact et/ou la fréquence associée au risque, étant donné que celle-ci se situe dans une démarche d'auto-évaluation.

Il est important de rappeler que la réalisation de la cartographie doit se faire en toute transparence sur les objectifs de l'exercice afin d'avoir une vision la plus proche possible de la réalité du terrain. Le jugement doit être juste et honnête, et d'éventuelles sanctions ne seraient envisageables ultérieurement que si des actions prévues à la suite de la cartographie n'avaient volontairement pas été mises en œuvre.

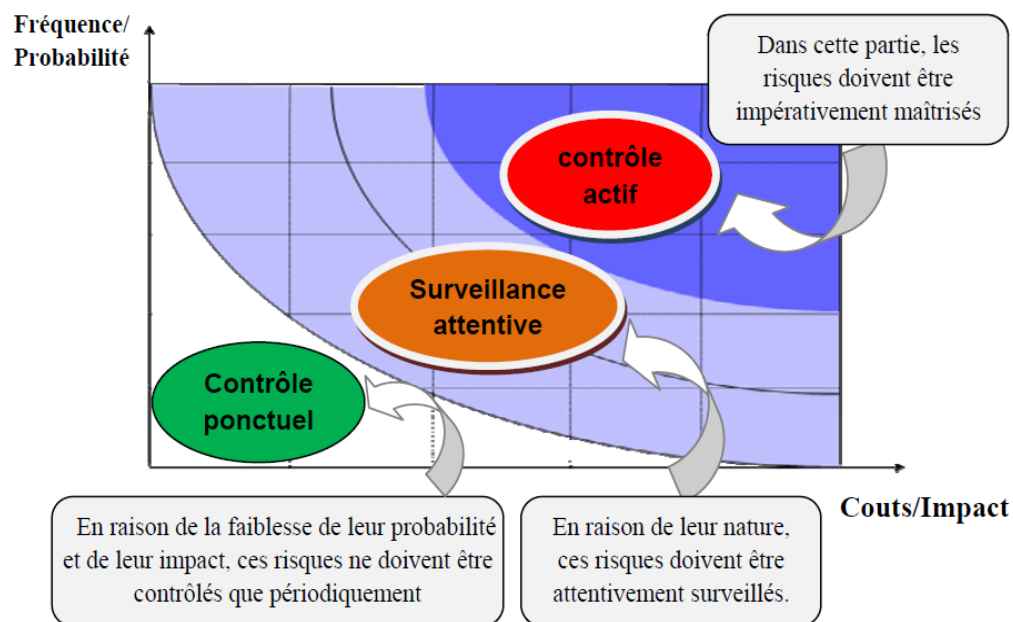
Dans le cas d'une évaluation portant sur plusieurs centaines d'évènements possibles, il est utile de se concentrer sur les événements ayant un impact potentiel élevé. Les autres événements à risque pourront faire l'objet d'une grille simplifiée sur le même principe que l'échelle des impacts.

1-2-1) Classifier les risques :

Une fois le risque net connu (impact et fréquence), une nouvelle hiérarchisation des risques doit être établie. Cette dernière permettra de déterminer si le risque résiduel après mise en œuvre des moyens de prévention des risques doit faire l'objet de mesures complémentaires de réduction.

Le résultat de l'auto-évaluation va permettre de positionner les différents risques grâce au couple impact/fréquence, dans des zones qui peuvent schématiquement être représentées par la figure suivante :

Figure n°11 : Zones de risques et fréquence des contrôles



Source : http://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 12/09/2017 à 17 :29

Cette première phase de qualification des risques a pour principal objectif l'identification des éventuels risques qui pourraient remettre en cause gravement l'intégrité de la banque, et de classer tous les risques d'une manière générale selon leur impact et/ou fréquence.

1-2-2) Actualiser la cartographie :

La cartographie des risques représente la situation des risques à un moment donné, il est donc primordial de l'actualiser après un laps de temps. Sinon elle indiquerait un constat périmé de l'état de la banque.

D'autre part, la cartographie des risques est influencée par un ensemble de paramètres. Les évolutions technologiques et réglementaires, le changement de la stratégie et de l'organisation, l'extension de l'activité vers d'autres marchés, l'offre de nouveaux produits. Tous ces éléments auront un impact sur la situation des risques de l'entité. Une révision périodique doit être entreprise. Une période de 12 à 24 mois est généralement préconisée, pour ne pas trop mobiliser les structures opérationnelles dans le recensement des risques, et offrir un suivi satisfaisant de la cartographie des risques.

1-3) Les indicateurs de risques :

La cartographie représente un support de base pour la mise en place des indicateurs de risques, de types statistiques et souvent financiers, ils fournissent un aperçu sur la position de la banque relativement au risque, on peut dire qu'ils constituent les possibilités de pertes futures, ils sont revus périodiquement.

Les indicateurs de risque mettent en évidence l'évolution de l'exposition d'une entreprise à un risque. Ils permettent d'anticiper la réalisation d'un risque par le biais du système d'alerte associé. Ils offrent une évaluation régulière de l'évolution du risque lui-même ou encore de l'environnement de prévention et de contrôle. Ils permettent ainsi de détecter une situation anormale avant qu'un incident ne survienne.

Chaque activité disposera de son propre ensemble d'indicateurs, spécifique à la nature des tâches effectuées, au mode d'organisation des fonctions, au niveau d'automatisation des opérations, au niveau des flux financiers impliqués ou de la législation en vigueur.

Deux types d'indicateurs peuvent être mis en place, à savoir :

1-3-1) Les indicateurs sur l'évolution constatée des risques :

Ils offrent une vue rétrospective sur les événements de risque, ce sont donc des indicateurs tournés vers le passé et basés sur un historique d'événements et d'incidents. Ils permettent de constater une évolution et ainsi éviter les erreurs passées lors du lancement de nouvelles activités.

1-3-2) Les indicateurs préventifs :

Ils peuvent être considérés comme des indicateurs d'alerte précoce, ainsi, ce sont des indicateurs tournés vers l'avenir et basés sur l'environnement opérationnel. Ces indicateurs peuvent prévoir des risques ou pertes opérationnelles potentielles et fournir une information quant à l'émergence de certains aspects d'un risque ; ainsi, une action proactive peut avoir lieu.

Il est à noter qu'il n'existe pas de liste standard d'indicateurs de risque pour l'ensemble des institutions bancaires. On peut toutefois citer les indicateurs de risque suivant :

CHAPITRE III : Evaluation et gestion du risque opérationnel bancaire

Tableau n°11 : Exemple d'indicateur de risque.

Activité	Indicateurs
Ressources humaines	Rotation du personnel (turn-over), pourcentage d'employés intérimaires, heures supplémentaires, plaintes de la clientèle, taux d'absentéisme.
Traitement et procédures	Nombre d'encodages manuels, corrections D'écriture, erreurs de rapprochement, plaintes et contestations, comptes transitoires en attente.
Systèmes	Interruption de systèmes, tentatives d'intrusion informatique, retards d'implémentation.
Les indicateurs d'alerte, lié aux facteurs de Risques	Volumétrie, turnover des équipes.
Les indicateurs de risques avérés, liés aux conséquences	Nombre d'erreurs, de sinistres ou de litiges, durées d'indisponibilité des systèmes, nombre de tentatives d'intrusion, d'incidents ...
les indicateurs de coûts/ressources	Le niveau de ressources allouées au contrôle des risques opérationnels (budget "sécurité", les indicateurs de pertes, pertes financières liées aux incidents, aux erreurs, dédommagements clientèle...).

Source : Nous même

Il y a lieu de préciser qu'afin de garantir la pertinence et l'efficacité de ce type d'outil, le responsable du risque opérationnel doit s'assurer que :

- ✓ Les indicateurs de risques reflètent réellement et significativement l'exposition au risque des métiers concernés ;
- ✓ Les indicateurs de risques sont fondés sur des données fiables ;
- ✓ La fréquence de rafraîchissement est suffisamment élevée et adaptée pour garantir une information fluide, permettant de prendre rapidement des décisions ;
- ✓ Les indicateurs sont compréhensibles et pertinents pour ceux qui les exploitent.

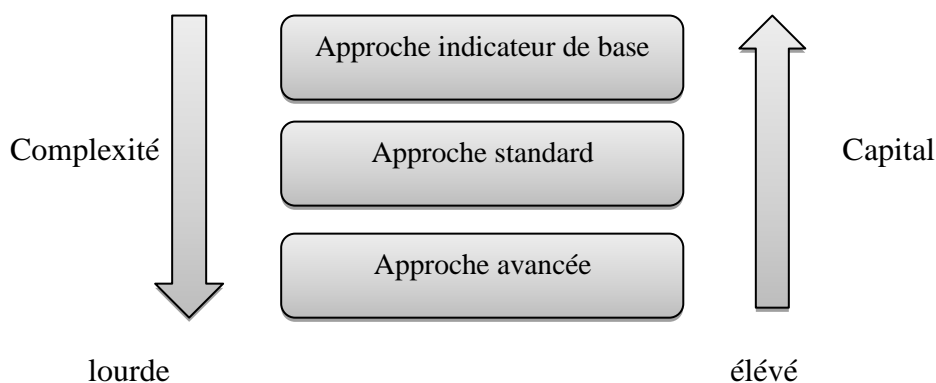
Section 2 : pilotage du risque opérationnel

2-1) Mesure du risque opérationnel :

L'importance de la gestion du risque opérationnel étant établie, plusieurs méthodes de mesure de ce risque ont été mises en place.

Le comité de Bâle propose dans son deuxième accord trois approches pour le calcul des exigences en fonds propres, celle-ci étant d'un niveau de difficulté graduelle dans le but d'alléger le capital réglementaire, allant de la plus simple et plus coûteuse à la plus complexe et de ce fait, la moins coûteuse comme le précise la figure suivante :

Figure 12 : Les trois approches de Bâle II pour la mesure du risque opérationnel.



Source : https://www.google.com/search?q=Les+sujets+cl%C3%A9s+d%E2%80%99une+d%C3%A9finition+des+risque+s+op%C3%A9rationnels&source=Inms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiorLLGI9fXAhUK44MKHdkqARIQ_AUICygC&biw=1366&bih=662#imgrc=pH3ZjHsVVMBTJM: consulté le 11/09/2017 à 13 :47

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

Il y a lieu de préciser notamment que si une banque opte pour une approche donnée, elle ne pourra revenir à une approche plus simple que si elle a obtenu l'approbation de l'autorité de contrôle.

Nous allons passer en revue les trois approches en question.

2-1-1) L'approche de l'indicateur de base :

La méthode de l'indicateur de base est la plus simple parmi celle proposée par le comité de Bâle, cette approche dite forfaitaire est adoptée généralement par les petites banques vue sa facilité de calcul.

En effet, le capital réglementaire concernant la couverture du risque opérationnel est un pourcentage dit facteur alpha égal à 15% du revenu annuel brut sur les trois dernières années.

L'idée principale de cette approche est synthétisée dans la formule qui suit :

$$K IB = [\sum_{i=1}^n PB_i \times \alpha] / n$$

Où:

K IB : l'exigence de fonds propres selon l'approche indicateur de base.

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

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

Cette méthode qui se caractérise non seulement par sa facilité de calcul, mais également par la disponibilité des données ainsi que par l'absence du critère d'éligibilité, est alors plus adéquate aux petits établissements dont une gestion avancée du risque opérationnel serait sans pertinence.

2-1-2) L'approche standard :

L'Approche Standard (SA) est un prolongement plus fin de l'Approche Indicateur de Base (BIA). Elle se base sur le revenu brut annuel moyen non pas de l'ensemble de l'établissement mais de celui détaillé par ligne d'activité, en affectant des facteurs de pondération bêta égale à 12, 15 et 18 % suivant la sensibilité de chaque ligne de métier au risque opérationnel, ce qui se traduit par la règle suivante :

$$FP_{SA} = \sum FPI = \sum \beta_i \times PBi = 1...8$$

Avec :

FP_{SA} : Le capital réglementaire;

FPI : le capital réglementaire associé à la ligne i ;

PBi : le revenu brut de la ligne correspondante ;

β_i : le coefficient associé.

L'approche standardisée permet de prendre en compte la nature de l'activité de l'institution, ainsi une institution dont l'activité est centrée sur les opérations les moins risquées, bénéficiera d'une charge en capital moindre.

Le tableau ci-dessous détaille les lignes d'activités et les pourcentages de revenus correspondants pour le calcul du capital réglementaire au titre de l'approche standardisée :

Tableau^o12: Les coefficients de pondération par lignes métiers.

Lignes de métiers	Facteur bêta
Financement d'entreprise	18%
Activitésde marché pour compte propre	18%
Banque de détail	12%
Banque commerciale	15%
Paiement et règlement-livraison	18%
Fonction d'agence et conservation	15%
Gestion d'actifs	12%
Activités de marché pour compte de la clientèle	12%

Source : Dov OGIEN, « comptabilité et audit bancaires », edDunod, Paris2008, page 418

Il y'a lieu de préciser que l'utilisation de cette approche nécessite des critères d'éligibilité relatifs à la qualité du système de gestion des risques et au suivi des données de pertes.

2-1-3) L'approche avancée (AMA) :

Il ne s'agit plus d'une approche unique, définie par le régulateur, mais d'un ensemble de modèles internes réunis sous le vocable d' « Advanced Measurement Approach AMA » approuvée par les autorités de contrôle sur la base d'une série de critères. Contrairement aux méthodes précédemment citées, celle-ci permet une meilleure mesure du risque opérationnel. En effet, le capital réglementaire ne dépend plus du revenu de la banque, mais d'une mesure des pertes opérationnelles attendues au cours d'une année, en d'autre terme, l'exigence de fonds propres réglementaires équivaut à la mesure du risque opérationnel produite par le système interne de la banque, sur la base de critères quantitatifs et qualitatifs.

Ainsi, cette approche permet aux banques de ne plus se limiter à allouer une partie de leurs revenus à la couverture des risques, en leurs accordant une large flexibilité pour le développement d'un système de mesure et de gestion du risque opérationnel.

L'idée de base de cette approche peut être exprimée par la formule suivante :

$$K = \gamma \cdot PE$$

Avec :

K : le capital règlementaire ;

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

PE: la perte opérationnelle attendue.

Le dispositif incite les banques à passer des approches les plus simples aux plus avancées et à développer des systèmes et des pratiques adaptées à leur profil de risque et à la complexité de leurs activités. Le comité de Bâle a, par ailleurs, développé les principes nécessaires à une bonne maîtrise du risque opérationnel. Une banque doit disposer d'une fonction de gestion du risque opérationnel bien identifiée, responsable de la conception et de la mise en œuvre du dispositif de mesure et de gestion de ce risque. Ce dispositif doit être intégré à la gestion quotidienne des risques de l'établissement et le risque encourus doit faire l'objet de comptes rendus adéquats. Il doit aussi faire l'objet d'un examen périodique des auditeurs.

2-2) Moyens de maîtrise du risque opérationnel :

Après identification et évaluation des différents risques, il y a lieu de prendre des décisions.

En effet, le principal objectif de la quantification des risques est de pouvoir les classer, par ordre de priorité, pour mieux les maîtriser.

Le comité de Bâle préconise que « Les banques devraient adopter des politiques, processus et procédures pour maîtriser et/ou atténuer les sources importantes de risque opérationnel.

Elles devraient réexaminer périodiquement leurs stratégies de limitation et de maîtrise du risque et ajuster leur profil de risque opérationnel en conséquence par l'utilisation de stratégies appropriées, compte tenu de leur appétit pour le risque et de leur profil de risques globaux. »¹

Ainsi, pour tous les risques opérationnels qui ont été identifiés, la banque devrait pouvoir décider si elle dispose des procédures appropriées pour contrôler et /ou atténuer les risques, ou si elle supporte ces risques.

¹www.BRI.org consulté le 26/09/2017 à 14 :30

Concernant les risques qui ne peuvent être contrôlés, la banque devrait décider si elle accepte ces risques (avoir recours à une assurance), si elle réduit le niveau d'activité économique impliquée, ou si elle se retire complètement de cette activité. Pour cela on doit disposer de processus et procédures de contrôle et d'un système assurant la conformité des opérations à un ensemble de politiques interne dûment documentées concernant la gestion du risque.

Le renforcement du système de contrôle est un élément clé pour la maîtrise du risque donc il semble logique la mise en place d'un système de contrôle interne.

2-2-1) la relation entre le contrôle interne et le risque opérationnel :

Certains établissements ont mené une réflexion pour mettre en place des programmes d'auto-évaluation du risque opérationnel.

L'auto-évaluation du risque opérationnel, est réalisée au niveau des contrôles de premier niveau cités précédemment, celle-ci comprend l'examen et l'évaluation de l'efficacité du contrôle interne et a pour objectif d'anticiper la dégradation d'un contrôle. La mise en œuvre de ce processus passe par les étapes suivantes :

- L'identification exhaustive préalable des dysfonctionnements potentiels (erreurs, irrégularités, fraudes) imputables au risque administratif et de leur source ;
- Le recensement des faiblesses existantes de contrôle interne ; l'élaboration d'un programme d'auto-évaluation du dispositif de contrôle.
- Un programme d'auto-évaluation du dispositif de contrôle comprend d'une part, l'élaboration et la mise en œuvre de check-lists de contrôles que doivent remplir les opérationnels et qui leur rappellent les étapes essentielles à suivre et d'autre part, la définition d'indicateurs de contrôle clés tant au plan qualitatif que quantitatif. Enfin, une fois que l'objectif du suivi régulier de la qualité des contrôles effectués et évalués par les opérationnels est atteint, sa valeur ajoutée réside dans sa capacité à :
- Présenter à la direction générale et au comité d'audit une cartographie complète et actualisée des risques ;
- Piloter l'ensemble des dispositifs de contrôle définis à partir des risques clés ; améliorer en continu ce dispositif sur la base des meilleures pratiques du secteur et des missions réalisées à partir d'un processus qualitatif de clignotants ;

- promouvoir la culture du contrôle interne à tous les échelons de l'organisation.

