



Mémoire de fin d'Etudes

Thème:

**Apport de l'audit interne en matière de gestion des
risques opérationnels :
Cas des agences bancaires de l'Arab Tunisian Bank
(ATB).**

Présenté et soutenu par :

BENMADI Zakarya

Encadré par :

Mr. Riadh HJJEJ

Etudiant(e) parrainé(e) par :

Banque Nationale d'Algérie

**Apport de l'audit interne en matière de gestion des
risques opérationnels :**

**Cas des agences bancaires de l'Arab Tunisian Bank
(ATB).**

REMERCIEMENTS

' Une seule main n'attache pas le paquet '

Le présent mémoire a bénéficié des contributions multiformes et pluridimensionnelles que je voudrais ici saluer.

Mes sincères remerciements vont tout d'abord à l'endroit du Professeur **HAJJEJ Riadh**, qui a accepté de diriger ce mémoire, et qui est invariablement resté disposé et disponible pour apporter ses conseils, remarques et suggestions, dont le but était de me transmettre les arcanes de la recherche scientifique.

Je souhaite également remercier l'ensemble du **corps professoral** de l'IFID pour le savoir et les techniques qu'ils m'ont enseigné durant ces deux dernières années, ainsi que le **corps administratif** de la **Banque Nationale d'Algérie** pour la disponibilité et l'amabilité dont ils ont toujours fait preuve.

Un remerciement spécial à madame **la directrice de formation de la Banque Nationale d'Algérie**, **RETOUL Fadila**, pour sa disponibilité, son suivi et Sa présence.

Le soutien et la disponibilité de mon **tuteur de stage**, **le directeur central de l'audit interne**, **SELTANA Mohamed Amine**, m'ont été d'un grand réconfort. Qu'il trouve ici l'expression de ma profonde gratitude.

Je remercie particulièrement **MENAR Amina**, pour sa contribution et son soutien.

Je remercie également toute personne qui a contribué du près ou de loin tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Enfin, je voudrais dire ceci à **ma famille**, qui a toujours consenti beaucoup de sacrifices pour moi :

« L'arbre que vous avez planté commence à donner des fruits ; et ce résultat est le vôtre. Je vous souhaite à tous longue vie, afin que vous puissiez bénéficier du fruit de vos efforts ».

C'est certes avec joie et fierté que je dépose aujourd'hui ce mémoire, mais aussi avec un brin de nostalgie que je termine mes études et je conclus ce deuxième travail de recherche.

Zakarya...

A ma chère Mère Rachida et mon cher Père Moussa,

A mon frère Mohamed,

A mes chères sœurs Kamir, Hanane et Zahia,

A Coucou,

Et A tous ceux qui ont un jour cru en moi,

SOMMAIRE

<i>Introduction Générale</i>	A
Chapitre 01 : généralités sur l'audit interne	2
<i>section 1 : notions de contrôle interne</i>	2
<i>section 2 : concepts et références pour l'audit interne</i>	8
<i>section 3 : méthodologie et outils de conduite d'une mission d'audit interne bancaire</i> ...	20
chapitre 02 : notion sur l'agence bancaire et la gestion des risques	31
<i>section 1 : quelques notions sur l'agence bancaire</i>	31
<i>section 2 : généralités sur les risques bancaires</i>	35
<i>Section 3 : la gestion des risques bancaires</i>	45
chapitre 3 : pilotage des risques opérationnels dans les risques bancaires, par le biais de l'outils cartographie des risques	51
<i>section 1 : présentation de la structure d'accueil et la démarche d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels</i>	51
<i>section 2 : identification et évaluation des risques opérationnels</i>	65
<i>section 3 : la cartographie des risques globale</i>	85
Conclusion Générale	92

LISTES DES FIGURES

Figure N°01: les étapes de la démarche d'élaboration de notre cartographie des risques opérationnels.	54
Figure N°02 : représentation schématique des risques bruts et des risques résiduels.	58
Figure N°03 : Description des six processus étudiés.....	60
Figure N°04: Matrice des risques bruts de processus.....	69
Figure N°05: Matrice des risques résiduels de processus.....	78
Figure N°06 : Illustration de l'effet des éléments de contrôle interne dans l'atténuation des risques bruts « Virement international - niveau agence - ».....	79
Figure N°07: Diagramme de fréquence-gravité (de Farmer).	81
Figure N°08 : Diagramme fréquence-gravité du processus « Virement international - niveau agence - ».....	81
Figure N°09 : Diagramme fréquence-gravité du processus « Crédit immobilier - niveau agence - ».	83

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°01 : Le Groupe de l'ATB.	53
<i>Tableau N°02: La nomenclature des risques opérationnels.</i>	<i>64</i>
Tableau N°03 : Grille de cotation de la fréquence et de la sinistralité.	67
Tableau N°04: Grille d'évaluation des risques bruts de processus « Virement international - niveau agence - ».	68
Tableau N°05: L'échelle d'appréciation de l'efficacité du contrôle interne (DMR).	72
Tableau N°06 : Éléments de contrôle de processus « Virement international - niveau agence - ».	73
Tableau N° 07 : Grille d'évaluation des risques résiduels de processus « Virement international - niveau agence - ».	76
Tableau N°08: la cartographie globale des risques opérationnels.	86
Tableau N°9 : les tableaux récapitulatifs des risques et ses valeurs par processus.	87
Tableau N°10: La cartographie globale des risques opérationnels (par familles de risque opérationnel).....	89
Tableau N°11: La cartographie globale des risques opérationnels (par processus).	90

LISTE DES ABREVIATIONS

- AFC** : Arab Financial Consultants ;
- AICPA** : Adéquation des programmes d'audit et la portée de l'audit ;
- ALM** : Asset and Liability Management ;
- AMF** : Autorité des marchés financiers ;
- ATB** : ARAB TUNISIAN BANK ;
- ATD** : Arabe Tunisien Développent ;
- ATI** : Arabe Tunisien Invest ;
- ATL** : Arab Tunisian lease ;
- BAPS**: Budget-allocation-planning-monitoring ;
- CAP** : Committee on Auditing Procedure;
- COCO** : Comité sur les Critères de Contrôles ;
- COSO** : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission;
- CRBF** : Comité de la Réglementation Bancaire et Financière
- DMR** : Dispositifs de Matrice des Risques ;
- FCPA** : Foreign Corrupt Practices Act ;
- ICD** : Questionnaire de contrôle interne ;
- IFACI** : Institut français des auditeurs et auditeurs internes ;
- IIA** : Institut des auditeurs internes ;
- OPA** : Offre publique d'achat ;
- OPE** : Offre publique d'échange ;
- OPV** : Offre publique de vente ;
- PCA** : Plan de continuité d'activité ;
- PGI** : Progiciel de gestion intégré ;
- SARI** : Société Arabe de Réalisations Immobilières ;
- SEC** : Securities and Exchange Commission ;
- TFFA** : Tableau des forces et faiblesses apparentes.

**INTRODUCTION
GÉNÉRALE**

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le contexte économique actuel, caractérisé par une extrême fragilité, les pays développés luttant pour retrouver une croissance durable et les pays en développement pour faire face à de multiples crises financières, font que le système bancaire demeure le centre nerveux des différentes économies et des différents systèmes financiers.

En effet, il constitue le cœur de ces économies et systèmes dans la mesure où il joue le rôle d'intermédiaire entre les agents ayant une capacité de financement et disposant d'un excédent de liquidité et les agents ayant besoin de financement et souffrant d'un manque de liquidité.

Et cependant, malgré le rôle important qu'il joue et dans le contexte actuel d'intégration, d'interdépendance et de mondialisation croissante, aucune banque ne pourrait ignorer ou négliger l'importance d'un facteur capital : le risque.

De plus, ces institutions bancaires dépassent ce simple rôle d'intermédiation pour devenir des "machines à risque".

Vu l'invention rapide des nouvelles notions et techniques financières, la sophistication des produits et pratiques bancaires et l'évolution radicale de l'environnement dans lequel évoluent les banques, la typologie de risques à laquelle fait face une banque s'est considérablement élargie. Ce risque bancaire caractérisé par sa multiplicité et son caractère multidimensionnel passe ainsi des risques financiers classiques à l'instar du risque de contrepartie ou encore le risque de marché vers de nouveaux risques nécessitant un traitement particulier tel que le risque opérationnel. C'est ainsi que la maîtrise et la gestion des risques bancaires est devenue l'un des axes stratégiques majeurs des responsables et dirigeants des établissements bancaires, car une bonne gestion et des contrôles rigoureux peuvent réduire l'exposition de la banque aux différents risques.

La banque est tenue d'améliorer son système de contrôle interne, en le soutenant et en mesurant de façon permanente son efficacité, c'est là qu'on assiste au rôle incontournable que joue l'audit interne dont l'une des principales missions consiste à analyser les risques inhérents des activités bancaires et susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs.

L'audit interne prend une place prépondérante au sein des établissements financiers, ce dernier constitue aujourd'hui un pilier fondamental dans une structure bancaire car il est considéré comme une fonction d'aide à la gouvernance d'entreprise, au contrôle mais surtout au management des risques. Il a également pour mission d'aider la direction de chaque entité à

atteindre ses objectifs en évaluant ses processus de gestion des risques et en faisant des propositions pour renforcer leur efficacité, il est considéré donc comme un outil important d'amélioration au niveau d'une banque.

Autrefois le manager se limitait à des fonctions simples de contrôles et les considérait comme des centres de cout ; plutôt que des centres de création de valeur, mais avec les crises observées durant les dernières décennies, on assiste désormais à un comportement de la part du manager qui considère désormais l'audit interne, de plus en plus, comme une fonction à la disposition de l'organisation ayant comme but d'examiner, d'apprécier le bon fonctionnement, la cohérence et l'efficacité du contrôle interne.

Ainsi la fonction d'audit est désormais perçue comme une fonction de création de la valeur ajoutée, contrairement à une perception large qu'il la considère comme un centre de cout.

Comme nous l'avons déjà précisé au niveau de l'intitulé de thème, nous nous intéresserons tout au long de cette étude au risque opérationnel au sein des agences bancaires de l'ATB, et nous essayerons de concevoir comment l'audit interne peut contribuer à sa maîtrise.

L'importance et la gravité de ce risque opérationnel pousse, aujourd'hui, les établissements de crédit à chercher une estimation plus exhaustive de l'impact de ces risques et ce en passant par une appréhension, une identification et une détection plus fine à travers des outils indispensables en matière de gestion des risques et d'aide à la décision telle que la cartographie des risques.

1. Problématique

De ce fait, dans notre recherche nous essayerons de répondre à la question problème suivante :

Quel est l'apport de l'audit interne dans l'amélioration et le renforcement du dispositif de contrôle interne au sein de l'ATB pour pouvoir gérer efficacement les risques opérationnels ?

Nous avons décomposé cette problématique en sous questions suivantes :

- Quels sont les familles des risques opérationnels qui menacent une agence bancaire de l'ATB et ses processus ?
- Quels sont les éléments de maîtrise interne ? Et sont-ils efficaces ?
- Quel plan d'action à adopter pour arriver à maîtriser et réduire ces risques ?

- Quel est le rôle du contrôle interne et de l'audit interne bancaire dans la maîtrise du risque opérationnel ? et quelle est la méthodologie à suivre par l'auditeur pour assurer le bon déroulement de ses missions ?
- Comment la cartographie contribue à l'efficacité de l'audit interne bancaire ? Est-ce que l'audit interne peut mesurer avec efficacité les risques opérationnels de l'ATB et contribue à l'alimentation de sa cartographie des risques ?

2. *Hypothèses*

Pour aboutir au bout de nos objectifs et répondre à nos questionnements, nous proposons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : Le contrôle interne permet à la banque de mieux contrôler son activité et donc de mieux évaluer les risques auxquels elle doit faire face et au final de répondre aux exigences réglementaires, l'audit interne vient pour mesurer l'efficacité de ce dernier, et l'auditeur suit une méthodologie bien précise pour le déroulement de sa mission.

Hypothèse 2 : La cartographie est la référence à laquelle l'auditeur fait recours pour l'élaboration de son plan d'action, et par la suite le déroulement de sa mission, les résultats de ces dernières contribuent à l'alimentation et l'actualisation de la cartographie des risques, assurant ainsi son efficacité.

Donc l'objectif de notre mémoire est d'essayer, à travers l'élaboration d'un outil de pilotage des risques, de parvenir à démontrer que l'audit interne contribue à la bonne gouvernance des risques et que son activité s'inscrit dans une logique d'entreprise d'amélioration permanente.

L'audit interne peut sans conteste fournir au management des conseils pour l'amélioration de l'efficacité des opérations, mais faut-il au préalable disposer des outils nécessaires et de l'approche appropriée pour pouvoir identifier les déficiences et en proposer des recommandations.

3. *Organisation du travail*

Pour réaliser ce travail, nous le subdivisons en trois chapitres :

Le premier chapitre « **Généralités sur l'audit interne** » : présente tout ce qui est lié à cette fonction : les principaux fondements de l'audit interne, son développement, le cadre de la fonction des pratiques professionnelles ainsi que la méthodologie de conduite d'une mission d'audit.

Dans le deuxième chapitre, nous allons présenter quelques notions sur l'agence bancaire, les différents risques qui doivent être gérés dans la banque et enfin nous parlerons de la gestion des risques bancaires.

Au cours du troisième chapitre, nous entamerons la partie empirique avec la présentation de la démarche d'élaboration de la cartographie des risques et les processus à étudier ainsi que l'ensemble des matrices des risques bruts qui en découlent et l'appréciation du dispositif de contrôle interne au sein des agences bancaires de l'ATB. Et pour conclure, nous mettrons en place des cartographies des risques résiduels et des plans d'action et recommandations à adopter par processus.

CHAPITRE 01

GÉNÉRALITES SUR L'AUDIT

INTERNE

INTRODUCTION

L'audit interne est en général considéré comme une discipline qui traite des mécanismes et des instruments de contrôle au sein des différentes entreprises. Cela permet de donner une certaine visibilité aux dispositifs de l'entreprise. En effet, l'environnement devient de plus en plus intangible, ce qui pousse les entreprises à créer et à développer la pratique de l'audit interne qui devient la fonction indispensable et qui est au cœur du management.