Par ailleurs le COSO 2 (Comittee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) apporte un certain nombre d'éléments nouveaux qui confirment le passage du contrôle interne au contrôle des risques.

Si l'on suit les référentiels mis en œuvre par le COSO, le contrôle des risques prend la suite du contrôle interne :

- Le référentiel initial de 1992 (COSO 1) visait explicitement le contrôle interne : «Internal control Integrated Framework» ;
- La version mise en place en 2002 (COSO 2) établissait un dispositif de référence pour la gestion des risques : « Enterprise Risk Management Framework ».

Selon le principe COSO 2 de traitement des risques, les entités développent différentes stratégies qui les exposent à différents risques «Le management définit des solutions permettant de faire face aux risques : évitement, acceptation, réduction ou partage. Pour ce faire le management élabore un ensemble de mesures permettant de mettre en adéquation le niveau des risques avec le seuil de tolérance et l'appétence pour le risque de l'organisation»

2-2-2) Autres pratiques internes pour maîtriser le risque opérationnel :

Le comité prévoit d'autres pratiques internes afin de maîtriser le risque opérationnel :

- La surveillance étroite du respect des limites de risque ou des seuils assignés ;
- La mise en place des mesures de protection pour l'accès et l'utilisation des actifs et des informations de la banque ;
- S'assurer que le personnel a l'expertise et la formation adaptées et veille à une mise à jour ;
- Vérification et rapprochement réguliers des transactions et des comptes ;
- L'identification des branches ou des produits de l'activité dont les résultats semblent être en dehors des attentes raisonnables ;
- S'assurer que l'infrastructure du contrôle de gestion des risques suit la croissance de l'activité.

2-3) La couverture du risque opérationnel :

Tout dispositif de maîtrise des risques opérationnels, se doit de prendre en considération le caractère irréversible du risque en cas de réalisation. Il est donc important de prendre des mesures dans le but d'agir sur les éléments identifiés, d'atténuer l'impact du risque ainsi que d'absorber les pertes subies.

2-3-1) Techniques d'atténuation du risque :

La banque peut adopter quatre stratégies face au risque, ces techniques sont connues sous l'appellation « des quatre T » :

➤ Tolérer le risque (accepter et conserver) :

Il s'agit d'accepter et de tolérer le risque tel qu'il est, ainsi la banque ne prendra aucune mesure dans le but de réduire la probabilité d'occurrence du risque en question et son impact.

➤ Traiter le risque (réduire le risque) :

Il s'agit de mettre en place des mesures spécifiques ayant pour objectif de réduire la probabilité d'occurrence du risque ainsi que son impact. Ces mesures peuvent se traduire par des techniques et organisations permettant de combler les vulnérabilités ainsi qu'une meilleure diffusion de l'information en interne et externe.

➤ Transférer le risque :

Il s'agit de prendre des mesures permettant la réduction de l'occurrence du risque et son impact, par le transfert ou le partage de ce dit risque. On peut citer comme exemple la couverture par un contrat d'assurance qui assumera une partie des risques ou encore la sous-traitance de l'activité par un prestataire dans ce cas, on parle alors d'externalisation de l'activité.

➤ Terminer l'activité (éviter le risque) :

Un risque étant jugé trop important sans possibilité de réduction, la meilleure manière pour s'en prémunir peut être de renoncer à l'activité source de risque en acceptant un manque à gagner que l'on considère moins important que le risque lui-même.

Il est à préciser qu'il convient d'examiner soigneusement dans quelle mesure les instruments d'atténuation comme l'assurance et l'externalisation réduisent vraiment le risque, ainsi que

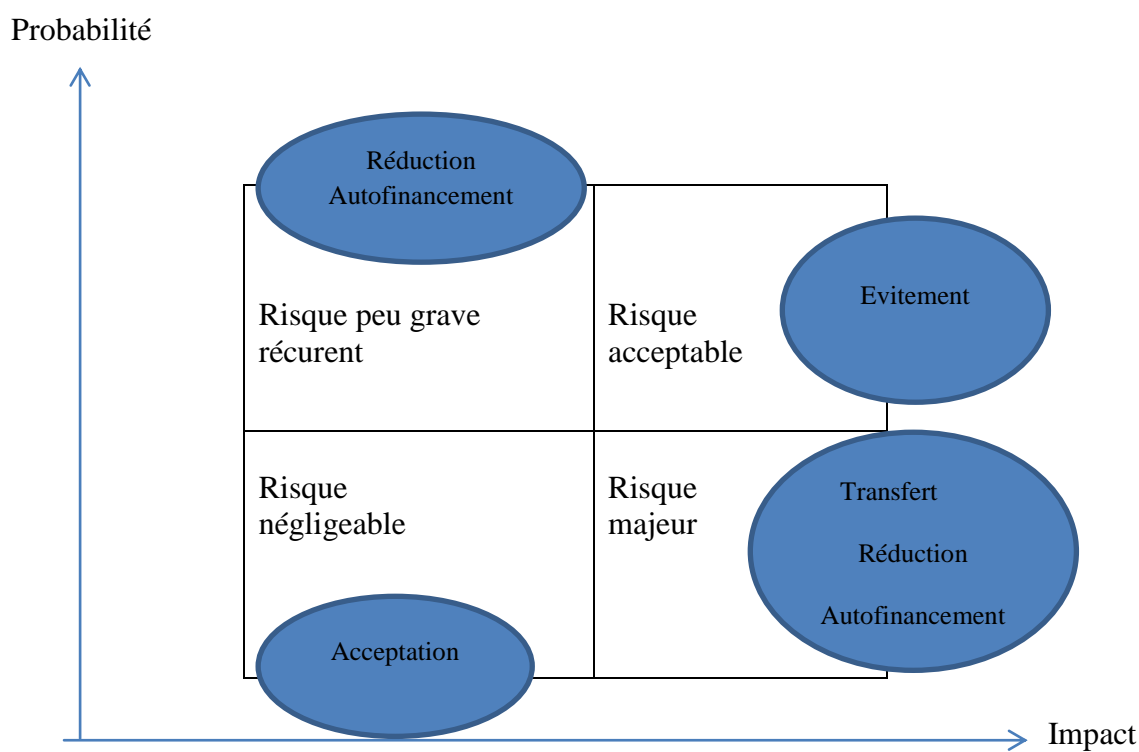
s'assurer que le transfert à un autre secteur ou domaine d'activité, ne crée pas un nouveau risque (par exemple, risque juridique ou risque de contrepartie), Il y a lieu de préciser également que le coût de l'opération doit faire l'objet d'une étude minutieuse.

Il est à noter que plus on dispose de maîtrise sur les facteurs de risque, plus on peut agir en amont sur ceux-ci :

- ✓ La prévention est souvent la meilleure stratégie pour ses ressources propres. Par exemple, former son personnel aux risques opérationnels.
- ✓ Minimiser l'impact est souvent une stratégie efficace lorsque l'on ne peut agir sur le facteur de risque lui-même, mais que l'on peut agir sur ses conséquences. Par exemple, on ne peut pas empêcher une avalanche, mais on peut aménager des couloirs d'avalanche pour la canaliser.
- ✓ S'assurer est souvent le seul moyen qui reste pour traiter les événements aléatoires complètement subis.

Certains risques opérationnels peuvent être qualifiés de très rares, mais dont l'impact financier est très lourd et non négligeable. Afin que les banques puissent assurer la continuité de leur activité, elles mettent en place un plan précis à cet objet.

Figure n°13 : Les stratégies pour faire face au risque opérationnel



Source : Mémoire de M^r SAHILI Abdelmounaim, « La gestion du risque opérationnel dans une banque islamique » ESB, 2015, page59

2-3-2) Plan de continuité de l'activité :

Il s'agit de plan permettant à un organisme de fonctionner en cas de situation de crise majeure après l'occurrence d'un sinistre.

En effet, la continuité des activités est un élément majeur d'un dispositif de maîtrise des risques opérationnels, vu son objet qui est de faire en sorte que quels que soient les événements qui puissent survenir et leur gravité, l'organisme soit à même d'assurer au mieux les prestations de services attendues par les clients et ceux :

- ✓ En garantissant le niveau de service nécessaire au fonctionnement des activités essentielles de l'entreprise et à la qualité du service apportée aux clients ;
- ✓ En respectant ses engagements, ses obligations réglementaires et contractuelles ;
- ✓ En pérennisant ses revenus.

Le comité de Bâle souligne l'importance des plans de continuité d'activité en précisant « Les banques devraient mettre en place des plans de secours et de continuité d'exploitation pour garantir un fonctionnement sans interruption et limiter les pertes en cas de perturbation grave de l'activité ».

Ainsi, le dispositif de continuité des activités intègre la possibilité de survenance d'évènements d'une exceptionnelle gravité qui pourraient remettre en cause la survie de l'organisme s'il n'existait pas de dispositif de prévention.

Tous les risques potentiels doivent au préalable être évalués lors des cartographies qui deviennent un support d'évaluation précieux pour une démarche de continuité d'activités.

En général, la mise en place d'un plan de continuité passe par les trois étapes suivantes :

➤ Etude des risques et besoins en matière de continuité :

Sur la base des études menées en interne concernant le risque opérationnel ainsi que la cartographie des risques, il y a lieu tout d'abord d'identifier :

- ✓ Les risques supportés par la banque ;
- ✓ Les processus ;
- ✓ Les impacts en cas de réalisation et la fréquence estimée ;
- ✓ Les acteurs et leurs responsabilités dans les tâches ;
- ✓ Les dispositifs de maîtrise et contrôle des risques.

Une fois le profil de risque de la banque connu, plusieurs scénarios de crises seront mis en place avec la prise en compte de la « criticité des activités »² ainsi que les moyens existant.

Chaque risque se verra déterminer de manière exhaustive, l'impact financier, juridique, humain, organisationnel et en terme d'image.

➤ Dispositif de prévention et détermination des solutions envisageables en cas de sinistre :

A ce stade il est important que le système de prévention soit en cohérence avec le dispositif de maîtrise des risques, afin de permettre l'effectivité de la démarche.

²Représente le délai maximum d'interruption admissible DMIA.

Il y a lieu d'envisager alors, des solutions et plans de continuité spécifiques à chaque activité ou processus qui devront être présentés aux responsables des métiers, et ceux en tenant compte des délais maximums d'interruption admissible.

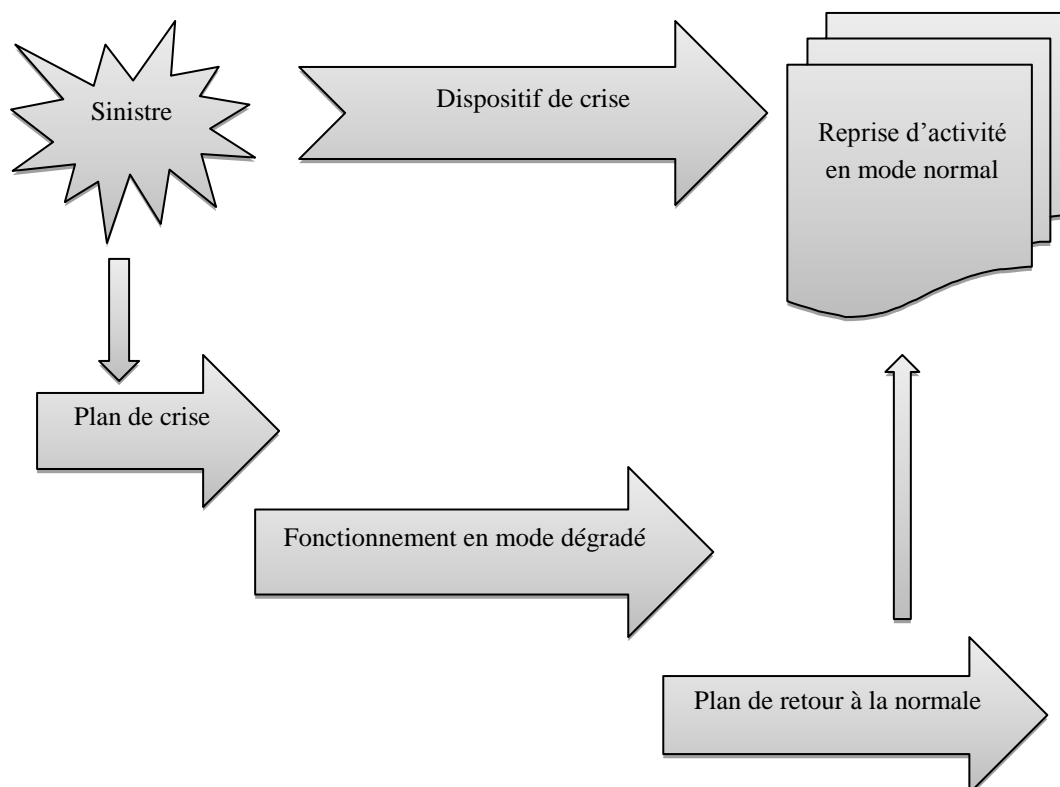
Il est également impératif de prévoir et de formaliser toutes les étapes nécessaires à une reprise normale des activités en cas de sinistre.

➤ Mise en place du dispositif de continuité :

L'étude relative aux besoins et aux risques auxquels la banque est exposée en cas de crise, ainsi que la prise en compte des techniques de prévention existante, permettra à l'organisme de définir ses moyens de réactions en cas de crise et d'ordonnancer leurs réalisations.

La figure suivante permettra de schématiser la mise en place du dispositif de continuité :

Figure n°14 : Continuité de l'activité.



Source : http://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 13/10/2017 à 12 :40

C'est un schéma qui démontre la possibilité de fonctionnement dégradé en cas de crise (exemple d'indispensabilité totale du site d'exploitation), et cela peut avoir lieu dans plusieurs semaines.

✓ Plan de crise :

La gestion de crise est une gestion particulière qui nécessite la création d'une cellule qui aura pour objectif la déclaration des incidents à l'ensemble des personnes habilitées à prévenir le risque en question, elle aura également à faire face aux dégâts causés.

En raison de la sensibilité de l'activité de cette cellule, doit être organisée de manière à distinguer les rôles et responsabilités de chacun.

✓ Fonctionnement en mode dégradé :

Dans cette étape un fonctionnement quasi normal est assuré.

✓ Plan de reprise d'activité :

Il doit être élaboré dans le but d'assurer un déroulement quasi-normal des activités de la banque ainsi que de maintenir les procédures de retraitement des opérations perdues pendant le sinistre.

Un site temporaire ou définitif devra être équipé afin de permettre une reprise de l'activité dans les délais les plus courts.

✓ Plan de retour à la normale :

Celui-ci devra prévoir les moyens matériels nécessaires pour un retour à un niveau normal d'activité. Il devra prévoir des éléments tels que la reconstruction des données, le déploiement d'outils non-prioritaire, la reconstruction réglementaire, comptable et fiscaux .etc.

Il est à noter que sa mise en place est conditionnée par une optimisation du temps de retour à la normale ainsi que par les moyens mis en œuvre.

➤ Maintenir le dispositif en condition opérationnel :

Il est important que le dispositif de continuité de l'activité fasse l'objet d'un suivi régulier permettant de s'assurer de l'adéquation de celui-ci par rapport à la situation de l'établissement, le maintenant alors en conditions opérationnelles.

Il est à préciser, qu'il n'existe aucune certitude quant au bon fonctionnement de ces procédures d'urgence, en raison des coûts qui y sont associés se traduisant par l'exécution de tests de manière aléatoire et sans vérifications à posteriori.

Conclusion :

Une gestion des risques opérationnels doit suivre une démarche efficace, pour atteindre les objectifs prédéterminés.

L'identification des risques est une étape primordiale dans cette gestion, l'évaluation est une suite logique de la première étape.

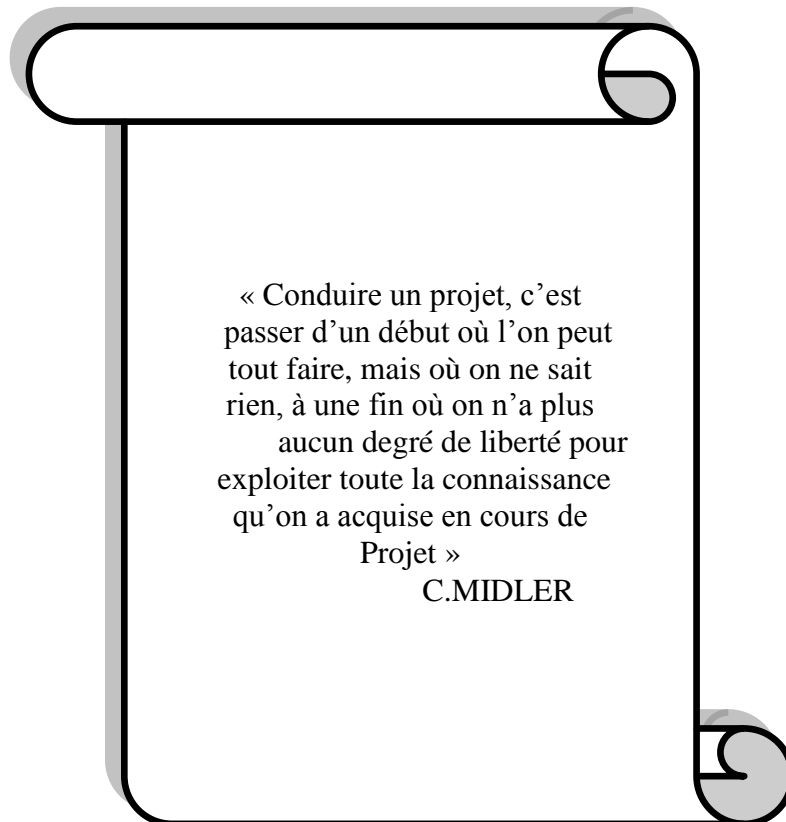
Un risque bien identifié dans son contexte, facilite l'étape de l'évaluation et donne des résultats précis ; le risque opérationnel est un risque non quantifiable, ce qui rend l'étape d'évaluation un peu difficile et les résultats moins pertinents.