Au courant des dernières dizaines d'années, la pratique de l'audit interne a évolué de manière importante, marquée par une triple extension : extension dans son objet qui est passé de la conformité à la performance, extension dans ses objectifs, de la lutte contre la fraude à une activité d'assistance, extension du champ d'application, d'un audit comptable et financier à un audit opérationnel et stratégique. Nous nous intéressons tout d'abord dans ce premier chapitre aux notions de base sur l'audit interne à savoir son histoire, sa définition, ses caractéristiques et objectifs et ses métiers, puis dans la deuxième section nous présenterons l'organisation, les formes et les outils de l'audit interne. Finalement, et dans la troisième section, nous présenterons la méthodologie pour conduire une mission d'audit interne qui se déroule en trois phases principales telles que la phase d'étude, la phase de vérification et la phase de conclusion.

Le plan de ce chapitre est le suivant :

- Section 1 : Notions de contrôle interne.
- Section 2 : Notions et références pour l'audit interne.
- Section 3 : Méthodologie et outils pour la conduite d'une mission d'audit interne bancaire.

SECTION 1 : NOTIONS DE CONTRÔLE INTERNE

1. Historique de l'évolution du contrôle interne

Le contrôle interne est un concept ancien, mais d'origine comptable, car il est devenu nécessaire d'exercer un niveau minimum de contrôle sur les états financiers des entreprises afin de mettre en doute la sincérité de la situation financière et d'éviter les erreurs et les fraudes.

Mais en réalité, l'analyse de tous les comptes et transactions est devenue une tâche compliquée qui nécessite des ressources considérables, notamment en termes de temps, dus à l'évolution du nombre des transactions des entreprises et l'augmentation de sa taille. Il semblerait donc plus logique de s'interroger directement sur la fiabilité du processus qui a contribué au succès de ces bilans et états financiers. Donc il est clair que la fiabilité des informations dépend de la fiabilité du contrôle interne.

Dans cet esprit, le contrôle interne est défini comme suit : « Le contrôle interne est l'organisation rationnelle de la comptabilité et du service comptable visant à prévenir ou au moins à détecter sans délai les erreurs et les fraudes »¹. Donc le cadre du contrôle interne est limité uniquement en ce qui concerne les activités comptables, et restreint ses missions à la vérification des erreurs et des fraudes.

Après la crise boursière de 1929 la notion de contrôle interne a désormais évolué, de là est née la SEC (Securities and Exchange Commission), pour améliorer la transparence des informations financières des sociétés cotées, et également mis en place de nouvelles normes et lois sur le contenu et la présentation des états financiers et étendra le champ des responsabilités non seulement aux professions comptables, mais aussi à tous les acteurs des chaînes de transactions.

Mais en pratique jusqu'à 1949, que le concept de contrôle interne a été élargi au-delà des fonctions comptables et financières, dus à la définition apparue par l'Institut des auditeurs internes (IIA), qui fait mention du contrôle interne, lequel comprend le plan d'organisation et toutes les méthodes et mesures qui assurent la sauvegarde des actifs de l'entreprise.

À travers de la Committee on Auditing Procedure (CAP) en 1958, il est devenu possible de faire la différence entre, le contrôle comptable, dont les principaux objectifs étaient la

¹Siruguet, J. and Koestler, L., Le contrôle comptable bancaire, édition Banque, 1998, France, P 28.

préservation des actifs et la fiabilité des états financiers, et le contrôle administratif pour garantir l'adéquation des processus opérationnels.

Au premier sens du terme, à savoir la vérification des documents comptables, s'est superposé son second sens d'origine anglo-saxonne, qui renvoie au contrôle de l'organisation.

En 1973, le CAP a présenté des définitions des limites du contrôle administratif et du contrôle comptable, et également les liens qui peuvent être identifiés entre le contrôle comptable et le contrôle administratif en expliquant comment certaines procédures et processus dédiés aux contrôles comptables pouvaient servir les objectifs de la gestion et donc être liés aux contrôles administratifs, ce qui conduit à la conclusion que le contrôle interne ne peut être évalué qu'à travers une vision globale et macro.

Le contrôle interne, qui est toujours victime des événements de marché, fait l'objet d'une nouvelle disposition en 1977 par le biais du Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), en ce qui concerne cette loi, qui confirme l'importance du contrôle interne, il n'est pas tolérable, voire illégal, de ne pas mettre en place un système de contrôle interne adéquat, fournissant une assurance relative que les transactions sont effectuées conformément à la gestion, il a été défini à l'époque comme tel par l'American Institute of Certified Public Accountants (1978) : Le contrôle interne consiste en des plans d'organisation et en l'ensemble des méthodes et procédures adoptées au sein d'une entreprise pour protéger ses actifs, contrôler l'exactitude des informations comptables, accroître les performances et assurer le respect des instructions de la direction"².

En 1985, et à la suite des différents débâcles financières aux États-Unis, la Commission Treadway a été créée pour identifier les facteurs qui ont conduit à des états financiers frauduleux et pour fournir des recommandations. Dans son rapport, la commission a indiqué que 50 % des états financiers frauduleux sont imputables à des déficiences des systèmes de contrôle interne. Afin d'assurer un suivi et un développement des recommandations publiées dans le rapport Treadway, le COSO a été créé, ce dernier ayant été publié en 1992 sous le titre « Internal Control— Integrated Framework », également connu sous le nom de rapport COSO.

Parallèlement au développement de ces systèmes aux États-Unis, d'autres pays ont développé le contrôle interne : le Canada, le Royaume-Uni et la France. En 2002, et toujours victime des scandales financiers aux États-Unis, le contrôle interne a été l'une des

²Siruguet, J. and Koestler, L., op-cit, p29.

préoccupations du législateur américain à travers la section 404 des Sarbanes Oxley acts, qui sera présentée ultérieurement.

2. Définition du contrôle interne et extension de ses objectifs

2.1. Définitions selon les principales institutions

Ces récentes années, le contrôle interne est devenu un sujet de recherche majeur, réalisé à la fois par des chercheurs indépendants et par des institutions professionnelles. Plusieurs institutions de contrôle interne sont disponibles, notamment le COSO, l'AMF et le COCO. Ces institutions ont certainement de nombreux points communs, quelques nuances et divergences.

Selon COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) qui regroupe les compétences de quelques professionnels de l'IIA (Institute of Internal Auditors), fournir la définition de contrôle interne suivante : « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, la hiérarchie et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable que les objectifs des catégories suivantes sont atteints³ :

- La réalisation et l'optimisation des opérations ;
- La fiabilité des informations financières ;
- Respect des lois et règlements applicables.

Le référentiel canadien du COCO décrit le contrôle interne comme tous les éléments d'une organisation (y compris les ressources, les systèmes, les processus et les tâches...) qui, collectivement, permettent aux personnes de réaliser les objectifs de l'organisation qui se répartissent en trois points : l'efficacité et l'efficience du fonctionnement, la fiabilité des informations internes et externes et respects des lois, des règlements et des politiques internes⁴.

En fin, l'AMF (Autorité des marchés financiers) a proposé la définition suivante : « le contrôle interne est une organisation définie et mise en œuvre sous sa responsabilité, et destinée à assurer

- La conformité aux lois et règlements ;
- Le bon fonctionnement des processus internes de la société, en particulier ceux qui contribuent à la protection de ses actifs ;

³ IFACI, « Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne », Paris, édition, 2004, p 14.

⁴BERTIN. E, « Audit Interne : Enjeux et Pratique à l'international », Ed. Organisation, Paris, 2007, p 56.

- L'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le conseil d'administration ;
- La fiabilité des informations financières ».

Et le contrôle interne participe aux maîtrises des activités et l'efficacité des opérations des organismes et a l'utilisation efficiente de ses ressources.

2.2. Les objectifs du contrôle interne

À partir des définitions précédentes, on a confirmé que les objectifs du contrôle interne sont plus larges et plus étendus qu'auparavant (avait un objectif exclusivement comptable, pour assurer l'enregistrement exact dans les comptes les opérations réalisées par l'entreprise).

Donc d'une façon globale le contrôle interne a été créé pour objectif d'assurer la stabilité de l'organisme par la gestion et la maîtrise des risques auxquels elle est exposée lors de la réalisation de ses activités. L'objectif global peut être décomposé en trois points :

2.2.1. Objectifs liés aux opérations

Le contrôle interne a pour objectif d'optimiser les opérations de l'entreprise qui lui permettent d'atteindre son but, et il doit garantir l'efficacité de ces opérations, notamment en termes de ressources (humaines, structurelles, informationnelles, etc.). Également, le système de contrôle interne doit assurer la sécurité des actifs corporels et incorporels de l'entreprise contre tous les types de risques (gaspillage, vol, fraude, abus, etc...), et cela se traduit par une meilleure performance et un meilleur retour sur investissement. Aussi, le système de contrôle interne doit avoir la capacité de faire des analyses périodiques des risques auxquels l'entreprise est confrontée pour identifier et alerter les départements concerner en temps utile des risques internes ou externes qui peuvent affecter leur capacité à atteindre les objectifs visés.

2.2.2. Objectifs liés au reporting

La gestion de l'entreprise est basée sur une information de qualité qui est diffusée en interne à chaque niveau de l'entreprise, ainsi que vers l'extérieur aux détenteurs de droits. Le système de contrôle interne devrait garantir la qualité de l'information et permettre de prendre des décisions sur la base d'informations fiables, en temps utile et à un coût raisonnable. Compte tenu de son importance, une attention particulière est accordée à l'information financière, et le terme « fiabilité » utilisé implique donc que les comptes doivent refléter régulièrement une image fidèle et qu'ils doivent être établis conformément aux principes et règlements comptables en vigueur.

2.2.3. Objectifs liés à la conformité

L'entreprise se base sur le contrôle interne pour garantir le respect de diverses instructions en vigueur en externe, qui se représente en norme, lois et règlements (législatifs, fiscaux, etc.), pour éviter les infractions qui ont des conséquences graves financièrement et en matière de réputation aussi. Le système de contrôle interne devra aussi assurer le respect des instructions internes émises par la direction générale.

3. Les acteurs du contrôle interne

Le contrôle interne est une activité qui concerne de tous les membres du personnel, du plus haut niveau hiérarchique à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, ce qui nécessite que chaque employé de l'entreprise participe à une certaine mesure, au contrôle interne, mais chacun une implication et un niveau de responsabilité déférente, comme indiqué ci-dessous⁵.

3.1. Le conseil d'administration

Le conseil d'administration doit être impliqué dans le système de contrôle interne, mais son niveau d'implication est varié d'une société à une autre.

Le conseil d'administration a une projection globale sur la stratégie de l'entreprise, ses choix d'investissements et ses résultats, donc il est tenu de confirmer les grandes lignes de la charte de contrôle interne et comprendre les risques encourus.

Veiller à ce que la direction générale maintienne un système de contrôle interne adéquat, capable d'identifier, d'évaluer et de gérer les risques afin d'atteindre les objectifs fixés à travers l'examen des résultats du contrôle à travers les informations fournies par la direction générale et validées par l'audit interne.

3.2. La direction générale

La direction générale est directement responsable de toutes les activités de l'organisation, y compris de son système de contrôle interne, donc elle a pour mission de déterminer, piloter et superviser le dispositif le mieux approprié à la situation et à l'activité de l'organisation. Dans ce contexte, elle est régulièrement informée par le contrôle interne de tout éventuels dysfonctionnements, manquements et difficultés d'application, et veille à l'application des actions correctives nécessaires.

3.3. Le département d'audit interne

⁵Le dispositif de contrôle interne : cadre de référence, résultats des travaux du groupe de place établi sous l'égide de l'AMF, janvier 2007.

Le département d'audit interne est chargé d'élaborer une charte d'audit pour évaluer le bon fonctionnement du système de contrôle interne et proposer des améliorations. D'après l'AMF il n'est pas directement impliqué dans la réalisation et le fonctionnement quotidien du système de contrôle interne, mais il a le rôle de sensibilisés et encadrer les gestionnaires au contrôle interne, il assure ainsi la qualité des informations transmises au conseil d'administration par le biais du rapport d'audit des principales conclusions et recommandations formulées.

3.4. Le personnel de la Banque

Le contrôle interne est une activité qui concerne de tous les membres du personnel, du plus haut niveau hiérarchique à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, donc l'ensemble du personnel doit être bien défini et correctement communiqué.

D'après l'AMF, chaque employé doit avoir les connaissances et les renseignements nécessaires au bon fonctionnement du système de contrôle interne, à sa mise en place et à son suivi, en fonction des objectifs qui lui sont fixés. C'est le cas non uniquement des cadres opérationnels en relation directe par rapport au système de contrôle interne, mais également des contrôleurs internes et des gestionnaires financiers, appelés à assurer un pilotage et un contrôle importants.

SECTION 2 : CONCEPTS ET RÉFÉRENCES POUR L'AUDIT INTERNE

1. Définition de l'audit interne

Pour bien définir l'audit interne, nous passons tout d'abord par un bref historique de ce dernier.

1.1. Naissance et développement de l'audit interne

L'audit interne est une fonction nouvelle qui est apparue durant la crise économique de 1929 aux états unis, Pour éviter la répétition de cette crise, le législateur américain met en obligation la certification des comptes et des états financiers pour les sociétés par un auditeur externe. Ces sociétés ont fait recours aux cabinets d'audit pour ce faire⁶.

Ces sociétés, qui cherchaient activement à réduire leurs coûts en diminuant la charge de travail et la charge de travail des auditeurs externes, ont naturellement proposé que certaines de ces tâches préparatoires soient effectuées par le personnel de la société. Les cabinets d'audit externe valident cette proposition, sous réserve d'une certaine supervision. Les entreprises parviennent à alléger leurs charges.

La première apparition des auditeurs internes est ainsi caractérisée par une forme d'externalisation favorisant les auditeurs externes qui, sans avoir la possibilité d'exprimer une opinion, sont internes parce qu'ils sont employés par la société.

Même lorsque la crise est passée, ces auditeurs internes qui ont accumulé un savoir-faire en matière d'outils, de méthodologie d'audit et de certification des comptes, restent utiles pour la gestion de l'entreprise. L'objectif d'externalisation accordé à ces auditeurs internes s'est superposé à sa nouvelle dimension. Son objectif est désormais de rassurer la direction générale sur la certification du bilan et du compte de profits et pertes, basée sur deux notions fondamentales : la régularité et la sincérité des comptes annuels. Il s'agit principalement de procéder à un audit financier. En 1941, ces auditeurs internes se sont réunis pour créer l'Institut des auditeurs internes (IIA), qui a ensuite joué un rôle important dans le développement et la normalisation de l'audit interne.