L'efficacité de la gestion du risque opérationnel dépend de la qualité du contrôle interne.

CHAPITRE IV: Identification, évaluation et gestion du risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria

Section 1 : Présentation de la banque.

Section 2: le contrôle interne et la gestion du risque opérationnel.



Chapitre IV : Identification, évaluation et gestion du risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria

Introduction :

Après avoir parcouru les aspects théoriques et académiques liés au risque opérationnel, et dans le but de mettre en pratique les principaux concepts que nous avons définis précédemment dans notre travail, nous allons tenter tout au long de ce chapitre de détecter identifier, évaluer et gérer le risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria.

Dans ce chapitre, nous allons tenter dans un premier temps de présenter le processus de détection du risque opérationnel qui se fait au niveau du département contrôle permanent, ensuite dans un second temps nous procéderons à son évaluation, et enfin nous essayerons de présenter quelques mesures de couverture que nous jugerons nécessaires au niveau du département risque opérationnel.

Avant de passer à notre étude, il est nécessaire de présenter les structures d'accueil dans lesquelles nous avons effectué notre étude pratique.

Ainsi, nous aboutissons au plan ci-après :

- 2-1) Le contrôle interne du risque opérationnel
- 2-2) Identification et évaluation du risque opérationnel (cartographie)
- 2-3) La gestion du risque opérationnel (mesures de couverture)
- 2-4) Exemple de déclaration d'incident
- 2-5) les indicateurs KRI

Chapitre IV : Identification, évaluation et gestion du risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria

Section 1 : présentation de la banque

Depuis quelques années, la Gulf Bank Algeria ne cesse de se développer et de croître à travers son implantation sur le territoire national pour la réussite de sa mission et de ses objectifs. Elle s'affiche ainsi présenter chaque jours davantage, par son écoute, sa constance, son engagement et son adaptation au progrès lui permettant ainsi de participer activement à répondre aux besoins attendus.

1-1) Historique et stratégie de Gulf Bank Algeria :

1-1-1) Historique de Gulf Bank Algeria :

Gulf Bank Algeria est une Banque commerciale de droit Algérien qui a débuté son activité en Mars 2004 avec un capital de 10.000.000.00 DZD (Dix Milliards Dinars Algérien), membre du groupe koweïtien privé KIPCO "Kuwait Project Company", considéré comme l'un des plus grand groupes diversifiés du Moyen Orient et de l'Afrique du Nord.

Il détient des intérêts dans plus 73 sociétés opérant dans 21 pays (principalement dans les pays arabes) et employant plus de 8000 personnes à travers le monde.

Depuis sa création, son capital social a connu 03 augmentations pour atteindre actuellement 10 Milliards de Dinars.

Il est détenu par trois Banques appartenant au groupe koweïtien à savoir :

- ✓ Burgan Bank à hauteur de 60%;
- ✓ Tunis International Bank à hauteur de 30%;
- ✓ Jordan Koweït Bank à hauteur de 10%.

L'actionnaire majoritaire, Burgan Bank est une grande banque commerciale koweïtienne, avec des filiales établies majoritairement dans la région MENA¹. Elle a acquis un rôle capital dans le secteur du particulier, des entreprises et des affaires grâce à des offres de produits innovantes, une technologie de pointe et un large réseau de distribution.

La Gulf Bank a procédé à l'extension de son réseau d'agence passant d'une seule agence en 2007 à 21 agence en 2010, jusqu'à 34 en 2011. Elle dispose aujourd'hui de 57 agences, afin de se rapprocher au mieux de sa clientèle sur l'ensemble du territoire national, et se compose de 921 employés.

¹ « Moyen-Orient et Afrique du Nord » Il désigne une grande région, depuis le Maroc au nord-ouest de l'Afrique jusqu'à l'Iran au sud-ouest de l'Asie, qui comprend généralement tous les pays du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord

Chapitre IV : Identification, évaluation et gestion du risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria

➤ Les principaux actionnaires de la Gulf Bank Algeria :

✓ Groupe KIPCO :

Le groupe KIPCO kuweit projects company (Holding) est un groupe Koweïtien privé créé en 1975, considéré comme l'un des plus grands diversifiés dans la région du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord détenant des actifs de plus 25 milliards USD .

Il détient des intérêts dans plus 73 sociétés opérant dans 21 pays (principalement dans les pays arabes) et employant plus de 8000 personnes à travers le monde.

Ses principaux secteurs d'activité sont les services financiers et les médias. Il détient également des intérêts directs et indirects dans les secteurs de la santé, du tourisme, de l'industrie, du conseil et de l'immobilier.

✓ Burgan Bank :

Filiale du Groupe KIPCO, Burgan Bank est une grande banque commerciale koweïtienne, avec des filiales établies majoritairement dans la région MENA.

Créée en 1977, la banque a acquis un rôle capital dans le secteur du particulier, des entreprises et des affaires grâce à des offres de produits innovantes, une technologie de pointe et un large réseau de distribution.

✓ Tunis International Bank :

Créée en 1982, Tunis International Bank est la première banque privée offshore établie en Tunisie, elle fournit une gamme complète de services financiers internationaux pour les sociétés, les institutions financières, les gouvernements et les individus, comprenant : les opérations de devises étrangères et de marchés monétaires dans toutes les devises convertibles, le financement de commerce international, les services aux particuliers, les opérations bancaires commerciales et d'investissement, les cartes de paiement internationales Visa et American Express...

Elle dispose d'un bureau de représentation à Tripoli et détient une participation 30 % dans la Gulf Bank Algeria.

L'actionnaire principal de la TIB est Burgan Bank. Ses filiales incluent la Gulf Bank Algeria (Algérie), Bank Baghdad (Irak) et la Jordan Koweït Bank (Jordanie), ainsi que la TIB (Tunis International

Chapitre IV : Identification, évaluation et gestion du risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria

Bank) . Les résultats de la banque sont en continuel accroissement fort d'un capital social important et un investissement diversifié. Son réseau compte 25 agences et plus de 120 distributeurs automatiques.

✓ Jordan Kuwait Bank :

Fondée en 1976, la Jordan Koweit Bank évolue avec succès dans le système bancaire Jordanien. C'est une banque commerciale, elle offre à sa clientèle une gamme diversifiée de produits et services bancaire, distribués sur un réseau de 48 agences en Jordanie et deux autres en Palestine et Chypre.

Elle participe à hauteur de 10 % dans le capital de la Gulf Bank Algeria. En mai 2008, JKB devient la filiale de la Burgan Bank à hauteur de 51,10%.

1-1-2) La Stratégie de Gulf Bank Algeria :

La stratégie a été définie en 2012, pour une période de 5 ans, dans la même lignée que ceux du Groupe Burgan Bank et avec pour objectif de réaliser notre mission tout en étant fidèle aux valeurs et principes qui sont les siennes.

Cette stratégie s'articule autour de cinq axes :

✓ Total Quality Management :

Cette démarche s'inscrit au sein de chacune des actions entreprises par la banque dans le but de réaliser une prestation bancaire de qualité, tant avec les clients internes qu'externes.

Elle concerne plusieurs domaines d'intervention tels que la qualité du service, des produits, des infrastructures, du Management, de la Gestion des Risques, etc.

✓ Elargissement du réseau d'agence :

Pour être toujours plus proche de ses clients, les faisant bénéficier des produits et services de pointes adaptés à leurs besoins locaux.

✓ Elargissement de l'offre produits et services afin de pouvoir répondre aux attentes de tous.

✓ Une Gestion des ressources humaines axée sur la performance :

Chapitre IV : Identification, évaluation et gestion du risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria

Soucieuse d'offrir à l'ensemble de ses collaborateurs un cadre de travail et de vie épanouissant et stimulant, AGB s'est dotée d'une politique de gestion des ressources humaines récompensant les résultats et permettant le développement humain et professionnel de l'ensemble de son personnel.

✓ Croissance et Conquête de Parts de Marché :

Croyant au potentiel de l'Algérie et aux capacités de son Staff et forte du Soutien du Groupe, AGB axe sa politique commerciale sur une logique de croissance et de conquête de parts de marché participant ainsi activement au développement économique de l'Algérie et à l'enrichissement des Algériens.

1-1-3) Banques et institutions financières du groupe :

- Burgan Bank
- Gulf Bank Algeria
- Jurdan Kuweit Bank
- Bank Of Baghdad
- Gulf Insurance Company
- Arab Misr Insurance Group
- Fajr Al Gulf Insurance and reinsurance Company
- Al Hamra Insurance Company
- Saudi Pearl Insurance Company
- Arab Orient Insurance Company
- Bahrain Kuweit Insurance Company
- Gulf Life Insurance Company
- United Gulf Bank
- KIPCO Asset Management Company (KAMCO)
- United Gulf Bank Securities Company
- Tunis International Bank
- Kuwait Clearing Company
- FIM Bank

1-2) L'activité de Gulf Bank Algeria.

Chapitre IV : Identification, évaluation et gestion du risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria

La banque offre différents services notamment la mise à disposition et la gestion des moyens de paiement, la collecte des fonds du public ainsi que des services de monétique (Distributeurs automatiques de billets).

1-2-1) Quelques chiffres :

Pour avoir une idée sur l'évolution de l'activité de la banque, nous présenterons les résultats des exercices, les niveaux des fonds propres ainsi que le total des dépôts de la banque tirés du bilan des trois derniers exercices 2014, 2015, 2016 (Annexe n°1).

Tableau n° 13 : L'évolution de l'activité de Gulf Bank Alegria.

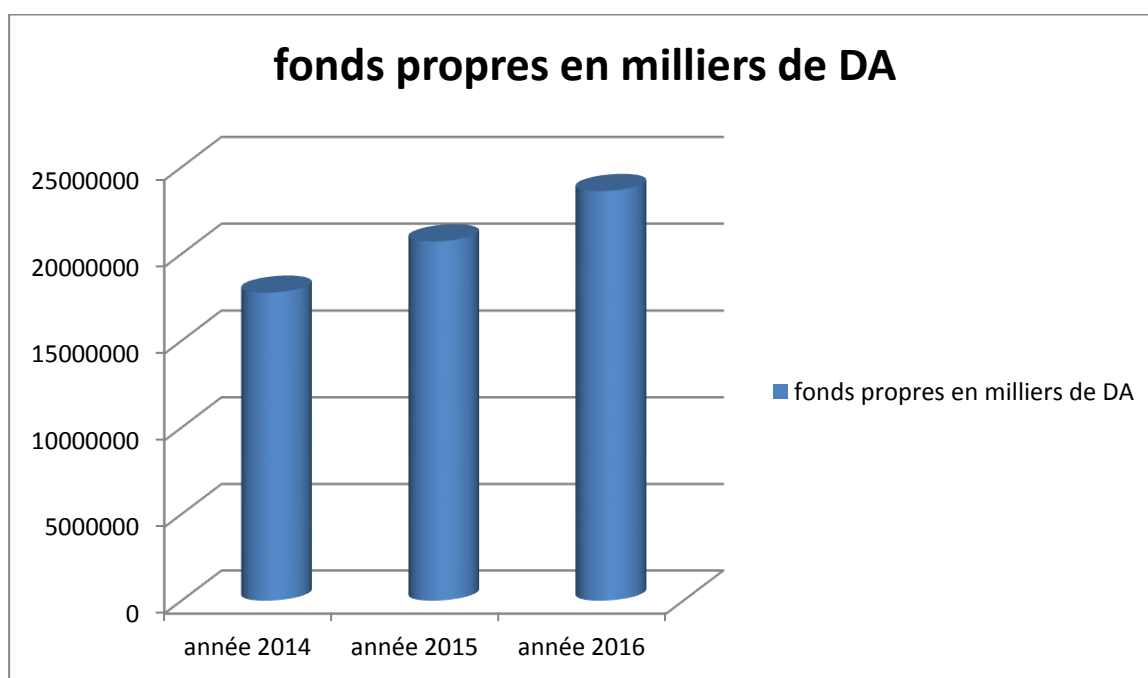
Libellés	Fonds propres (DA)	Résultat net de l'exercice (DA)	Total des dépôts (DA)
Année2014	17768278000	4010423000	127879050000
Année2015	20719797000	3628435000	131680266000
Année2016	23621863000	2631793000	136255900000

Source : fait par nous même à partir du rapport annuel d'AGB 2016 tiré du site <https://www.agb.dz/article-view-170-111111-155-143-7.html> page 18 consulté le 26-11-2017 à 22 :23

Les graphiques suivants nous permettent de mettre plus en évidence l'évolution de la banque :

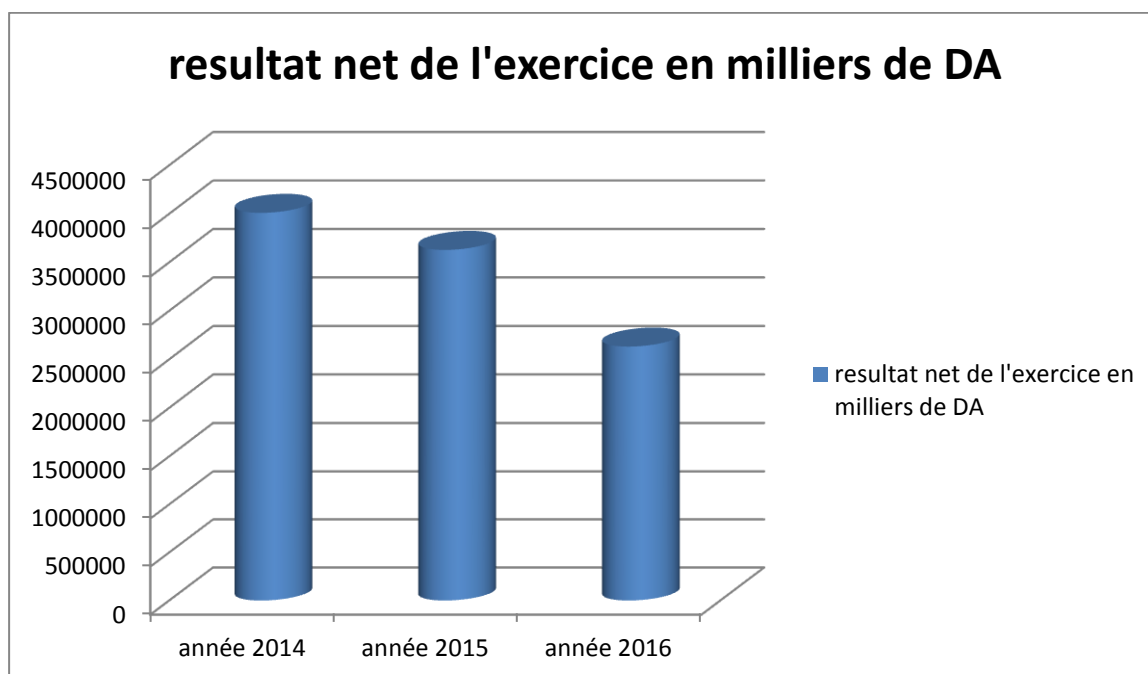
Graphique n° 1 : Evolution des fonds propres de 2014, 2015, 2016

Chapitre IV : Identification, évaluation et gestion du risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria



Source : fait par nous même à partir du rapport annuel d'AGB 2016 tiré du site <https://www.agb.dz/article-view-170-111111-155-143-7.html> consulté le 26-11-2017 à 22 :23

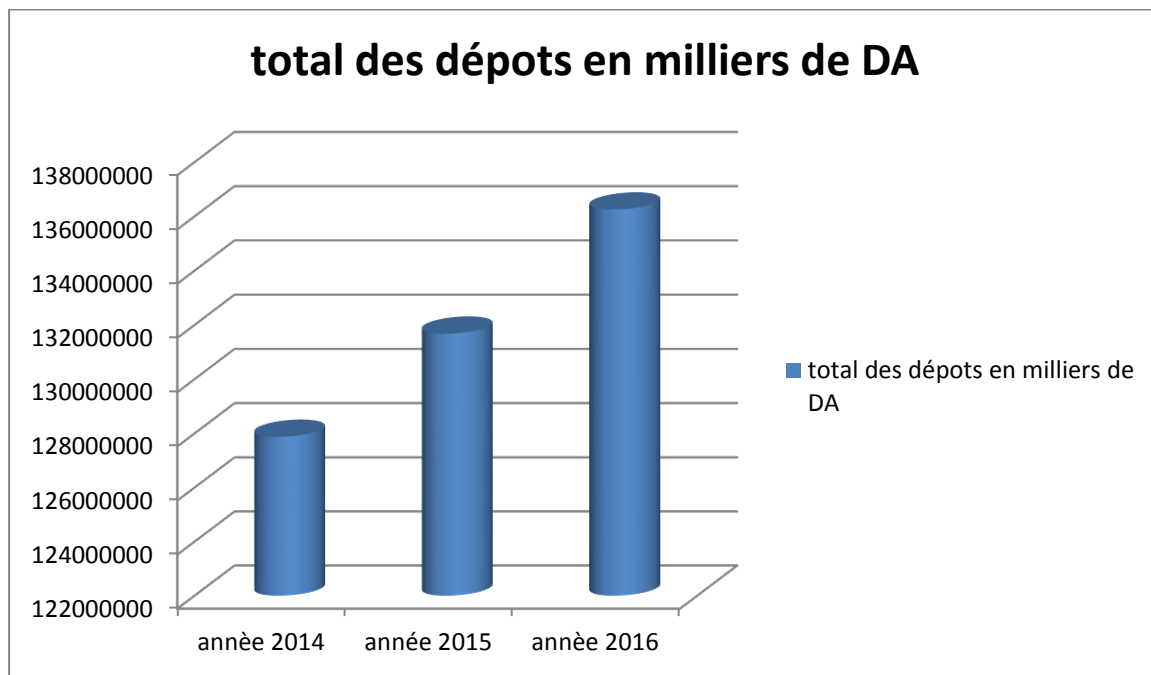
Graphique n° 2 : Evolution du résultat net des exercices 2014, 2015, 2016



Source : fait par nous même à partir du rapport annuel d'AGB 2016 tiré du site <https://www.agb.dz/article-view-170-111111-155-143-7.html> consulté le 26-11-2017 à 22 :23

Graphique n° 3 : Evolution du total des dépôts des exercices 2014, 2015, 2016

Chapitre IV : Identification, évaluation et gestion du risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria



Source : fait par nous même à partir du rapport annuel d'AGB 2016 tiré du site <https://www.agb.dz/article-view-170-111111-155-143-7.html> consulté le 26-11-2017 à 22 :23

Interprétation des résultats :

De l'analyse du tableau et des graphiques, nous remarquons une évolution positive des fonds propres de 14.24% de l'année 2014 à 2015 et de 12.28% de l'année 2015 à 2016.