Il convient de noter que l'importance et l'évolution du contrôle interne ont entraîné un intérêt accru pour la fonction d'audit interne, et ont activement contribué à l'élargissement de

⁶ RENARD, (Jacques) avec CHAPLAIN J.-M., « Théorie et pratique de l'audit interne », édition d'Organisation, France, 2010, P. 35.

ses objectifs, elle est devenue un nouveau défi pour les auditeurs internes. Cela peut se justifier par le fait que ce dernier joue un rôle important dans l'évaluation des systèmes de contrôle interne, qu'il est chargé de maintenir à un niveau d'efficacité satisfaisant⁷.

En raison de l'environnement dans lequel ils opèrent, y compris leur position au sein de l'organisation, les auditeurs internes jouent un rôle important dans le suivi du fonctionnement du système de contrôle interne. Ils procèdent à un examen organisé et direct du système de contrôle interne et recommandent des améliorations à la direction.

1.2. Fondements théoriques

L'émergence de l'audit interne peut éventuellement être justifiée par plusieurs courants théoriques, notamment la théorie des coûts de transaction, qui semble être la plus favorisée.

Pour les théoriciens (Coase et Williamson), l'existence de l'entreprise ne se justifie que par sa capacité à économiser sur les coûts de transaction, c'est-à-dire à internaliser certaines transactions et à les réaliser à un coût moindre que si elles avaient dû se faire sur le marché. C'est pour cette raison que les dirigeants de grandes entreprises et par réaction en chaîne ont choisi d'internaliser certaines tâches de leur audit externe (juridique) au lieu de recourir au marché représenté par des cabinets d'audit externe. L'intérêt de cette action est évident, il s'agit de réduire la durée du travail des auditeurs externes, en les déchargeant de certaines tâches, conduisant finalement à réduire leurs honoraires. Cette théorie semble également très appropriée pour justifier l'évolution de la fonction et son importance, car l'audit interne est responsable de l'évaluation et de l'appréciation du système qui doit permettre d'obtenir une assurance raisonnable en considérant l'efficacité de la conduite des opérations de l'entreprise, c'est-à-dire le système de contrôle interne. Cette assurance joue un rôle déterminant dans le processus d'arbitrage entre l'entreprise et le marché.

1.3. Définition de l'audit interne

La définition proposée par l'IIA en 1999 traduite en français par l'IFACI (Institut français des auditeurs et auditeurs internes) est la suivante :

« L'audit interne est une activité indépendante et objective qui aboutit à une organisation l'assurance du degré de contrôle sur ses opérations, fournit des conseils sur la manière de 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 gestion

⁷ Sourour, A., Le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gouvernance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne, communication CERMAT, France, 2007, p 7.

des risques, de contrôle et de gouvernance d'entreprise et en faisant des propositions pour accroître son efficacité »⁸.

De cette définition, nous pouvons noter que L'audit interne est une activité indépendante, cette indépendance vise à ce que l'auditeur interne ne subisse aucune influence ou pression au détriment des objectifs qui lui sont assignés, qui peuvent se matérialiser par le lien hiérarchique de l'audit interne avec la direction générale, le conseil d'administration ou le comité d'audit. Les auditeurs internes doivent également disposer des pouvoirs appropriés, non pas des pouvoirs hiérarchiques, mais des pouvoirs nécessaires à l'accomplissement de leur mission.

Cette Indépendance a également un impact très important sur l'objectivité. L'auditeur interne, lorsqu'il est concerné par le résultat de l'évaluation, n'est pas en mesure de faire une appréciation objective⁹.

L'audit interne est également une fonction méthodique : l'intervention de l'audit doit être planifiée et organisée de manière à atteindre une efficacité maximale. L'auditeur interne doit réaliser un travail de qualité caractérisé par la prise en compte des différentes normes en la matière.

Enfin, l'audit interne n'est pas en soi une fin, c'est un moyen dont la finalité est l'évaluation du système de contrôle interne et la maîtrise des risques, ce dernier est la matière première de l'audit interne, pour rassurer les organes de direction et de gouvernance sur son efficacité ou faire les recommandations nécessaires.

2. Missions et positionnement de l'audit interne

2.1. Missions

Les tâches de l'audit interne découlent des objectifs du contrôle interne ; en effet, la mission générale de la fonction est de s'assurer que le mode de fonctionnement actuel du système de contrôle interne lui permette d'atteindre ses objectifs : avec les objectifs de contrôle interne évoqués précédemment dans cette recherche, à savoir l'objectif de conformité, de fonctionnement, de fiabilité de reporting et récemment la maîtrise des risques liés à la stratégie.

⁸ Renard, J., op.cit., P. 73.

⁹ Mougins, Y., Les nouvelles pratiques de l'audit de management, AFNOR, France, 2008, P 70.

À partir de ces objectifs, différentes missions peuvent être associées à l'audit interne : l'audit opérationnel, l'audit financier et enfin l'audit de la stratégie et du management.

Dans le cadre d'une mission d'audit financier, l'auditeur interne est soucieux de la fiabilité des informations comptables et financières et veille à la protection comptable du patrimoine de l'entreprise. Il vise la fiabilité des procédures comptables internes, en vue de rassurer la direction générale ou d'émettre des recommandations si le résultat de l'audit n'est pas satisfaisant. Ce n'est pas une mission de certification légale.

C'est grâce à la mission d'audit opérationnel que le périmètre d'intervention de l'audit interne a été activement élargi, au-delà des aspects comptables et financiers, l'audit opérationnel couvre toute fonction, tout processus permettant d'assurer le bon déroulement des opérations, et que ceux-ci sont en ligne avec la direction générale. Renard combine quatre natures de l'audit opérationnel, chaque élément correspond à une période de maturité de l'audit interne. C'est :

2.1.1. Audit stratégique

La mission d'audit stratégique est le résultat direct de l'introduction de risques liés à la stratégie de l'entreprise dans le cadre du contrôle interne, il s'agit dans cette nature de l'audit pour assurer la cohérence entre toutes les stratégies et l'environnement dans lequel l'entreprise est implantée, et non pour évaluer les stratégies.

2.1.2. Audit de gestion

Il ne s'agit certainement pas de l'audit de la direction générale et de l'évaluation de ses stratégies et politiques, ces missions ne relèvent pas de l'audit interne. En revanche, ce sont les responsables opérationnels qui sont concernés, c'est «de voir dans quelle mesure la politique est en ligne avec la stratégie de l'entreprise ou avec les politiques qui en découlent ». La politique de maintenance est-elle cohérente avec la politique d'investissement, la politique publicitaire est-elle conforme à la politique marketing

2.1.3. Audit de conformité ou de régularité

Dans l'audit de conformité, l'auditeur interne doit comparer la règle et la réalité¹⁰, il veille à la bonne application des règles et procédures en vigueur. En d'autres termes, il s'agit de s'assurer que ce qui doit être fait est fait. L'audit de conformité est la tâche d'audit de base et

¹⁰ Renard, J., op.cit., P48.

la plus simple, l'auditeur interne étant bien informé de ce qui devrait être, dispose d'un référentiel sur lequel baser son travail et vérifier son application.

2.2. Positionnement de l'audit interne

Cette fonction a pour objectif de situer l'audit interne par rapport à d'autres activités connexes, notamment l'audit externe et le contrôle de gestion. L'audit interne doit également être situé par rapport au contrôle interne.

2.2.1. Audit interne et contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est une fonction qui a connu un changement significatif dans l'audit interne puisqu'elle est passée de la simple analyse des coûts au contrôle budgétaire puis au véritable contrôle économique et financier de l'entreprise. Les systèmes d'information qui ont conduit à la réalisation des PGI¹¹ ont notamment contribué de façon importante à cette évolution, en allégeant les tâches du contrôleur de routine et en lui permettant de se concentrer sur d'autres dimensions plus importantes.