Ce gain supplémentaire de fonds propres est dû à des augmentations successives de capital, ce qui représente un gage de sécurité pour les déposants et un gage de solvabilité pour les investisseurs.

Passons maintenant à l'analyse des résultats de la banque, en 2014 la banque enregistre un résultat de 4010423 milliers de dinars, ce résultat connaît ensuite une baisse de 10.53% entre 2014 et 2015. L'année suivante le résultat continue sa baisse de 37.87% entre 2015 et 2016 ce qui ne permet pas à la banque de maintenir un bon niveau de performance.

L'analyse du total des dépôts de la banque quant à elle met en avant une évolution positive assez significative de 2.88% de l'année 2014 à 2015, ainsi qu'une évolution de 3.36% de l'année 2015 à 2016. La croissance des dépôts de la banque peut être expliquée par le développement du réseau d'agences de celle-ci et cela par l'ouverture d'une nouvelle agence à Boumerdes en 2016.

1-2-2) Exigences en fonds propres nécessaire pour la couverture du risque opérationnel :

Chapitre IV : Identification, évaluation et gestion du risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria

L'exigence en fonds propres nécessaires pour la couverture du risque opérationnel est égale à 15% de la moyenne des produits nets bancaires annuels des trois derniers exercices.

Seuls les produits nets bancaires positifs sont pris en considération dans le calcul de cette moyenne en respect du règlement n° 14-01 du 16 février 2014 portant coefficient de solvabilités applicables aux banques et établissements financiers.

Exigences en fonds propres = $(17768278000+20719797000+23621863000)15\%$
 $=9316490700.12.5=116456133750$

116456133750 DA représente la somme des fonds propres nécessaire pour la couverture du risque opérationnel

1-3) Organisation de la structure d'accueil.

Notre travail portant sur la détection et la gestion du risque opérationnel est effectué au sein du département contrôle permanent et risque opérationnel de la structure centrale d'AGB ayant siège a Delly Brahim.

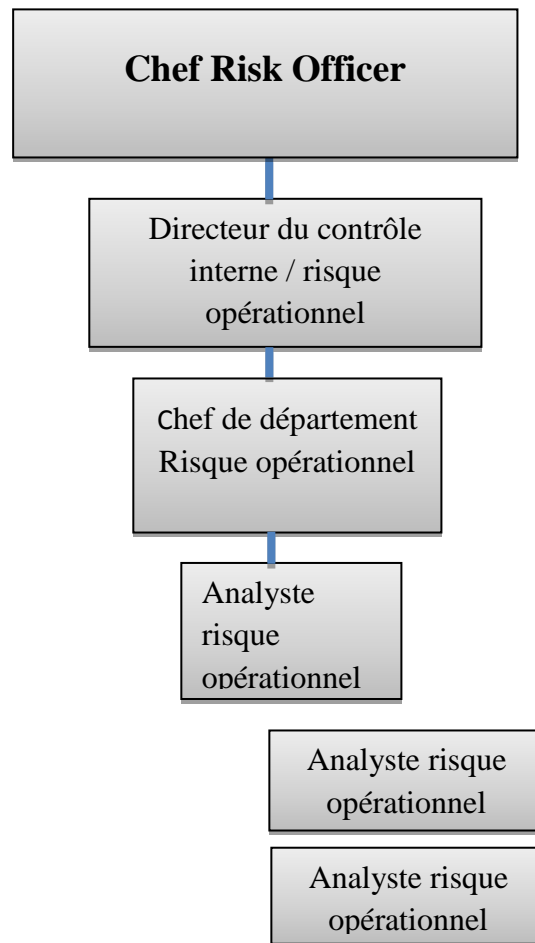
➤ Présentation du département risque opérationnel :

La direction générale s'est dotée d'une entité dédiée à la gestion du risque opérationnel via le département risque opérationnel sous l'autorité directe de la direction du contrôle interne et risque opérationnel qui est placée sous l'autorité hiérarchique du Chef Risk Officer.

Ce département est en charge de la conception, du monitoring et du suivi de la gestion du risque opérationnel, de la mise en place et du pilotage de la cartographie des risques (RCSA) et de l'amélioration continue du dispositif de gestion des risques. Ce dernier est présenté comme suit :

Chapitre IV : Identification, évaluation et gestion du risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria

Présentation du département risque opérationnel



Le chef de département est en charge de cette gestion en collaboration avec les analystes Risque Opérationnel du département. Ces derniers sont en charge de la gestion du risque opérationnel, à travers la collecte des pertes sur l'ensemble des agences et structures centrales, le traitement quotidien des incidents, la mise en place et le suivi des cartographies risques opérationnels (RCSA) via la réalisation des plans d'actions et de la gestion des Key Risk indicator « KRI ».

Une situation globale des risques est présentée à la Direction Générale à travers les différents rapports fournis qu'ils soient mensuels ou trimestriels.

Chapitre IV : Identification, évaluation et gestion du risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria

SECTION 2 : le contrôle interne et la gestion du risque opérationnel.

2-1) Le contrôle interne du risque opérationnel

Le contrôle permanent a des collaborateurs qui effectuent des contrôles. Un contrôleur pour chaque agence effectue des contrôles J+1 (journée comptable) et qui est toujours en rapport avec le contrôle permanent (le responsable), élabore à la fin de chaque mois un rapport portant les indicateurs et les incidents du risque opérationnel qui sera présenté à la direction générale.

Les contrôleurs se déplacent au niveau de chaque structure même les agences ayant déjà des contrôleurs pour vérifier les autres volets et s'assurer de la fiabilité du contrôle interne.

C'est à travers ces contrôles qu'on constate tous les risques y compris le risque opérationnel qui sera par la suite déclaré au département risque opérationnel pour sa gestion.

2-2) Identification et évaluation du risque opérationnel (cartographie du risque opérationnel).

Avant de procéder à l'identification des risques, nous devons déterminer le périmètre d'analyse.

2-2-1) le périmètre à analyser :

En raison de la contrainte de temps et le manque de données, nous avons limité notre travail de recherche à la gestion des risques opérationnels qui concernera une agence AGB ayant siège à Dely Brahim, Wilaya d'Alger.

2-2-2) l'identification des risques liés aux différents processus de l'agence :

La cartographie des risques opérationnels répond à une démarche qui consiste à identifier l'ensemble des événements susceptibles d'engendrer des risques au niveau d'une activité donnée. Pour ce faire, et dans un souci d'exhaustivité, il convient, en premier lieu, de découper les activités de la banque en processus.

Les événements à risques sont associés à chaque processus générique selon la typologie baloise (annexe n° 2).

Une fois les différents événements de risque identifiés au niveau de chaque activité, l'objectif de la cartographie des risques opérationnels, consiste à procéder à leur évaluation.

Cette étape, aussi, appelée « cotation » s'articule autour de deux informations principales :

Chapitre IV : Identification, évaluation et gestion du risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria

La fréquence du risque et les pertes financières correspondantes (impact).

Nous allons alors essayer dans cette section d'identifier et d'évaluer les différents risques opérationnels de l'agence.

Pour ce faire, il y a lieu d'abord de mettre en place une nomenclature des risques qui permettra alors la catégorisation de ces derniers :

❖ Nomenclature des risques opérationnels de l'agence :

Tableau n° 14 : Présentation générale et organisation :

Libellé du processus	Sous processus	Description du risque
Présentation générale et organisation	Organigramme Fiche de poste	Mauvaise répartition des rôles et missions
		Risque de non continuité d'activité en cas d'absence ou de congé
		Le non-respect de la matrice de détention des clés et combinaison au niveau de l'agence
		Double détention des clés et combinaison
		Le non-respect de la limite des seuils d'encaisse assurés

Source : Fait par nous même à partir du document interne à AGB

Tableau n°15 : Opérations de caisse (dinars/devise)

Libellé du processus	Sous processus	Description du risque
Opérations de caisse (dinars/devise)	Versements (dinars/devises)	Bordereau de versement mal renseigné, ou présentant des anomalies
		Non identification de la partie remettante lorsqu'il s'agit d'une tierce personne
		Erreur de saisie des informations du client (nom, numéro de compte, montant)
		Mauvaise reconnaissance des espèces
		Absence / Mauvaise authentification des billets

Chapitre IV : Identification, évaluation et gestion du risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria

		Perte du bordereau de versement justificatif de l'opération à classer dans la journée comptable
		Panne de la machine à compter et à détecter les faux billets
	Retrait (dinars/devise)	Absence / Mauvaise vérification des signataires (Client, et autres mandataires)
		Absence / Mauvaise identification du client en cas de chèque à tiers
		signature falsifiée
		Exécuté un retrait déplacé sans accord préalable de l'agence domiciliaire
		signature non conforme
		Erreur de saisie des informations (numéro de compte, montant)
		Omission de faire signer le bordereau de retrait au client

Source : Fait par nous même à partir du document interne à AGB

Chapitre IV : Identification, évaluation et gestion du risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria

Tableau n°16 : Opérations de portefeuille

Libellé du processus	Sous processus	Description du risque
Opérations de portefeuille	virement	Mauvaise vérification des mentions de l'ordre de virement
		Omission d'exécuter un ordre de virement
		Erreur lors de l'exécution d'un virement
		Exécution en double d'un virement / ou non-exécution pour problème technique
		Non recueil des justifications demandées par le back office central
	Télécompensation	Défaut dans la numérisation du chèque
		Absence / Mauvaise vérification des mentions du chèque et de son authenticité
		Erreur de saisie du numéro de compte du client
		Absence de traitement automatisé pour les chèques inter agences (AGB - AGB)
		Omission de contacter le client en cas de VNPP
		Non apparition des chèques en VNPP

Source : Fait par nous même à partir du document interne à AGB

Chapitre IV : Identification, évaluation et gestion du risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria

Tableau n° 17 : Relation avec les clients

Libellé du processus	Sous processus	Description du risque
Relation avec les clients	Gestion des comptes (ouverture et clôture des comptes)	Retard / Omission / Mauvaise vérification du dossier transmis par le client
		dossier incomplet
		Demande d'ouverture et KYC mal renseignés
		mauvais classement des dossiers
		Défaut / Omission de consulter les interdits de chéquier
		perte /détérioration des dossiers
		Erreur de saisie des données sur CRM
		Retard / Omission de saisie d'un dossier sur CRM
		Indisponibilité du complément d'information demandé par la conformité (Rejet CRM)
		Création d'un compte en l'absence du client

Chapitre IV : Identification, évaluation et gestion du risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria

		Erreur sur le grand livre, ou la devise choisie
		Omission de faire signer le contrat au client et d'en garder une copie
		Erreur / Omission de scanner la signature du client (confusion entre deux specimen)
		Omission / Retard d'envoi de la lettre de remerciements
		Retard / Erreur dans la confection des cartes RIB
		Absence / Mauvaise vérification de la signature portée sur les demandes manuscrites du client
		Absence / Mauvaise vérification de la signature portée sur la demande de clôture de compte
		Non-respect de la procédure de clôture de compte (Récupérer les moyens de paiement, vérifié que tous les chèques émis ont été payés...)
		Omission de traiter la demande de clôture de compte transmise par le client
		Omission / Erreur dans le rattachement des intérêts liés au compte épargne
		Clôture de compte devise sans solder le compte (monnaie non convertie)
		Omission de récupérer les moyens de paiement du client

Chapitre IV : Identification, évaluation et gestion du risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria

	Crédits aux particuliers	Absence de maîtrise du simulateur de crédit
		Mauvaise vérification des documents transmis par le client (vérification check list)
		Note de synthèse mal renseignée
		notification non enregistrée sur état Excel
		Erreur de saisie des données telles que reprises sur le ticket d'autorisation
		Erreur de saisie des garanties (confusion entre deux dossiers)
		non notification du client
		Retard lors de l'exécution de l'entrée en portefeuille
		Omission de faire signer par le client les billets à ordre, et l'échéancier
Déblocage d'un crédit sans que toutes les conditions bloquantes ne soient remplies		

Source : Fait par nous même à partir du document interne à AGB.

Chapitre IV : Identification, évaluation et gestion du risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria

Tableau n° 18 : Monétique

Libellé du processus	Sous processus	Description du risque
	Gestion des DABs	Incapacité à éditer le ticket DAB lors de l'arrêt
		Erreur lors du recomptage des billets dans les cassettes DAB
		Non déclaration des anomalies trouvées sur DAB à la monétique
		Erreur/omission de réinjecter les billets rétractés
		Erreur lors du repositionnement des cassettes
		Erreur dans la mise à niveau du compteur
	Gestion des cartes et codes PIN	Absence d'accusé de réception de délivrance des cartes de paiement
		Cartes et codes détenus par la même personne en même lieu
		Dépassement des délais de conservation des cartes en agence
		Restitution des cartes capturées par le DAB sans vérifier l'identité du client

Source : Fait par nous-même à partir du document interne à AGB

Chapitre IV : Identification, évaluation et gestion du risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria

2-2-3) Evaluation des risques opérationnels de l'agence (exercice RCSA) :

Nous avons évalué les risques opérationnels de l'agence par une étude qualitative et quantitative. Pour évaluer les risques opérationnels liés aux différents processus de l'agence, nous nous sommes basées sur les résultats de sondages en fonction des entretiens portant sur les risques opérationnels menaçant l'activité de l'agence.

Nous nous sommes basées sur les combinaisons (impact/ fréquence) arrêtées par la banque pour l'évaluation du risque brut lié à chaque risque relevé. Nous avons seulement représenté ces combinaisons sous forme d'une matrice afin de faciliter leur détermination. Celle-ci est présentée dans ce qui suit :

➤ **Etude qualitative et quantitative du risque opérationnel :**




Figure n°15 : Matrice d'évaluation du risque brut

12<=par an	Frequent60 .	moyen	fort	fort	fort	Fort	fort	Fort
4 à 11fois par an	Probable 20 .	faible	moyen	moyen	fort	Fort	fort	fort
1 à 3 fois par an	Moyen10 .	faible	moyen	moyen	moyen	Fort	fort	Fort
1 fois par an	Improbable 5 .	faible	faible	moyen	moyen	moyen	fort	fort
1 fois/ de 1 à 2 ans	Rare 2 .	faible	faible	faible	faible	moyen	moyen	moyen
1 fois/ de 2 à 5 ans	Extrêmement rare 1 .	faible	faible	faible	faible	faible	moyen	moyen
Fréquence	impact	Insignifiant	Mineur	Moyen	Signifiant	Majeur	Critique	Catastrophique

Source : Document interne à Gulf Bank Algeria.

Chapitre IV : Identification, évaluation et gestion du risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria

Tableau n° 19 : Impact financier

Description	Form DZD	To DZD
 faible	1	10 000,00
 Moyen	10 000,00	100 000,00
 fort	100 000,00	1 000 000,00

Source : Document interne à Gulf Bank Algeria.

Tableau n°20 : Impact d'image

Impact d'image	Appréciation
4-critique	Couverture médiatique très négative dans la presse et les journaux télévisés au niveau national et international. Perte de confiance des déposants.
3-fort	Couverture médiatique négative dans la presse écrite nationale. L'image et la réputation sont affectées à court terme.
2-moyen	Information relayée sur Internet, réseaux sociaux... Impact potentiel sur l'image et la notoriété de la Banque.
1-faible	Rumeur au niveau interne uniquement. Impact non significatif sur la notoriété, l'image et la réputation de la Banque.

Source : Document interne à Gulf Bank Algeria.

Le risque net, dépendant directement du dispositif de contrôle mis en place dans le but de prévenir ou éliminer les événements à risque. Nous avons alors tenté de l'évaluer par la formule suivante

$$\text{Risque net} = \text{Risque brut} - \text{Qualité du contrôle}$$

Les résultats de l'évaluation qualitative du risque opérationnel sont exposés dans les tableaux ci-après.

Chapitre IV : Identification, évaluation et gestion du risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria

Tableau n°21 : Evaluation qualitative du processus « présentation générale et organisation »

Libellé des processus	Sous processus	Description du risque	Description du risque			Description du contrôle	Description du contrôle			
			Impact	Fréquence	Risque brut		Performance de contrôle	Impact	Fréquence	Risque net
Présentation générale et organisation	Organigramme fiche de poste	Mauvaise répartition des rôles et missions	Critique	improbable	Fort	Existence de fiches de postes définies par métier définissant clairement les rôles et les missions de chacun	Nécessite amélioration	Signifiant	improbable	moyen
		Risque de non continuité d'activité en cas d'absence ou de congé	Moyen	Moyen	Moyen	Personnel polyvalent, ainsi chacun peut assurer le back up de l'autre	efficace	Mineur	rare	Faible
		Le non-respect de la matrice de détention des clés et combinaison au niveau de l'agence	Critique	improbable	fort	Vérification du respect de la matrice de détention des clés et combinaison au niveau de l'agence par le supérieur hiérarchique.	Nécessite amélioration	Majeur	improbable	moyen
		Double détention des clés et combinaison	critique	moyen	fort	S'assurer qu'il n'y a pas lieu de double détention des clés et combinaison	Nécessite amélioration	Signifiant	moyen	moyen
		Le non-respect de la limite des seuils d'encaisses assurées	critique	improbable	fort	Assurer un double contrôle par le supérieur hiérarchique	efficace	Majeur	improbable	moyen

Source : Fait par nous même à partir du document interne à AGB

Après avoir étudié et analysé, avec soin, la cartographie obtenue pour le processus « Présentation générale et organisation » d'AGB, nous pouvons ressortir avec quelques conclusions. Pour ce qui est de la répartition des risques opérationnels recensé au niveau ce processus en termes de nombres, nous avons pu recenser 5 risques répartis comme suit :

Chapitre IV : Identification, évaluation et gestion du risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria

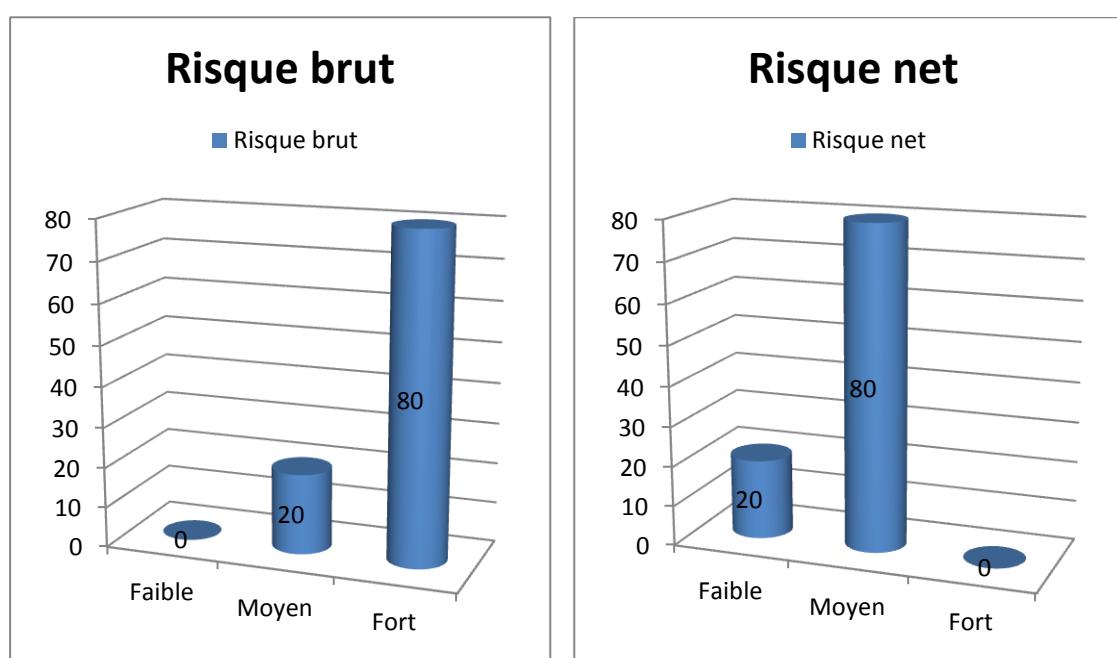
Tableau n°22: Evaluation quantitative du processus « présentation générale et organisation »

Risque	Risque brut	%	Risque net	%
Faible	0	0	1	20
Moyen	1	20	4	80
Fort	4	80	0	0
Total	5	100	5	100

Source : Nous même

Voici la représentation graphique des résultats :

Graphique n° 4 : Risque brut et risque net du processus « présentation générale et organisation »



Source : Nous même

Interprétation :

Nous remarquons ici que 80% des risques bruts définis sont des « risques forts », 20% sont des « risques moyens » et l'absence de « risques faibles », grâce au dispositif de contrôle, ces risques sont réduits respectivement à 0%, 80% et apparition de 20% de risques faibles.

Chapitre IV : Identification, évaluation et gestion du risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria

Tableau n°23 : Evaluation qualitative du processus « opérations de caisse »

Libellé des processus	Sous processus	Description du risque	Impact	Fréquence	Risque Brut	Description du contrôle	Performance de contrôle	Impact	Fréquence	Risque net
Opérations de caisse	Versement (dinars, devise)	Bordereau de versement mal renseigné, ou présentant des anomalies	Signifiant	improbable	Moyen	Validation de l'opération par le responsable d'agence	efficace	mineur	improbable	Faible
		Non identification de la partie remettante lorsqu'il s'agit d'une tierce personne	majeur	improbable	Moyen	Une copie de pièce d'identité du remettant est conservée dans la journée comptable	efficace	moyen	Rare	faible
		Erreur de saisie des informations du client (nom, numéro de compte, montant)	signifiant	probable	fort	Validation de l'opération par le responsable d'agence	faible	moyen	probable	moyen
		Mauvaise reconnaissance des espèces	Signifiant	improbable	moyen	Existence d'une procédure de traitement des incidents de caisse	efficace	moyen	Rare	faible
		Absence / Mauvaise authentification des billets	critique	moyen	fort	L'ensemble des versements passent par la compteuse et le détecteur de faux billet	efficace	moyen	Rare	faible
		Perte du bordereau de versement justificatif de l'opération à classer dans la journée comptable	signifiant	improbable	moyen	Gestion et précaution de la journée comptable	efficace	mineur	Rare	faible
		Panne de la machine à compter et à détecter les faux billets	Critique	improbable	fort	Un deuxième appareil est disponible en agence	Nécessite amélioration	signifiant	Improbable	Moyen
	Retrait (dinars, devise)	Absence / Mauvaise vérification des signataires (Client, et autres mandataires)	mineur	moyen	Moyen	Validation de l'opération par le responsable d'agence	inexistant	Mineur	Moyen	moyen

Chapitre IV : Identification, évaluation et gestion du risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria

	Absence / Mauvaise identification du client en cas de chèque à tiers	moyen	moyen	Moyen	Une copie de pièce d'identité du bénéficiaire est conservée dans la journée comptable	Efficace	mineur	improbable	faible
	signature falsifiée	critique	improbable	fort	Vérification de la signature sur système si différence réclamer la pièce d'identité et vérifier	efficace	moyen	Rare	faible
	Exécuté un retrait déplacé sans accord préalable de l'agence domiciliataire	moyen	moyen	Moyen	Transmission d'un accord préalable avant chaque exécution d'un retrait déplacé	efficace	mineur	improbable	faible
	signature non conforme	signifiant	moyen	Moyen	faire comparer la signature à celle scanné sur système	Nécessite amélioration	moyen	moyen	moyen
	Erreur de saisie des informations (numéro de compte, montant)	moyen	Probable	moyen	assurer un 2eme contrôle par le supérieur hiérarchique	Nécessite amélioration	mineur	probable	moyen
	Omission de faire signer le bordereau de retrait au client	moyen	improbable	Moyen	Précaution dans la gestion des opérations quotidiennes	efficace	mineur	Improbable	Faible

Source : Fait par nous même à partir du document interne à l'AGB

Après avoir étudié et analysé, avec soin, la cartographie obtenue pour le processus « opérations de caisse » d'AGB, nous pouvons ressortir avec quelques conclusions. Pour ce qui est de la répartition des risques opérationnels recensé au niveau ce processus en termes de nombres, nous avons pu recenser 14 risques répartis comme suit :

Tableau n°24: Evaluation quantitative du processus « opérations de caisse »

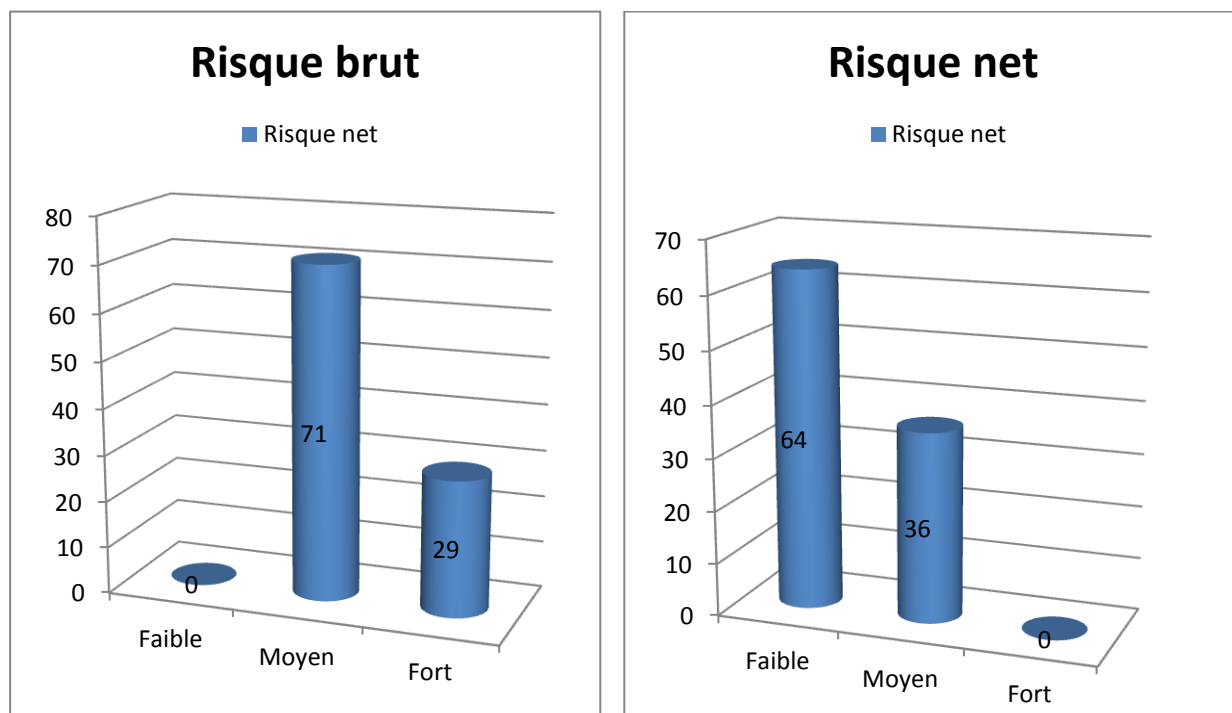
Risque	Risque brut	%	Risque net	%
Faible	0	0	9	64
Moyen	10	71	5	36
Fort	4	29	0	0
Total	14	100	14	100

Source : Nous même

Chapitre IV : Identification, évaluation et gestion du risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria

Voici la représentation graphique des résultats :

Graphique n°5 : Risque brut et risque net du processus « opérations de caisse »



Source : Nous même

Interprétation :

Nous remarquons ici que 29% des risques bruts définis sont des « risques forts » et 71% sont des « risques moyens » et absence de « risques faibles », grâce au dispositif de contrôle, ces risques sont réduits respectivement à 0%, 36% et apparition de 64% de risques faibles.

Tableau n°25 : Evaluation qualitative du processus « opérations de portefeuille »

Libellé du processus	Sous processus	Description du risque	impact	fréquence	Risque brut	Description du contrôle	Performance du contrôle	impact	fréquence	Risque net
Opérati		Mauvaise vérification des mentions de l'ordre de virement	Signifiant	moyen	moyen	Validation de l'opération par le responsable d'agence	faible	moyen	improbable	Moyen

Chapitre IV : Identification, évaluation et gestion du risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria

Télécompensation	Omission d'exécuter un ordre de virement	moyen	probable	moyen	Précaution dans la gestion des opérations quotidiennes	Nécessite amélioration	mineur	probable	moyen
	Erreur lors de l'exécution d'un virement	moyen	probable	moyen	Validation de l'opération par le responsable d'agence	Nécessite amélioration	mineur	Probable	moyen
	Exécution en double d'un virement / ou non-exécution pour problème technique	moyen	moyen	moyen	assurer un suivi continu, vérification du journal de l'utilisateur	efficace	mineur	Improbable	Faible
	Non recueil des justifications demandées par le back office central	moyen	improbable	moyen	Existence d'une note relative aux justificatifs des opérations dépassant les seuils définis	efficace	mineur	rare	faible
	Défaut dans la numérisation du chèque	Signifiant	Improbabl	moyen	message automatique en cas d'erreur dans la numérisation	efficace	moyen	rare	faible
	Absence / Mauvaise vérification des mentions du chèque et de son authenticité	Signifiant	Probable	Fort	Validation de l'opération par le responsable d'agence	Nécessite amélioration	moyen	probable	moyen
	Erreur de saisie du numéro de compte du client	moyen	Fréquent	fort	Validation de l'opération par la back office (structure centrale)	faible	moyen	Probable	moyen
	Absence de traitement automatisé pour les chèques interagences (AGB - AGB)	moyen	improbable	Moyen	Exécution manuelle des chèques inter agences (transmission par email, et saisie)	efficace	mineur	improbable	Faible
	Omission de contacter le client en cas de VNPP	mineur	moyen	moyen	Précaution dans la gestion des opérations quotidiennes	inexistant	mineur	moyen	moyen
	Non apparition des chèques en VNPP	Mineur	moyen	moyen	assurer un suivi continu	efficace	mineur	improbabl	faible

Source : Fait par nous même à partir du document interne à AGB

Chapitre IV : Identification, évaluation et gestion du risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria

Après avoir étudié et analysé, avec soin, la cartographie obtenue pour le processus « opérations de portefeuille » d'AGB, nous pouvons ressortir avec quelques conclusions. Pour ce qui est de la répartition des risques opérationnels recensé au niveau ce processus en termes de nombres, nous avons pu recenser 11 risques répartis comme suit :

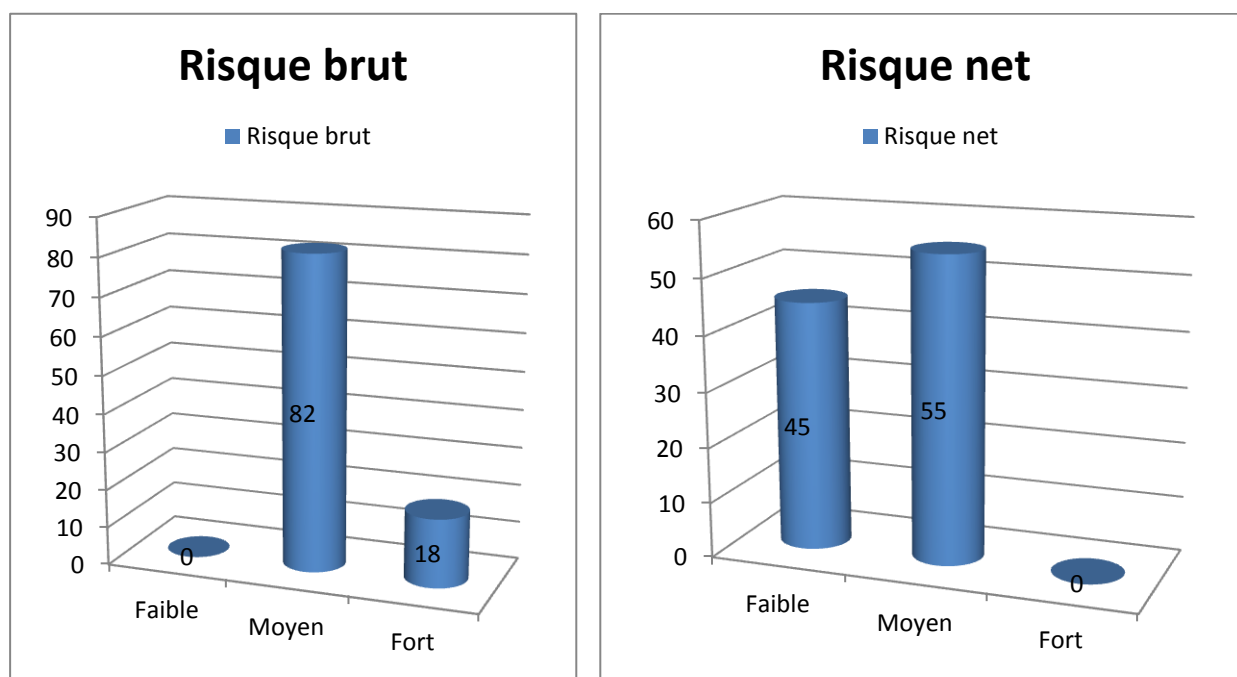
Tableau n°26 : Evaluation quantitative du processus « opérations de portefeuille »

Risque	Risque brut	%	Risque net	%
Faible	0	0	5	45
Moyen	9	82	6	55
Fort	2	18	0	0
Total	11	100	11	100

Source : Nous même

Voici la représentation graphique des résultats :

Graphique n°6 : Risque brut et risque net du processus « opérations de portefeuille »



Source : Nous même

Chapitre IV : Identification, évaluation et gestion du risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria

Interprétation :

Nous remarquons ici que 18% des risques bruts définis sont des « risques forts », 82% sont des « risques moyens » et l'absence de « risques faibles », grâce au dispositif de contrôle, ces risques sont réduits respectivement à 0%, 55% et apparition de 45% de risques faibles.