➤ Les similitudes :

- Les deux fonctions distinctes sont récentes (par rapport aux autres fonctions de l'entreprise) et toujours en développement ;
- Leur champ d'intervention couvre toutes les activités de l'entreprise ;
- Les deux fonctions sont généralement rattachées au plus haut niveau hiérarchique de l'entreprise ;
- Les deux fonctions ne sont pas opérationnelles (elles recommandent et proposent).

➤ Les différences :

- L'audit interne vise à mieux contrôler l'activité en évaluant les procédures de contrôle interne. Le contrôle de gestion, pour sa part, vise à mesurer les performances par les réalisations, avertit des écarts survenus ou attendus et propose des actions pour rectifier la situation.
- Le contrôle de gestion se concentre davantage sur les informations chiffrées et quantifiables. L'audit interne dépasse cette dimension et intègre les domaines de la sécurité, de la qualité, des relations sociales ... etc.. ;

¹¹ Progiciel de gestion intégré (en anglais : Enterprise Resource Planning ou ERP).

- L'auditeur interne intervient tout au long de l'année suivant un programme préétabli. Les opérations du contrôleur de gestion dépendent largement des résultats de la société et de la périodicité du reporting ;
- Ils ont une méthodologie de travail différente.

2.2.2. Audit interne et contrôle interne

Il ne s'agit pas de faire une comparaison exhaustive, mais de placer l'audit interne en relation avec le contrôle interne afin d'éviter toute confusion, ce dernier étant un système qui s'étend à l'ensemble de l'entreprise, y compris l'audit interne. Il ne s'agit pas d'une fonction observable au niveau de l'organigramme comme la fonction d'audit interne.

Le système de contrôle interne avec des objectifs du type « assurer, contrôler et garantir » fournit une matière première pour l'audit interne caractérisé par des objectifs centrés sur « vérifier, évaluer et juger » ce dernier est même comme déjà expliqué, un élément de bon contrôle interne.

2.2.3. Audit interne et audit externe

L'audit externe est une fonction exercée par un professionnel indépendant extérieur à l'entreprise, dont l'objet est d'exprimer une opinion motivée sur la sincérité et la régularité des comptes annuels, et que ceux-ci représentent une image fidèle des états financiers. Les transactions réalisées au cours de l'exercice écoulé, ainsi que la situation financière et le patrimoine de la société à la fin de l'exercice¹².

Plusieurs points de différence peuvent être évoqués : du point de vue du statut, et comme précisé dans la définition de l'audit externe, celui-ci est assuré par un professionnel externe à l'entreprise, à la différence de l'audit interne, qui est réalisé par un collaborateur, et bien que les deux fonctions exigent un certain degré d'indépendance, celle-ci et d'un point de vue théorique est privilégiée dans le cas du commissaire aux comptes, c'est-à-dire ne pas avoir d'intérêt en dehors de ses honoraires. En banque, ce qui renforcera son objectivité.

En ce qui concerne ses objectifs, l'audit interne vise à rassurer la direction générale et le conseil d'administration sur le contrôle des activités de l'entreprise par l'évaluation des performances et du bon fonctionnement du système de contrôle interne, ce dernier apparaît comme une fin de l'audit interne. D'autre part, l'objectif de l'audit externe est de donner l'assurance que les états financiers sont sincères et réguliers et qu'ils représentent une image

¹² Camara. M, L'essence de l'audit comptable et financier, Harmattan, France, 2009, p 23.

fidèle de la situation financière de la société. Les auditeurs externes sont également appelés à évaluer le système de contrôle interne (qui s'oppose aux auditeurs internes réduits aux aspects comptables), afin de déterminer le degré de profondeur de leur travail, le système de contrôle interne dans ce cas est bien plus à un moyen et non à une fin.

Du point de vue de la périodicité, l'auditeur interne semble dans une position privilégiée du fait de son existence quotidienne et à plein temps dans l'entreprise. Il fonctionne en permanence, mais organisé sur la base de plans d'audit tel que spécifié par les normes de la fonction. L'auditeur externe travaille par intermittence et intervient à des périodes appropriées pour la certification des comptes.

Enfin, il convient de noter que ces deux fonctions sont complémentaires. La divergence entre ces deux fonctions peut, à certains égards, être bénéfique pour la qualité globale des contrôles, en particulier lorsqu'ils sont opérés grâce à une coopération positive entre les auditeurs internes et externes. Elle permettra un partage des résultats du contrôle et une meilleure appréciation des risques de l'entreprise¹³.

3. Cadre pratique de l'audit interne

Le référentiel d'audit interne s'entend comme une règle générale qui guide le comportement professionnel de l'auditeur afin d'accomplir sa mission avec un niveau de qualité satisfaisant.

Les normes d'audit interne sont à la fois un moyen de communication et un moyen d'évaluation. Ils sont un moyen de communication, car une fois disponible, l'auditeur interne est informé de tous les principes, méthodes et comportements jugés « meilleurs » en termes d'organisation et de pratique de l'audit interne. Ils représentent un moyen d'évaluation dans la mesure où ils constituent un cadre de référence permettant de déterminer les responsabilités assumées par l'auditeur interne dans l'accomplissement de sa mission, confirmant ainsi le lien positif entre les degrés de respect des normes dans la qualité de l'audit.

Reflétant l'accent accru mis sur les comportements des auditeurs internes, les Normes internationales d'audit interne publiées par le leader IIA contiennent un code d'éthique composé de quatre principes fondamentaux de conduite. Ces principes sont : l'intégrité, l'objectivité, la confidentialité et la compétence.

¹³ Hémangui, M. et Manita, R., Évaluation de la qualité de l'audit interne - audit externe : proposition d'une démarche de conceptualisation, communication CERMAT, France, 2007, p 13.

4. Terme de référence de l'audit bancaire interne

4.1. Le code d'éthique

L'objectif du code d'éthique est de promouvoir une culture de l'éthique au sein de la profession de l'audit interne. Compte tenu de la confiance placée dans l'audit interne et de son importance capitale dans la gestion, il était nécessaire que la fonction adopte un tel code.

Le code d'éthique va au-delà de la définition de l'audit interne pour inclure deux éléments essentiels :

- Principes fondamentaux relatifs à la profession et à la pratique de l'audit interne ;
- Règles de conduite décrivant les normes de comportement attendues des auditeurs internes. Ces règles contribuent à la mise en œuvre pratique des principes fondamentaux et visent à guider la conduite éthique des auditeurs internes.

4.2. Principes fondamentaux

Selon le Code d'éthique de l'IIA traduit par l'IFACI, les auditeurs internes doivent adhérer aux quatre principes suivants¹⁴ :

- **Intégrité** : L'intégrité des auditeurs internes est le fondement de la confiance et de la crédibilité de leur jugement.
- **Objectivité** : Les auditeurs internes font preuve du plus haut degré d'objectivité professionnelle en collectant, évaluant et rapportant des informations sur l'activité ou le processus sous revue. Les auditeurs internes évaluent équitablement tous les éléments pertinents et ne sont pas influencés dans leur jugement par leurs propres intérêts ou par d'autres.
- **Confidentialité** : Les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent ; ils ne divulguent ces informations qu'avec les autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire.
- **Compétence** : Compétence : Les auditeurs internes exploitent et exercent les connaissances, les aptitudes et l'expérience requises pour réaliser leur travail.