Tableau n°27 : Evaluation qualitative du processus « relation avec les clients »

Libellé du processus	Sous processus	Description du risque	impact	Fréquence	Risque brut	Description du contrôle	Performance Du contrôle	impact	fréquence	Risque net
Relation avec les clients	Gestion des comptes (ouverture et clôture des comptes)	Retard / Omission / Mauvaise vérification du dossier transmis par le client	moyen	moyen	moyen	Vérification du dossier par le responsable d'agence avant sa saisie	efficace	mineur	Improbable	faible
		dossier incomplet	mineur	moyen	Moyen	Vérification du dossier par le responsable d'agence avant sa saisie	efficace	mineur	improbable	faible
		Demande d'ouverture et KYC mal renseignés	moyen	moyen	moyen	Vérification du dossier par le responsable d'agence avant sa saisie	inexistant	moyen	moyen	moyen
		mauvais classement des dossiers	mineur	probable	moyen	Classement des dossiers par ordre numérique	efficace	mineur	improbable	faible
		Défaut / Omission de consulter les interdits de chéquier	majeur	moyen	fort	Vérification du document par le département conformité	Nécessite amélioration	moyen	improbable	moyen
		perte /détérioration des dossiers	signifiant	Moyen	moyen	dossiers soient existants en fichiers numériques et physiques dans une armoire forte	efficace	mineur	improbable	faible

Chapitre IV : Identification, évaluation et gestion du risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria

		Erreur de saisie des données sur CRM	moyen	probable	moyen	Validation par deux structures indépendantes (qualité et conformité)	faible	mineur	moyen	moyen
		Retard / Omission de saisie d'un dossier sur CRM	moyen	probable	moyen	Validation par deux structures indépendantes (qualité et conformité)	Nécessite amélioration	mineur	probable	moyen
		Indisponibilité du complément d'information demandé par la conformité (Rejet CRM)	Moyen	Moyen	Moyen	s'assurer que toutes les informations ont été remplies sur CRM	Nécessite amélioration	mineur	moyen	moyen
		Création d'un compte en l'absence du client	signifiant	improbable	moyen	Vérification de toutes les créations du jour par le responsable d'agence	efficace	mineur	improbable	faible
		Erreur sur le GL, ou la devise choisie	signifiant	moyen	moyen	Vérification de toutes les créations du jour par le responsable d'agence	efficace	mineur	improbable	faible
		Omission de faire signer le contrat au client et d'en garder une copie	moyen	probable	moyen	Vérification de toutes les créations du jour par le responsable d'agence	faible	mineur	probable	moyen
		Erreur / Omission de scanner la signature du client (confusion entre deux specimen)	moyen	probable	moyen	Signature systématique, sinon le client ne pourra pas procéder au versement sur son compte	faible	mineur	probable	moyen
		Omission / Retard d'envoi de la lettre de remerciements	Moyen	probable	Moyen	Vérification par le directeur d'agence	efficace	mineur	improbable	faible
		Retard / Erreur dans la confection des cartes RIB	moyen	moyen	moyen	Vérification par le directeur d'agence	Nécessite amélioration	mineur	moyen	moyen

Chapitre IV : Identification, évaluation et gestion du risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria

	Absence / Mauvaise vérification de la signature portée sur les demandes manuscrites du client	moyen	moyen	moyen	Vérification par le directeur d'agence	faible	mineur	moyen	moyen
	Absence / Mauvaise vérification de la signature portée sur la demande de clôture de compte	moyen	moyen	moyen	Vérification par le directeur d'agence	Nécessite amélioration	mineur	moyen	moyen
	Non-respect de la procédure de clôture de compte (Récupérer les moyens de paiement, vérifié que tous les chèques émis ont été payés...)	signifiant	improbable	moyen	Vérification par le directeur d'agence	efficace	mineur	rare	faible
	Omission de traiter la demande de clôture de compte transmise par le client	moyen	probable	moyen	Précaution dans la gestion des opérations quotidiennes	efficace	mineur	improbable	faible
	Omission / Erreur dans le rattachement des intérêts liés au compte épargne	moyen	moyen	moyen	Schéma et montant transmis par le département comptabilité	efficace	mineur	improbable	faible
	Clôture de compte devise sans solder le compte (monnaie non convertie)	signifiant	moyen	moyen	Schéma et montant transmis par le département comptabilité	efficace	mineur	improbable	faible
	Omission de récupérer les moyens de paiement du client	moyen	moyen	moyen	Existence de la procédure de clôture de compte relatant les étapes et documents à avoir	efficace	mineur	improbable	faible
	Absence de maîtrise du simulateur de crédit	moyen	improbable	moyen	assurer des formations continues et pertinentes pour le personnel	efficace	mineur	rare	faible

Chapitre IV : Identification, évaluation et gestion du risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria

Crédit aux particuliers	Mauvaise vérification des documents transmis par le client (vérification check list)	moyen	moyen	moyen	assurer un double contrôle par le supérieur hiérarchique	Nécessite amélioration	Mineur	moyen	moyen
	Note de synthèse mal renseignée	moyen	improbable	moyen	assurer un double contrôle par un supérieur hiérarchique	efficace	mineur	improbable	faible
	notification non enregistrée sur état Excel	mineur	moyen	moyen	Suivi de l'état Excel par le responsable d'agence	efficace	insignifiant	improbable	faible
	Erreur de saisie des données telles que reprises sur le ticket d'autorisation	moyen	probable	moyen	Validation et revue faite par le département crédits aux particuliers	Nécessite amélioration	mineur	probable	moyen
	Erreur de saisie des garanties (confusion entre deux dossiers)	moyen	probable	moyen	Validation et revue faite par le département crédits aux particuliers	Nécessite amélioration	mineur	probable	moyen
	non notification du client	moyen	moyen	moyen	Précaution dans la gestion des opérations quotidiennes	efficace	mineur	improbable	faible
	Retard lors de l'exécution de l'entrée en portefeuille	moyen	moyen	moyen	Précaution dans la gestion des opérations quotidiennes	efficace	mineur	improbable	faible
	Omission de faire signer par le client les billets à ordre, et l'échéancier	moyen	moyen	moyen	Documents indispensables au déblocage (procédure existante)	Nécessite amélioration	mineur	moyen	moyen
	Déblocage d'un crédit sans que toutes les conditions bloquantes ne soient remplies	majeur	improbable	moyen	Message erreur rendant impossible le déblocage	efficace	mineur	improbable	faible

Source : Fait par nous même à partir du document interne à AGB

Chapitre IV : Identification, évaluation et gestion du risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria

Après avoir étudié et analysé, avec soin, la cartographie obtenue pour le processus « relations avec les clients » d'AGB, nous pouvons ressortir avec quelques conclusions. Pour ce qui est de la répartition des risques opérationnels recensés au niveau de ce processus en termes de nombres, nous avons pu recenser 32 risques répartis comme suit :

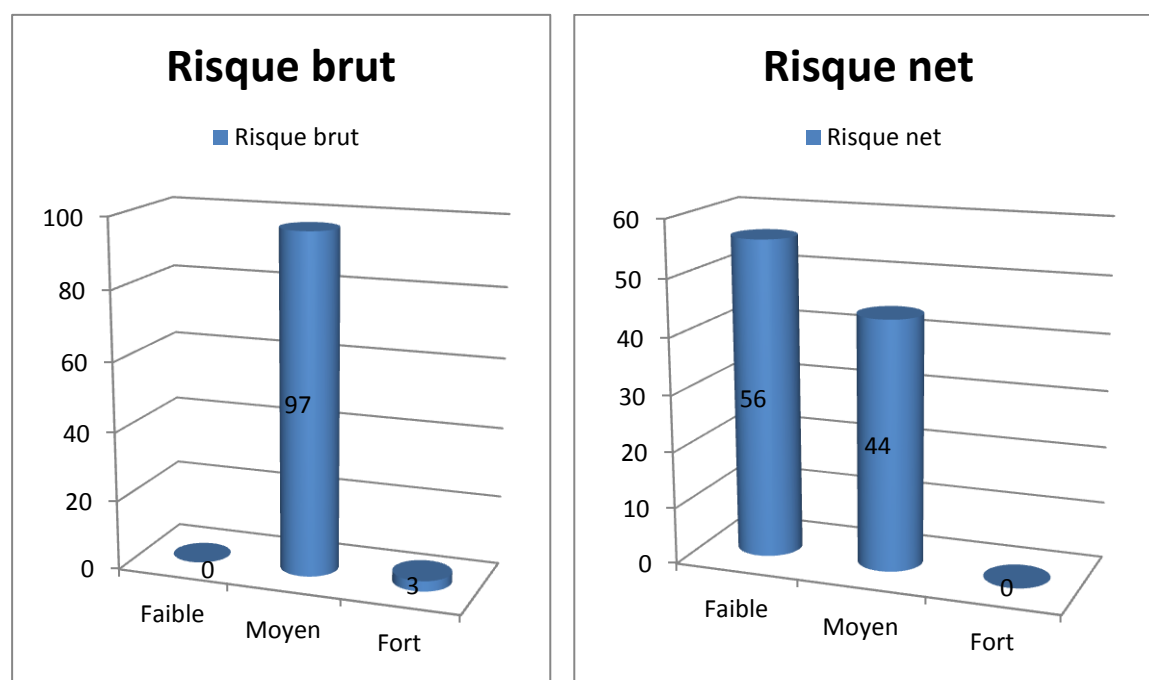
Tableau n°28 : Evaluation quantitative du processus « relation avec les clients»

Risque	Risque brut	%	Risque net	%
Faible	0	0	18	56
Moyen	31	97	14	44
Fort	1	3	0	0
Total	32	100	32	100

Source : Nous même

Voici la représentation graphique des résultats :

Graphique n°7 : Risque brut et risque net du processus « relations avec les clients»



Source : Nous même

Interprétation :

Nous remarquons ici que 3% des risques bruts définis sont des « risques forts », 97% sont des « risques moyens » et l'absence de « risques faibles », grâce au dispositif de contrôle, ces risques sont réduits respectivement à 0%, 44% et apparition de 56% de risques faibles.

Chapitre IV : Identification, évaluation et gestion du risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria

Tableau n°29 : Evaluation quantitative du processus « monétique »

Libellé du processus	Sous processus	Description du risque	impact	fréquence	Risque brut	Description du contrôle	Performance du contrôle	impact	Fréquence	Risque net
	Gestion des DABs	Incapacité à éditer le ticket DAB lors de l'arrêt	moyen	moyen	Moyen	Assurer un suivi avec le prestataire	efficace	mineur	improbable	faible
		Erreur lors du recomptage des billets dans les cassettes DAB	moyen	probable	Moyen	Présence de deux personnes en plus du caissier dans la gestion des DAB	inexistant	moyen	probable	Moyen
		Non déclaration des anomalies trouvées sur DAB à la monétique	signifiant	improbable	moyen	le département monétique exécute a son niveau ces mêmes analyses et lui permettent ainsi de voir les anomalies que rencontrent l'agence	efficace	mineur	rare	faible
		Erreur/omission de réinjecter les billets rétractés	moyen	improbable	moyen	Présence de deux personnes en plus du caissier dans la gestion des DAB	Efficace	mineur	improbable	faible
		Erreur lors du repositionnement des cassettes	mineur	moyen	moyen	Présence de deux personnes en plus du caissier dans la gestion des DAB	efficace	mineur	improbable	faible
		Erreur dans la mise à niveau du compteur	moyen	moyen	moyen	Présence de deux personnes en plus du caissier dans la gestion des DAB	efficace	mineur	improbable	faible
	Gestion des cartes et codes PIN	Absence d'accusé de réception de délivrance des cartes de paiement	moyen	improbable	moyen	Existence d'une procédure et d'un registre de délivrance	efficace	mineur	improbable	faible
		Cartes et codes détenus par la même personne en même lieu	signifiant	moyen	moyen	Existence d'une procédure de gestion et conservation des cartes et codes	efficace	mineur	improbable	faible
		Dépassement des délais de conservation des cartes en agence	moyen	probable	moyen	Existence d'une procédure de gestion et conservation des cartes et codes	efficace	mineur	improbable	faible

Chapitre IV : Identification, évaluation et gestion du risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria

		Restitution des cartes capturées par le DAB sans vérifier l'identité du client	Signifiant	moyen	moyen	Précaution dans la gestion des opérations quotidiennes	efficace	mineur	improbable	faible
--	--	--	------------	-------	-------	--	----------	--------	------------	--------

Source : Fait par nous même à partir du document interne à AGB

Après avoir étudié et analysé, avec soin, la cartographie obtenue pour le processus « opérations de la monétique » d'AGB, nous pouvons ressortir avec quelques conclusions. Pour ce qui est de la répartition des risques opérationnels recensé au niveau ce processus en termes de nombres, nous avons pu recenser 10 risques répartis comme suit :

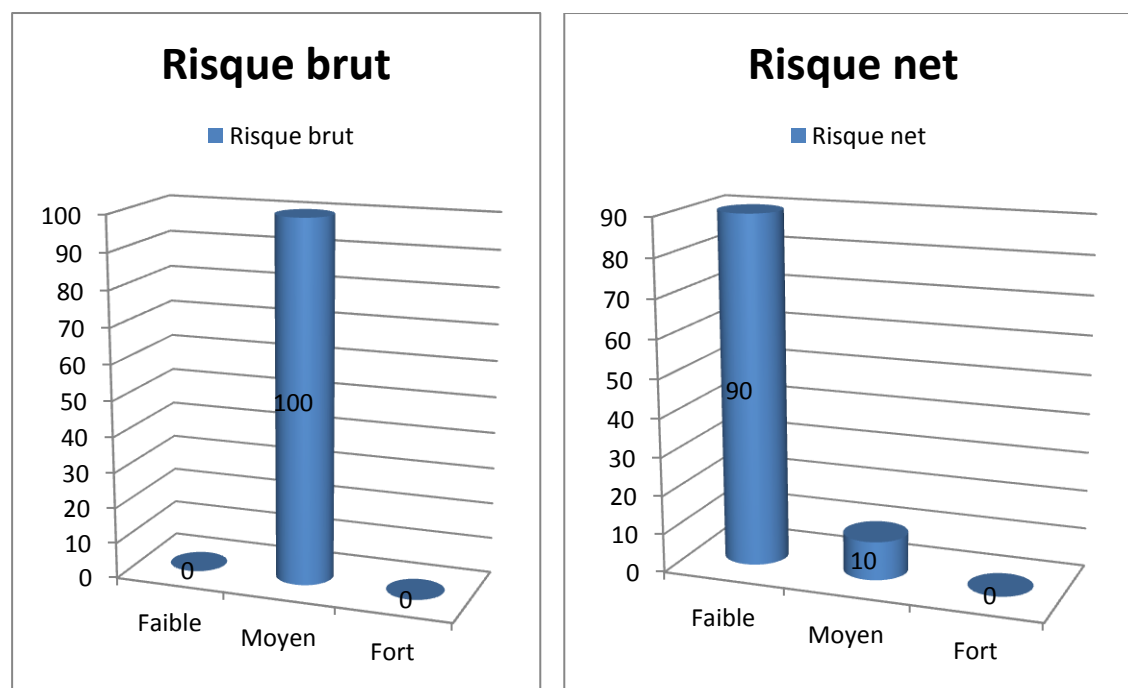
Tableau n°30 : Evaluation quantitative du processus « opérations de la monétique »

Risque	Risque brut	%	Risque net	%
Faible	0	0	9	90
Moyen	10	100	1	10
Fort	0	0	0	0
Total	10	100	10	100

Source : Nous même

Voici la représentation graphique des résultats :

Graphique n°8 : Risque brut et risque net du processus « opérations de la monétique »



Source: Nous même

Interprétation :

Chapitre IV : Identification, évaluation et gestion du risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria

Nous remarquons ici que 100% des risques bruts définis sont des « risques moyens » et l'absence de « risques forts » et « risques faibles », grâce au dispositif de contrôle, ces risques sont réduits respectivement à 10%, absence de « risques forts » et apparition de 90% de risques faibles.

Tableau n° 31 : Analyse qualitative du processus « opérations de stocks chèquiers »

Libellé du processus	Sous processus	Description du risque	impact	fréquence	Risque brut	Description du contrôle	Performance du contrôle	impact	Fréquence	Risque net
Stock chèquiers	Conservation des chèquiers	Perte, vol, dégradation	critique	improbable	fort	Conservation dans un endroit sûr et fermé à clef par le responsable	efficace	moyen	rare	faible

Source : Fait par nous même à partir du document interne à AGB

Tableau n°32 : analyse qualitative du processus « Risque d'événements externes »

Description du risque	impact	fréquence	Risque brut	Description du contrôle	Performance du contrôle	impact	fréquence	Risque net
Incendie	catastrophique	Extrêmement rare	Moyen	Nécessité d'avoir des extincteurs, formation du personnel quant à leur utilisation	efficace	Moyen	Extrêmement rare	faible
Tremblement de terre, inondation	catastrophique	rare	moyen	Nécessité d'avoir un autre site, conservation des informations dans une autre base de données dans l'autre site	efficace	mineur	Extrêmement rare	faible

Source : Fait par nous même à partir du document interne à AGB

Chapitre IV : Identification, évaluation et gestion du risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria

2-3) La gestion du risque opérationnel (mesures de couverture)

2-3-1) Plans d'actions :

Les risques qui apparaissent comme les plus importants au niveau de l'agence sont liés en premier lieu à la qualité de l'effectif (erreurs, omissions) ; en deuxième lieu, les risques liés à l'absence de vérification de l'application des procédures internes disponibles et enfin en troisième lieu, les risques liés à la défaillance du système.

Ces risques sont ressortis comme les plus importants au niveau de chaque service de l'agence, ainsi des mesures correctives doivent être prises par l'équipe du département risque opérationnel afin de les réduire :

- Renforcement du dispositif de contrôle des documents. ;
- Intégration de signaux d'alarmes dans le système, attestant l'arrivée à échéance d'un règlement, du délai d'envoi des documents, des réserves... ;
- La maintenance des systèmes de reprise d'activité, ou la mise en place de nouveaux systèmes plus performants ;
- rajouter un contrôle automatique qui bloque toute tentative de fraude ;
- Intégration des mises à jour continues concernant les listes des interdits de domiciliation dans le système ;
- Des contrôles journaliers doivent être assurés quant à l'application des procédures existantes par les opérationnels. Une sensibilisation relative à l'importance de l'application de ces procédures serait intéressante.

2-3-2) Recommandations :

A présent nous allons essayer de présenter des solutions complémentaires destinées à permettre une meilleure gestion et maîtrise des risques opérationnels au niveau de la banque.

-Revue des manuels de procédures et textes réglementaires internes :

Nous avons constaté certaines insuffisances concernant les procédures existantes au niveau de la banque. Ainsi pour éviter des risques de procédure, nous proposons l'actualisation de ces dernières pour qu'elles puissent décrire les processus globaux de tous les traitements des opérations bancaires de manière pertinente.

Chapitre IV : Identification, évaluation et gestion du risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria

-Vulgarisation de la notion du risque opérationnel :

La culture du risque opérationnel au sein de la banque est d'une importance non-négligeable dans la mesure où celle-ci permet une meilleure gestion du risque opérationnel en impliquant le personnel dans cette gestion.

Pour cela une sensibilisation du personnel ainsi qu'une instauration de la culture du risque opérationnel à tous les niveaux en faisant intervenir tout le personnel dans le processus de gestion seraient fort intéressantes.

-Formation sur le thème :

Il serait souhaitable qu'une formation concernant le risque opérationnel soit proposée pour permettre d'approfondir les connaissances du personnel sur le sujet en question et ainsi une meilleure maîtrise des risques.

Pour que cette formation soit la plus effective possible, elle doit viser deux niveaux de performance

- ✓ Les opérationnels : Cette formation serait destinée aux agents chargés des opérations bancaires ainsi que les nouvelles recrues dans le domaine, elle aura pour objectif d'instaurer une culture d'autocontrôle qui permettra d'éviter un nombre important de risques au quotidien.
- ✓ Les contrôleurs opérationnels : La formation doit concerner les effectifs affectés à la fonction de contrôle et elle a pour objectif de mettre à jour les compétences des contrôleurs et l'actualisation de leurs connaissances en matière de risques opérationnels.

2-4) Exemple de déclaration d'incident : (cas de fraude interne, retrait sur compte client en son absence)

Il y'a eu réclamation du client que son compte a été mouvementé en son absence, l'employé déclare alors l'incident via la solution Risk Nucleus :

Risk Nucleus est une application web de gestion du risque opérationnel développée par le prestataire Benchmatrix. Accessible à l'ensemble du personnel avec leur profil « Employé », pour procéder à la déclaration de tout incident, résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs, dont ils

Chapitre IV : Identification, évaluation et gestion du risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria

auront connaissance. La solution Risk Nucleus permet la gestion des incidents et anomalies, les KRI, le workshop RCSA et l'édition de plusieurs rapports.

❖ Modèle de déclaration des incidents/anomalies :

La reconnaissance de l'utilisateur se fait automatiquement ; dès l'authentification, le nom, la structure et l'email de l'utilisateur apparaissent dans la section « vos détails ».

Pour permettre l'analyse de la cohérence, il est important de rapporter fidèlement les faits et événements tels qu'ils se sont produits.

La description de l'incident/anomalie se fait à travers l'écran de saisie(annexe n°3).

L'employé est donc censé remplir ce qui suit :

- **Titre de l'incident /anomalie:** Un titre simple et indicatif de l'évènement.
- **Date de découverte:** Jour de découverte de l'évènement (souvent la même que le jour de la déclaration)
- **Date de l'incident:** Jour ou l'évènement s'est produit (peut-être antérieure à la date de Découverte)
- **Comment a-t-il été découvert:** Par quel moyen / organe l'évènement a été découvert
- (Client, contrôle, audit, commissaire aux comptes, employé...). Champ à saisie libre
- **Quel est le problème:** Description de la nature du problème qui a engendré l'évènement en question.
- **Actions entreprises:** Tout ce qui a été fait pour prendre en charge/régulariser l'évènement.

Une fois l'écran de saisie rempli, l'employé envoie la déclaration d'incident au département risque opérationnel via la solution Risk Nucleus.

Le contrôle interne s'assure de l'absence du client via des pièces justificatives (exemple : biais d'avion, compte du client...) et vérifie si l'incident est réel (s'il y'a eu vraiment vol). Si le client est vraiment absent, le contrôle détecte qui a effectué cette opération de fraude interne.

❖ Phase de traitement :

Les incidents remontés par les différents déclarants sont notifiés au Risk Champion « l'analyste risque opérationnel », sous forme de notifications sur l'Outlook à partir de la solution Risk Nucleus

Chapitre IV : Identification, évaluation et gestion du risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria

L'analyste risque opérationnel procède à l'analyse et le traitement de l'incident, ce dernier est transmis pour validation au premier responsable de la structure à savoir Op Risk HOD (Chef de Département Risque Opérationnel), et aux différents intervenants selon la matrice des validations arrêtées. (Annexe n°4)

L'analyste risque opérationnel est donc censé garder l'historique c'est-à-dire avoir une base de données reflétant tous les risques.(Annexe n°5)

❖ Plan d'action (cas de fraude) :

Le service risque opérationnel suggere des plans d'actions puis font le suivi avec le service concerné.

- Suivi avec les ressources humaines pour voir quelles sont les sanctions encourues pour l'employé ayant commis la fraude.
- Contrôle inopinée à l'agence.
- Investigation.

2-5) Les indicateurs clés de risque (KRI) :

Les indicateurs étant un outil de détection et de prévention des risques doivent également être mis en place.

Le choix des indicateurs doit être pertinent pour offrir une vision globale sur l'évolution des risques opérationnels, et permettre une mesure tangible de ces derniers.

La mise en place des KRI est conditionnée par des critères édictés par le comité de Bâle qu'il y a lieu de citer :

- Intitulé de l'indicateur ;
- Source d'information et/ou structure en charge ;
- La périodicité d'actualisation de l'indicateur ;
- Le seuil à atteindre ou à éviter.

Nous présenterons dans le tableau qui suit quelques indicateurs clés de risque à titre d'exemple :

Chapitre IV : Identification, évaluation et gestion du risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria

Tableau n°33 : Les indicateurs clés de risque (KRI)

Synthèse de révision des indicateurs clés de risque – agence N°05- AGB			
Intitulé de l'indicateur	Source d'information et/ou structure en charge	Périodicité	Seuil à atteindre ou à éviter
Nombre de comptes ouverts avec des informations importantes manquantes, dossiers de caisse présentant des anomalies/agence (pourcentage)	Conformité	Mensuelle	50% des ouvertures de comptes
Nombre de transactions bloquées par le système AML	Conformité	Mensuelle	2860
Nombre d'erreurs de traitement des transactions (pourcentage)	Extraction SGB	Mensuelle	0,50%
Rejet technique effet (nombre)	Back office central	Mensuelle	15
Nombre d'erreurs dans la saisie des taux BA (nombre)	Back office central	Mensuelle	Non définie
Dossiers de pré-domiciliation rejetés (pourcentage)	Domiciliation et apurement	Mensuelle	10%
Défaillance du système d'information (nombre)	Systèmes et réseaux	Mensuelle	3
Défaillance de la messagerie (nombre)	Systèmes et réseaux	Mensuelle	3

Source : Document interne à AGB.

❖ Elaboration du rapport :

Le service risque opérationnel établit un rapport mensuel ou trimestriel portant les indicateurs (KRI) et incidents.

Conclusion :

La gestion des risques opérationnels est devenue une obligation pour les banques, cette gestion doit suivre une démarche et une méthodologie adaptée à l'activité concernée.

D'énormes efforts ont été déployés par Gulf Bank Algeria pour améliorer sa gestion du risque opérationnel. En effet, le Groupe a modernisé son système d'information pour répondre aux exigences pratiques de la collecte de données sur le risque opérationnel. Cela est devenu possible avec la solution Risk Nucleus.

Chapitre IV : Identification, évaluation et gestion du risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria

La gestion des risques opérationnels se limite à leurs identification (définition, référentiel et cartographies) et à leur quantification et suivi (collecte des données de pertes internes, exercice du RCSA, suivi des KRI...).

Cette démarche nous a permis d'apprécier le degré d'exposition aux risques opérationnels de l'agence Gulf Bank Algeria, et la nature de ces risques.



Conclusion générale

Conclusion générale

La réforme Bâle II du ratio international de solvabilité bancaire s'inscrit dans une démarche mondiale de réglementation de la profession bancaire remontant à la fin des années 80, dont l'objectif premier est de prévenir les faillites des banques. L'aspect le plus novateur des nouveaux accords est que désormais, la réforme ne se limite plus aux seuls risques financiers « classiques », comme le risque de crédit ou les risques de marché (risque de change, risque de taux, etc.), mais couvre aussi le Risque Opérationnel.

Le risque opérationnel a néanmoins pris une importance croissante, principalement en raison des modifications du cadre d'exercice et de la conduite des activités bancaires. Cet essor des risques opérationnels est notamment lié à la banalisation de la gestion massive et en temps réel des opérations, engendrant un risque d'erreur et de fraude qu'on ne peut négliger. Il est par ailleurs le résultat de la sophistication de ces activités, tant dans la conception de nouveaux produits auxquels sont associés de nouveaux risques, que dans la mise en place de systèmes d'information de plus en plus complexes. La multiplication des pratiques d'externalisation d'activités a également contribué à l'essor des risques opérationnels auxquels les banques sont exposées, notamment lorsque ces dernières n'auraient pas mis en place les dispositifs de contrôle et les conditions d'une maîtrise adéquate de leurs prestations externalisées. Enfin, l'importance prise par le risque opérationnel s'explique aussi, de manière plus récente, par l'attention accrue portée aux risques exogènes à faible probabilité d'occurrence mais à fort impact, c'est-à-dire susceptibles de causer des pertes massives (catastrophes naturelles, actes terroristes...).

Néanmoins, la mise en place d'un modèle de risque opérationnel requiert des investissements assez coûteux et complexes en matière de formation, de communication et surtout de système d'informations. Aussi, la mise en œuvre d'un modèle ne peut être l'affaire des techniciens uniquement; les choix qui seront faits dans l'architecture de gestion et dans les principes méthodologiques doivent être validés par le management de la banque au plus haut niveau. A cet effet, il est plus intéressant (et moins coûteux) pour les banques de tailles moyennes (comme la plupart de nos banques algériennes) qui ne peuvent investir des sommes importantes en matière de recherche, d'analyser l'expérience des banques internationales et de s'appuyer sur les modèles existants, pour le développement de leurs propres modèles internes.

Conclusion générale

Le risque opérationnel est donc un risque majeur pour la rentabilité et la survie de la banque, une gestion effective de celui-ci devient vitale ; 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 groupes bancaires partout à travers le monde. A cet effet, il faut le transformer en un objet spécifique, mesurable et quantifiable, 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 prise en compte dans le cadre du nouveau ratio de solvabilité.

Concernant le Groupe Gulf Bank Algeria, le choix a été porté dès première vue sur l'utilisation de l'approche de base (approche prescrite par les textes bâlois) pour la gestion des risques opérationnels, le calcul du capital réglementaire au titre de ces risques se fera par l'approche de base (15% du produit net bancaire).

Dans cette optique, nous nous sommes intéressées, dans le présent mémoire, à la gestion de ce risque et à son pilotage, dont les avantages sont nombreux tant pour la solvabilité et le maintien de l'image de la banque que pour la minimisation des pertes financières directes et indirectes.

Pour répondre à notre problématique de départ, notre travail de recherche s'est articulé autour de quatre chapitres : un premier chapitre explicitant le contrôle interne bancaire, un deuxième chapitre qui traite la notion du risque ainsi qu'une présentation du risque opérationnel et le cadre réglementaire qui le régit, un troisième chapitre qui traite son évaluation et sa gestion, un quatrième chapitre consacré à la partie pratique, dans laquelle nous avons tenté de détecter le risque opérationnel et mettre en place un dispositif de gestion de ce dernier.

Pour conclure, il est à préciser que les hypothèses proposées au début ont été confirmées et ce tout au long de notre travail de recherche.

Références bibliographiques

➤ **Ouvrages :**

-Bruno MOSCHETTO et Jean ROUSSILLON « La banque et ses fonctions », presses universitaires de France, 1988.

-Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER « prévention et gestion du risque opérationnel », Edition revue banque, paris, 2004.

-Dov OGIEN « Comptabilité et audit bancaire », Edition Dunod, Paris 2008.

-Jean-Charles BECOUR et Henri BOUQUIN « Audit opérationnel ; Entrepreneuriat, gouvernance et performance », Edition Economica, 2008.

-Tahar HADJ SADOK « Les risques de l'entreprise et de la banque », Paris, 2013.

➤ **Travaux universitaires :**

-Mémoire de M^rAbdelmoumaim SAHILI, « La gestion du risque opérationnel dans une banque islamique » ESB, 2015.

-Mémoire de M^{elle} Sarah ALLALI, « La gestion du risque opérationnel » ESB, 2014

-Mémoire de M^{elle} Siham GUIDIRI, « La gestion du risque opérationnel » ESB, 2014

Références bibliographiques

➤ Sites internet :

-<https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/savoir-pratique/finances/gestion-risques.html>

-www.observatoire-metiers-banque.fr

-<http://www.ifaci.com/ifaci/connaître-l-audit-et-le-contrôle-interne/definitions-de-l-audit-et-du-contrôle-interne-78.html>

-http://www.memoireonline.com/04/08/1064/m_les-accords-de-bale-et-la-gestion-des-risques-bancaires.html

-https://acpr.banque-france.fr/fileadmin/user_upload/acp/Actualite/20170125-bale.pdf

-<https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/marches-financiers/fonctionnement-du-marche/ratio-de-solvabilite-bancaire/>

-<https://www.agb.dz/article-view-170-111111-155-143-7.html>

-<http://www.droit-afrique.com/upload/doc/algerie/Algerie-Reglement-2014-02-grands-risques-et-participations.pdf>

-<http://www.droit-afrique.com/upload/doc/algerie/Algerie-Reglement-2011-08-contrôle-interne-des-banques.pdf>

-<http://www.droit-afrique.com/upload/doc/algerie/Algerie-Reglement-2014-01-coefficients-solvabilite.pdf>

-www.bis.org

-<http://www.droit-afrique.com/upload/doc/algerie/Algerie-Reglement-2014-01-coefficients-solvabilite.pdf>

-http://www.bis.org/publ/bcbs230_fr.pdf

-https://acpr.banque-france.fr/fileadmin/user_upload/acp/Actualite/20170125-bale.pdf

-www.finance-watch.org

-Kawtar TanTan, http://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.

Liste des abréviations

- AC: administrations centrales
- AMA : approche de mesures avancées
- AMF: autorité des marchés financiers
- AGB: gulf bank algeria
- BC: banques centrales
- BEF: banques et établissements financiers
- BIA : approche indicateur de base
- BSBC: basel committee on banking supervision
- COSO: committee of sponsoring organisation of the tread way commission
- CRM: Customer relationship managment
- DAB: distributeur automatique de billets
- IFACI : institut français des auditeurs et contrôleurs internes
- IIA: the institute of internal auditors
- ISO: International organization for standardization
- JKB: jurdan kuweit bank
- KAMCO: kipco asset Management Company
- KIPCO: kuweit project company
- KRI : key risk indicator
- KYC: know your customer
- LCR: liquidity coverage ratio
- NSFR: net stable funding ratio
- RCSA: Risk and controls self-assessments
- RIB: relevel d'identité Bancaire
- SA: approche standard
- SCI : système de contrôle interne
- TIB: tunis international bank

Liste des figures

-Figure n°1 : Le statut du contrôle interne.....	6
-Figure n°2 : Les composantes du contrôle interne.....	10
-Figure n°3 : Intégration des activités de contrôle dans le processus.....	12
- Figure n°4: Répartition pyramidale des rôles et responsabilités des acteurs du contrôle interne.....	16
-Figure n°5 : Les exigences du nouvel accord	31
-Figure n°6 : Les sujets clés d'une définition des risques opérationnels	36
-Figure n°7 : Le risque brut et le risque net.....	37
-Figure n°8 : Processus d'amélioration continue.....	50
-Figure n°9 : Schéma illustratif d'un processus.....	52
-Figure n°10 : Cycle de mise en œuvre de la cartographie des risques.....	55
-Figure n°11 : Zones de risques et fréquence des contrôles.....	58
-Figure n°12 : Les trois approches de Bâle II pour la mesure du risque opérationnel.....	61
-Figure n° 13 : Les stratégies pour faire face au risque opérationnel.....	70
-Figure n°14 : Continuité de l'activité.....	72
-Figure n°15 : Matrice d'évaluation du risque brut.....	93

Liste des tableaux

-Tableau n°1 : Missions du contrôleur interne.....	21
-Tableau n°2 : Mesures apportées par Bale II.....	34
-Tableau n°3 : Les lignes de métier.....	38
-Tableau n°4 : Fraude interne.....	39
-Tableau n°5 : Fraude externe.....	40
-Tableau n°6 : Insuffisance des pratiques en matière d’emploi et sécurité sur le lieu de travail	41
-Tableau n°7 : Clients, produits et pratiques commerciales.....	42
-Tableau n°8 : Dommages aux actifs corporels.....	43
-Tableau n°9 : Interruption d’activité et dysfonctionnement des systèmes.....	43
-Tableau n°10 : Exécution, livraison et gestion des processus.....	44
-Tableau n°11 : Exemple d’indicateur de risque.....	60
-Tableau n°12 : Les coefficients de pondération par lignes métiers.....	64
-Tableau n°13 : L’évolution de l’activité de Gulf Bank Alegria.....	80
-Tableau n° 14 : Présentation général et organisation.....	86
- Tableau n°15 : Opérations de caisse (dinars/devise).....	86
- Tableau n°16 : Opérations de portefeuille.....	88
-Tableau n° 17 : Relation avec les clients.....	89
- Tableau n° 18 : Monétique.....	92
- Tableau n° 19 : Impact financier.....	94
- Tableau n°20 : Impact d’image.....	94
-Tableau n°21 : Evaluation qualitative du processus « présentation générale et organisation ».....	95
-Tableau n°22 : Evaluation quantitative du processus « présentation générale et organisation ».....	96
- Tableau n°23 : Evaluation qualitative du processus « opérations de caisse ».....	97