¹⁴ Extrait du site officiel de IFACI : www.ifaci.com.

4.3. Règles de conduite

Les quatre principes mentionnés ci-dessus se traduisent par douze règles de conduite qui sont les suivantes :

4.3.1. Principe d'intégrité

- Accomplir les missions avec sincérité ;
- Respecter la loi ;
- Ne pas participer à des activités illégales ;
- Respecter l'éthique.

4.3.2. Principe d'objectivité

- Être impartial ;
- Ne rien accepter qui puisse compromettre le jugement ;
- Révéler les faits importants.

4.3.3. Principe de confidentialité

- Protéger les informations ;
- Ne pas en tirer d'avantages personnels.

4.3.4. Principe de compétence

- Ne faites que ce que vous pouvez faire ;
- Améliorez vos compétences ;
- Respectez les normes.

5. Efficacité et efficience de l'audit interne

À la lumière de l'évolution de l'audit interne, un nouveau concept a commencé à recevoir une attention particulière dans la littérature d'audit ; c'est l'efficacité de l'IA. En effet, être efficace est le défi que l'AIF doit relever avec succès pour être l'élément clé d'une bonne gouvernance. Dans ce contexte, il est important d'expliquer le concept d'efficacité de l'AI et d'identifier les facteurs critiques qui contribuent à la création de « valeur ajoutée » de l'AI.

Les normes professionnelles pour chacun des audits internes et externes ont identifié les facteurs nécessaires pour garantir la qualité de la fonction d'audit interne et identifient la liste des normes d'audit (n ° 65, AICPA, 1991) les facteurs de qualité de la fonction d'audit interne inclure :

- Compétence qui est mesurée par le niveau d'éducation et les certificats professionnels ;
- L'objectivité qui est mesurée par les parties qui leur ont adressé le rapport d'audit interne et les parties responsables de la nomination des auditeurs internes ;
- Qualité de l'exécution des tâches, mesurée par l'exactitude et l'adéquation des programmes d'audit et la portée de l'audit (AICPA, 1991).

5.1. Définition de l'efficacité et de l'efficience de l'audit interne

L'activité d'audit interne a un rôle important à jouer au sein des organisations du secteur public et constitue un élément central de la bonne gouvernance. En fournissant à la direction une assurance, des conseils et des informations objectifs et fondés sur les risques, ils améliorent et protègent la valeur organisationnelle, la direction est donc de plus en plus intéressée par le fait que la fonction d'audit interne fonctionne avec une qualité, une efficacité et une efficience suffisantes et démontre sa valeur pour l'organisation, donc cette publication fournit des informations supplémentaires sur la mesure de la performance dans le contexte de l'audit interne et offre des exemples de mesures de la performance qui peuvent être utiles pour les équipes d'audit interne et les régulateurs¹⁵.

Une description générale de l'efficacité et de l'efficience est « le degré (y compris la qualité) auquel les objectifs fixés sont atteints ». La même description peut être utilisée pour l'efficacité et l'efficience de l'audit interne. L'audit interne doit établir des mesures de performance et des critères de mesure associés appropriés à son environnement / organisation pour mesurer le degré (y compris la qualité) de réalisation des objectifs pour lesquels l'activité d'audit interne est établie. L'efficacité et l'efficience de l'audit interne doivent être surveillées et évaluées périodiquement dans le cadre du processus d'audit interne.

5.2. Indicateurs clés de performance

Il existe de nombreux indicateurs et mesures de performance que les équipes d'audit interne du secteur public pourraient décider d'utiliser et la liste suivante fournit des exemples indicatifs regroupés en différentes catégories¹⁶ :

¹⁵Mesure de l'efficacité et de l'efficience de l'audit interne, IAA, 2010, p2.

¹⁶Internal Audit Key Performance, WORLD BANK GROUPE ,2018, p4.

5.2.1. Indicateurs externes

Cette catégorie mesure les facteurs qui impactent indirectement les travaux de la fonction d'audit interne et ne sont pas nécessairement sous le contrôle de l'audit interne. Les exemples peuvent inclure la définition d'objectifs spécifiques tels que :

- Temps consacré aux examens demandés par la direction par rapport au plan d'audit interne global ;
- Les résultats du sondage sur la satisfaction de la direction ;
- Nombre de réunions entre le responsable de l'audit interne et le senior ; Comité de direction / d'audit, s'il est établi.

5.2.2. Indicateurs de planification

Ces indicateurs mesurent les facteurs qui ont une incidence sur le travail des auditeurs internes liés à la planification des processus d'audit, ou qui sont exprimés par rapport au plan d'audit interne global. Les indicateurs possibles comprennent :

- Nombre total de missions réalisées par la fonction d'audit interne ;
- Nombre de missions d'assurance effectuées par la fonction d'audit interne en proportion du plan d'audit interne global ;
- Temps consacré aux audits de conformité, aux audits opérationnels / de performance, aux audits informatiques et aux missions de conseil ;
- Pourcentage des principaux risques audités par an ;
- Proportion de l'univers d'audit abordé dans le plan d'audit.

5.2.3. Indicateurs budgétaires

Dans le cadre de ce groupe de mesures du rendement, des éléments tels que les extrants relatifs aux ressources de la fonction d'audit interne sont mesurés. Les indicateurs peuvent inclure :

- Ressources allouées au service d'audit interne par rapport aux référentiels ;
- Diverses comparaisons, notamment : le coût par heure d'audit ;
- Budget versus réel, comparaisons avec l'année précédente, coûts de l'audit interne par rapport aux coûts salariaux globaux, coûts de l'audit interne par rapport au total des coûts de fonctionnement.

5.2.4. Indicateurs de dotation

- Ces indicateurs mesurent la performance et la qualité des ressources en personnel au sein du service d'audit interne. Les exemples comprennent :
- Nombre d'auditeurs internes par rapport au personnel total ;
- Années moyennes d'expérience pertinente du personnel d'audit interne ;
- Proportion d'auditeurs internes ayant une qualification / certification professionnelle, y compris celles requises par le régulateur (généralement le ministère des Finances).

5.2.5. Rotation du personnel d'audit interne

- Nouveaux recrutements en audit interne par rapport au personnel d'audit interne total
- Nombre d'heures consacrées par le personnel de l'audit interne au développement professionnel continu
- Nombre d'heures de formation par personnel
- Proportion du budget de l'audit interne alloué au développement professionnel
- Niveaux de satisfaction du personnel d'audit interne.

5.2.6. Indicateurs d'impact et de qualité

Ces indicateurs mesurent l'impact ultime et l'efficacité de la fonction d'audit interne. Les indicateurs possibles dans cette catégorie comprennent :

- Temps écoulé entre la fin des travaux sur le terrain et la publication du projet / rapport d'audit interne final ;
- Nombre de recommandations émises (globalement ou par rapport d'audit) ;
- Pourcentage de recommandations émises (par rapport d'audit) ;
- Pourcentage de recommandations mises en œuvre ;
- Nombre de résultats répétés par rapport aux résultats globaux ;
- Nombre et fréquence des contrôles périodiques / de santé ;
- Score d'évaluation externe.

SECTION 3 : METHODOLOGIE ET OUTILS DE CONDUITE D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE BANCAIRE

Dans cette section nous allons fournir au lecteur les connaissances nécessaires sur la méthodologie et les outils de conduite d'une mission d'audit interne bancaire.