Liste des tableaux

- Tableau n°24: Evaluation quantitative du processus « opérations de caisse ».....	98
- Tableau n°25 : Evaluation qualitative du processus « opérations de portefeuille ».....	99
- Tableau n°26 : Evaluation quantitative du processus « opérations de portefeuille »....	101
- Tableau n°27 : Evaluation qualitative du processus « relation avec les clients ».....	102
- Tableau n°28 : Evaluation quantitative du processus « relation avec les clients».....	106
- Tableau n°29 : Evaluation quantitative du processus « opérations de la monétique».....	107
- Tableau n°30 : Evaluation quantitative du processus « opérations de la monétique».....	108
- Tableau n°31 : Evaluation qualitative du processus « opérations de stocks chéquiers ».....	109
- Tableau n°32 : Evaluation qualitative du processus « Risque d'événements externes ».....	109
- Tableau n°33 : Les indicateurs clés de risque (KRI).....	114

Liste des graphiques

- Graphique n°1 : Evolution des fonds propres de 2014, 2015, 2016.....	81
-Graphique n° 2 : Evolution du résultat net des exercices 2014, 2015, 2016.....	81
-Graphique n° 3 : Evolution du total des dépôts des exercices 2014, 2015, 2016.....	82
-Graphique n° 4 : Risque brut et risque net du processus « présentation générale et organisation ».....	96
- Graphique n°5 : Risque brut et risque net du processus « opérations de caisse ».....	99
- Graphique n°6 : Risque brut et risque net du processus « opérations de portefeuille ».....	101
- Graphique n°7 : Risque brut et risque net du processus « relations avec les clients».....	106
- Graphique n°8 : Risque brut et risque net du processus « opérations de la monétique».....	108

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE I : Le contrôle interne bancaire	4
Introduction :.....	4
Section1 : Généralités sur l’environnement de contrôle	4
1-1) Définition du contrôle interne selon le référentiel COSO	4
1-2) Les objectifs du contrôle interne	6
1-2-1) Le contrôle interne comme outil de fiabilité de l’information....	7
1-2-2) Le contrôle interne comme outil de respect des lois, règlements et contrats.....	9
1-2-3) Le contrôle interne comme outil de fonctionnement des processus internes.....	9
1-3) Les composantes du contrôle interne.....	10
1-3-1) L’environnement de contrôle.....	10
1-3-2) Evaluation et gestion des risques.....	11
1-3-3) Intégration des activités de contrôle dans le processus.....	11
1-3-4) La gestion de l’information et la communication	13
1-3-5) Surveillance et pilotage du SCI.....	13
1-4) Les acteurs du contrôle interne.....	13
1-4-1) L’organe délibérant.....	13
1-4-2) L’organe exécutif.....	14
1-4-3) L’audit interne.....	14
1-4-4) Le comité d’audit.....	14
1-4-5) Le personnel.....	15
1-5) Les différentes natures de contrôle interne.....	15
1-5-1) Le contrôle permanent	16
1-5-2) Le contrôle périodique	18

Table des matières

1-6) Rôles et responsabilités du contrôleur interne.....	20
Section2 : Les risques relatifs à l'activité bancaire.....	22
2-1) La notion de risque.....	22
2-2) Les risques acceptés et rémunérés	22
2-2-1)Risque de crédit /de contrepartie.....	23
2-2-2) Risque de marché.....	23
2-2-3) Risque de souscription.....	24
2-3) Les risques subis.....	25
2-3-1) Risque stratégique.....	25
2-3-2) Risque opérationnel.....	26
2-3-3) Risque de non-conformité.....	26
Conclusion	26
CHAPITRE II : La notion du risque opérationnel et le cadre réglementaire	27
Introduction.....	27
Section1 : Les accords de Bâle et la notion du risque opérationnel...	27
1-1) Accords de Bâle.....	28
1-1-1)Le 1 ^{er} accord de Bâle, dit ratio Cooke.....	28
1-1-2)Le passage de Bâle I à Bâle II.....	30
1-1-3) Bâle III pour une gestion plus adaptée à la réalité des risques...	33
1-2) Définition du risque opérationnel	35
1-3) Le risque inhérent et le risque résiduel.....	36
1-4) Classification du risque opérationnel dans Bâle II.....	37
1-4-1) Les lignes de métier.....	38
1-4-2) Les composantes du risque opérationnel selon Bâle.....	39
Section 2 : Réglementation prudentielle régissant le risque opérationnel en Algérie.....	46
2-1) Le règlement 14-01 du 16 février 2014 portant coefficients de solvabilité	

Table des matières

des banques et établissements financiers.....	46
2-2) Le règlement 14-02 du 16 février 2014 relatif aux grands risques et aux participations	47
2-3) Le règlement 11-08 portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers	48
Conclusion.....	49
CHAPITRE III : Evaluation et gestion du risque opérationnel....	50
Introduction	50
Section1 : Identification et évaluation du risque opérationnel	50
1-1) Définition du périmètre à analyser.....	51
1-1-1) Lignes de métiers.....	51
1-1-2) Les activités et processus.....	51
1-1-3) Les événements à risque.....	53
1-2) La cartographie du risque opérationnel	54
1-2-1) Classifier les risques.....	57
1-2-2) Actualiser la cartographie	58
1-3) Les indicateurs de risques.....	59
1-3-1) Les indicateurs sur l'évolution constatée des risques	59
1-3-2) Les indicateurs préventifs	59
Section2 : Pilotage du risque opérationnel.....	61
2-1) Mesure du risque opérationnel.....	62
2-1-1) L'approche de l'indicateur de base	62
2-1-2) L'approche standard.....	62
2-1-3) L'approche avancée (AMA).....	64
2-2) Moyens de maîtrise du risque opérationnel	65

Table des matières

2-2-1) La relation entre le contrôle interne et le risque opérationnel.....	66
2-2-2) Autres pratiques internes pour maîtriser le risque opérationnel ...	67
2-3) La couverture du risque opérationnel	68
2-3-1) Techniques d'atténuation du risque.....	68
2-3-2) Plan de continuité de l'activité	70
Conclusion.....	74

CHAPITRE IV : Identification, évaluation et gestion du risque opérationnel au sein de Gulf Bank Algeria..... 75

Introduction.....	75
Section1: Présentation de la banque.....	76
1-1) Historique et stratégies de Gulf BanK Algeria.....	76
1-1-1) Historique de Gulf Bank Algeria.....	76
1-1-2) La stratégie de Gulf Bank Algeria.....	78
1-1-3) Banques et institutions financières du groupe	79
1-2) L'activité de Gulf Bank Algeria	80
1-2-1) Quelques chiffres	80
1-2-2) Exigences en fonds propres nécessaires pour la couverture du risque opérationnel	83
1-3) Organisation de la structure d'accueil.....	83
Section2 : Le contrôle interne et la gestion du risque opérationnel	85
2-1) Le contrôle interne du risque opérationnel	85
2-2) Identification et évaluation du risque opérationnel (cartographie du risque opérationnel)	85
2-2-1) Le périmètre à analyser.....	85
2-2-2) Identification des risques liés aux différents processus de l'agence..	85

Table des matières

2-2-3) Evaluation du risque opérationnel de l'agence (exercice RCSA).....	93
2-3) La gestion du risque opérationnel (mesures de couverture).....	110
2-3-1) Plan d'action.....	110
2-3-2) Recommandations.....	110
2-4) Exemple de déclaration d'incident.....	111
2-5) Les indicateurs clés de risques (KRI).....	113
Conclusion.....	115
CONCLUSION GENERALE	116

Liste des Annexes

Annexe n°1 : réalisations financières d'AGB (2014, 2015, 2016)

Annexe n°2 : Typologie des risques opérationnels conformément à Bâle

Annexe n° 3: description de l'incident

Annexe n°4 : traitement de l'incident

Annexe n°5 : rapport d'incident

Annexe n°1 : réalisations financières d'AGB (2014, 2015, 2016)

Réalisations financières d'AGB en bref

BILAN	2016	2015	2014
Disponibilité	47 896 218	58 486 726	60 313 877
Crédit	117 870 551	104 883 046	101 162 236
Actif Financier détenu jusqu'à échéance	5 131 507	-	-
Immobilisations	16 190 047	11 884 436	9 972 761
Autres actifs	2 294 092	2 123 303	5 370 577
TOTAL ACTIFS	189 382 415	177 377 511	176 819 451
Dépôt de la clientèle	136 255 900	131 680 266	127 879 050
Autres dépôts	11 574 456	5 606 200	7 940 800
Autres passifs	15 298 403	15 742 813	19 220 900
Fonds propres	23 621 863	20 719 797	17 768 278
Résultat net de l'exercice	2 631 793	3 628 435	4 010 423
TOTAL PASSIF	189 382 415	177 377 511	176 819 451
COMPTE DE RESULTATS	2016	2015	2014
Produit bancaire	11 852 719	12 252 383	11 848 485
Charge bancaire	1 492 575	1 438 491	1 273 759
Autres produits	43 243	85 886	4 868
Produit net bancaire	10 403 387	10 899 778	10 579 594
Charge d'exploitation	6 017 903	5 684 980	4 498 174
Provision	718 420	299 921	722 115
Résultat avant Impôts (IBS)	3 667 064	4 914 877	5 359 304
Impôts à payer	1 035 271	1 286 442	1 348 881
Résultat net de l'exercice	2 631 793	3 628 435	4 010 423

Annexe n°2 : Typologie des risques opérationnels conformément à Bâle II

Type d'événement	Définition	Catégorie	Exemple d'activité
Fraude interne	Pertes dues à des actes visant à frauder ou détourner des biens ou contourner les règlements internes impliquant au moins une partie interne à la banque.	Activité non autorisée	Transaction non notifiées (Intentionnellement). Transaction non autorisées (avec perte financière).
		Vol et fraude	Fraude a la caisse/ vol / extorsion/ détournement de fonds/ détournement de biens/destruction malveillante de biens/ contre façon/ falsification de cheque/ contrebande/ usurpation de compte / d'identité / evasion fiscale /corruption / commissions occultés/ délit d'initie (pas au nom de l'entreprise).
Fraude externe	Pertes dues à des actes visant à frauder ou détourner des biens ou contourner la législation de la part d'un tiers.	Vol et fraude	Vol / vol qualifié/ contrefaçon/ falsification de cheque ou des valeurs.
		Sécurité système	Dommages dus au piratage informatique/vol d'informations (avec perte financière).
Pratiques en matière d'emploi et sécurité sur le lieu de travail	Pertes résultant d'actes non-conformes à la réglementation ou aux conventions relatives à l'emploi, la santé ou la sécurité.	Relations de travail	Questions liées aux rémunérations/avantages accordés à la résiliation d'un contrat/ activité syndicale / œuvres sociales.

		Sécurité du lieu de travail	Responsabilité civile (chute, etc)/événements liés à la réglementation sur la santé et la sécurité du personnel.
Clients, produits et pratiques commerciales	Pertes résultant d'un manque, 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.	Conformité de diffusion d'information et devoir fiduciaire	Risque d'image et de communication externe/secret professionnel/conformité / diffusion d'informations (connaissance de la clientèle, etc) violation de la confidentialité de la clientèle/accès non autorisé aux comptes/atteinte à la vie privée/ vente agressive/ opérations fictives/ utilisation abusive d'informations confidentielles.
		Pratiques commerciales de place incorrectes	Legislation antitrust / pratiques incorrectes/ delit d'initie (au nom de la banque)/ activite sans agrement/ blanchiment d'argent.
		Sélection client	Insuffisance de l'analyse clientèle/ données clients incorrectes (Fiche client erronée, pertes, etc)/ dépassement des limites d'exposition sur un client.
		Services conseils	Conflit sur l'efficience des prestataires.

<p>Domages aux actifs corporels</p>	<p>Destruction ou dommages résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres sinistres.</p>	<p>Catastrophes et autres sinistres</p>	<p>Pertes résultant d'une catastrophe naturelle/ pertes humaines dues à des causes externes (terrorisme/ vandalisme/ émeutes populaires etc).</p>
<p>Interruption ou dysfonctionnement de l'activité et des systèmes</p>	<p>Pertes résultant de dysfonctionnements ou de l'activité ou des systèmes.</p>	<p>Système</p>	<p>Matériel/ logiciel/télécommunication. (Utilisation inappropriée du Sys Delta)/interruption/ perturbations d'un service public.</p>
<p>Exécution, livraison et gestion des processus</p>	<p>Pertes résultant d'un problème dans le traitement d'une transaction ou dans la gestion des processus ou subies dans le cadre des relations avec les contreparties commerciales et les fournisseurs.</p>	<p>Saisie, exécution et suivi des transactions</p>	<p>Problèmes de communication/ erreurs dans la saisie, le suivi ou le chargement des données/ non respect de délais ou d'obligations/ erreurs de manipulation du modèle système/erreurs comptables d'affectation d'une entité/autres erreurs d'exécution /problème de livraison/fautes dans la gestion des suretés/mauvais suivi des données de référence.</p>
		<p>Surveillance et notification financière</p>	<p>Manquement à l'obligation de notification/inexactitudes dans les rapports externes (Pertes)</p>
		<p>Admission et documentation clientèle</p>	<p>Absence d'autorisation clientèle ou de déni de responsabilité/documents juridiques absents /incomplets</p>
		<p>Gestion des comptes clients</p>	<p>Accès non autorisés aux comptes personnels/actifs clients perdus ou endommagés par négligence.</p>

		Contreparties commerciales	Faute d'une contrepartie hors clientèle/divers conflits avec une contrepartie hors clientèle.
		Prestataires de service	Sous-traitance pour la maintenance/ conflit de livraison ou d'achèvement d'infrastructure (Agence ou siège, etc.).

Annexe n°3: description de l'incident

RISK NUCLEUS



Modèle de déclaration des incidents

French

Web Capture - Workflow

Recherche par
numéro de
référence

MLQJE3200

vos détails

Nom complet Benmeradi Amina

rapporté par le
département

Département Risque Opéra

Votre adresse e-
mail

abenmeradi@agb.dz

Détails de l'incident

Titre de l'incident Retrait sur compte client en l'absence du client // Exemple Stagiaire

Date de découverte 25 Oct 2017

Date de l'incident 24 Oct 2017

Comment at-il été
découvert Réclamation client

Quel est le
problème

M. A. Mohamed ne s'est pas présenté hier à l'agence, pourtant son compte a bien été
mouvementé par le caissier de l'agence.
J'ai appelé le client ce matin pour confirmer son opération, il se trouve actuellement à l'étranger.

Actions entreprises
(s'il ya lieu)

Télécharger le fichier

Nom du
Fichier

titre

Source

Annexe n°4 : Traitement de l'incident

WebCapture | WebCapture List | **New Incident** | Search Incident | Statistics |

Incident Report

Incident Management - Workflow

Incident Summary

Status: **Open - Pending Approval by Risk Champion**

Incident Reference:

Incident Title:

Incident Date:

Incident Type:

Entity where incident occurred: ?
Agency Services

Dely Ibrahim

Discovery

Discovery Type: ?

Discovery Entity: ?

Discovered By: ?

Discovery Date:

Reporting

Reporting Entity: ?

Reported By: ?

Reporting Date:

Type

Impact Type: ?

Impact Category:

Impact Coverage: v

Group-wide Impact: v

Credit/Market: v

Other Information

Reporting

Reporting Entity: ?

Reported By: ?

Reporting Date:

Type

Impact Type: ?

Impact Category:

Impact Coverage: v

Group-wide Impact: v

Credit/Market: v

Other Information

Regulatory: v

GL Reference: v

Save Back

Details Incident Classification Root Cause Analysis Amount Attribution Documents Comments Audit Trail Linkages Action Plans

Detailed Event Description

M. A. Mohamed ne s'est pas présenté hier à l'agence, pourtant son compte a bien été mouvementé par le caissier de l'agence. J'ai appelé le client ce matin pour confirmer son opération, il se trouve actuellement à l'étranger. Aussi j'ai constaté que son numéro de téléphone sur mon répertoire et La fiche client est différent. J'en ai informé le directeur de l'agence.

Group-wide Impact

Credit/Market

Other Information

Regulatory

GL Reference

- Details
- Incident Classification**
- Root Cause Analysis
- Amount
- Attribution
- Documents
- Comments
- Audit Trail
- Linkages
- Action Plans

Incident Classification

Risk Levels

Level 1: Internal Fraud
Level 2: Theft and Fraud

Control Status

- No Control
- Weak Performance
- Weak Design
- External Incident

Causal Categories

Causal Category: People
Causal Sub-Category: Other

Annexe n°5 : rapport d'incident

Incident Report

Status : Accepted

Reference No : MLQJE3200

Date of Reporting: 26 Oct 2017

Incident Title: Retrait sur compte client en l'absence du client // Exemple Stagiaire

Date of Incident: 24 Oct 2017

Date Of Discovery: 25 Oct 2017

How Was It Discovered: Réclamation client

What went wrong: M. A. Mohamed ne s'est pas présenté hier à l'agence, pourtant son compte a bien été mouvementé par le caissier de l'agence.

J'ai appelé le client ce matin pour confirmer son opération, il se trouve actuellement à l'étranger.

Aussi j'ai constaté que son numéro de téléphone sur mon répertoire et La fiche client est différent.

J'en ai informé le directeur de l'agence.

Action Take(if any):

Title:	Source:
	No records