1. Méthodologie générale pour la conduite d'une mission d'audit interne¹⁷

La méthodologie de l'auditeur se présente dans la progression cohérente des outils de l'audit interne tout au long de la mission, afin d'atteindre efficacement les résultats attendus par l'entreprise, cette méthodologie précise à l'auditeur la méthode qu'il doit utiliser pour lancer sa mission, mener à bien ses travaux, tirer les conclusions, les présenter, et faire en sorte que les outils en cours soient mis en place¹⁸.

Une mission d'audit interne se déroule en trois phases principales :

- La phase de préparation (étude)
- La phase de réalisation (vérification)
- La phase de conclusion

La mission débute par l'émission de l'ordre de mission par la direction générale : L'ordre de mission est le mandat donné par la direction générale, qui informe les principaux responsables concernés de l'intervention imminente des auditeurs¹⁹. L'ordre de mission est un document de synthèse qui énonce :

- Le sujet et les objectifs de la mission
- La date de début et la durée de la mission
- Les dirigeants et membres de la mission
- Les entités impliquées dans la mission.

1.1. La phase de préparation (étude)

C'est la phase qui caractérise le lancement de la mission dans laquelle l'auditeur doit effectuer un travail de recherche sur tous les éléments concernant le domaine audité, l'objectif principal est de détecter les forces et faiblesses apparentes au domaine.

Les étapes constituent cette première phase sont :

¹⁷Inspiré de deux références principales : IFACI, O. Lemant, Conduite d'une mission d'audit interne, 2e édition Dunod, Paris 1995 et M. O. NAMOUS, cours d'audit interne bancaire, ESB, 2014.

¹⁸IFACI, O. Lemant, Conduite d'une mission d'audit interne, 2e édition Dunod, Paris 1995, page 10.

¹⁹ Idem, page 35.

- Étape de reconnaissance ;
- Étape d'analyse des risques ;
- Étape de choix des objectifs ;
- Étape de détermination des tâches.

1.1.1. L'étape de reconnaissance

Durant cette étape, l'auditeur rassemble toutes les informations utiles pour une prise de connaissance du domaine audité, la collecte des informations concerne²⁰:

- L'identification et le recueil des procédures, des règlements, des instructions, des directives, des notes relatives au domaine à auditer ;
- Obtention d'informations financières, contrôle de gestion, politique et directive de l'entreprise, procédures, réglementations ;
- Identification des méthodes de gestion et des systèmes d'information de l'entité auditée
- Rapports d'inspection et d'audit antérieurs ;
- L'établissement de l'organigramme de l'entité auditée et des descriptions de poste.

Toutes ces informations seront rapportées dans un dossier qui constituera la partie descriptive.

La conclusion de cette étape conduit à l'élaboration d'un document appelé : le plan d'approche qui organise la phase d'étude et de préparation de la mission, il apporte une connaissance du domaine à auditer et aussi une conscience de ses risques habituels et opportunités d'amélioration.

1.1.2. L'étape de l'analyse des risques

Toutes les informations collectées lors de l'étape de reconnaissance seront analysées dans cette étape et ce afin d'exprimer un avis sur les forces et faiblesses apparentes.

« Une force ou une faiblesse doit être exprimée par rapport à un objectif de contrôle interne ou à une caractéristique normalement censée assurer le bon fonctionnement d'une organisation ou l'atteinte d'un résultat attendu²¹.

L'évaluation d'un risque repose sur deux estimations :

- Le degré de gravité de la perte qui en résulte ou ses conséquences

²⁰IFACI, op-cit, page 43.

²¹ Idem, page65.

- La probabilité de réalisation du risque

La profondeur de l'étude doit être limitée à cette étape de l'analyse, pour exprimer une opinion sur les forces et les faiblesses qui devront être confirmées ou inversées sur le terrain. La fin de cette étape est sanctionnée par un produit appelé « le tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfa) » que nous allons définir dans ce qui suit :

Le tableau des forces et faiblesses apparentes (TFfa) : « conclut la phase d'analyse des risques réalisée sur la base des objectifs définis dans le plan d'approche ; il présente de manière synthétique et argumentative les opinions de l'auditeur sur chacun des sujets analysés, il s'agit d'un « inventaire » des forces et des faiblesses réelles ou potentielles, et hiérarchise les risques aux fins de la préparation du rapport d'orientation²².

Le TFfa se présente sous la forme d'un tableau comprenant les données suivantes :

- La zone auditée ;
- Les objectifs de contrôle ;
- Les indicateurs ;
- Les forces et les faiblesses ;
- Les conséquences ;
- Le degré de confiance et les commentaires.

1.1.3. L'étape Choix des objectifs

À cette étape, l'auditeur doit déterminer les objectifs spécifiques de la mission qui se fait à partir de :

- Préoccupations de gestion locale ;
- Priorités d'actualité ;
- Conclusions de TFfa.

La fin de cette étape est matérialisée par « le rapport d'orientation qui définit et formalise les axes d'investigation de la mission et ses limites ; il les exprime comme des objectifs à atteindre par l'audit pour le demandeur et l'auditeur²³.

²²IFACI, op.cit., page 64.

²³Idam, page 73.

1.1.4. L'étape de détermination des tâches

Cette étape consiste à dresser une liste exhaustive des travaux que les auditeurs de terrain doivent effectuer (les tâches à effectuer, les investigations à réaliser, les essais à réaliser, les points de contrôle à enquêter, etc.).

Pour ce faire, un programme d'audit est développé à la fin de cette étape

Le programme d'audit est défini comme « l'ensemble des travaux à effectuer pour atteindre les objectifs du rapport d'orientation. Il s'agit d'un document interne du service d'audit, destiné à définir, diffuser dans l'équipe, planifier et suivre le travail des auditeurs.²⁴

Il consiste généralement en un jeu de fiches contenant chacune un objectif du rapport d'orientation et énumérant les travaux à réaliser et les modalités de leur mise en œuvre.

Toutes ces étapes constituent la phase d'étude, à la fin, la structure d'audit doit organiser le reste de la mission au moyen d'un programme détaillé appelé BAPS (budget-allocation-planning-monitoring) est un tableau de bord prévisionnel qui organise la mission dans le temps (date, durée) et dans l'espace (auditeurs, structures), cela signifie.

- Budget : les heures / jours de distribution pour chaque tâche
- Allocation : répartition des tâches : qui fait quoi ;
- Planning : gestion du temps ;
- Suivi : état d'avancement. »²⁵.

1.2. La phase de réalisation (vérification)

Cette étape consiste à réaliser des travaux de vérification sur le terrain et à recueillir des informations fiables et pertinentes sur l'ensemble des éléments permettant d'atteindre les objectifs fixés dans le rapport d'orientation.

Les principales étapes de la phase de mise en œuvre sont :

- La réunion d'ouverture ;
- Le programme d'audit ;
- Le questionnaire de contrôle interne (ICD) ;
- Travail sur le terrain.

²⁴ Op-cit, page77

²⁵ M.NAMOUS, Audit interne bancaire, cours ESB, 2014.

1.2.1. La réunion d'ouverture

Il est indispensable de tenir une réunion d'ouverture dont le but est de présenter, si nécessaire, le nombre de l'équipe d'audit aux personnes auditées, de créer un climat de confiance entre les auditeurs, de rappeler les objectifs, l'étendue et la structure de l'audit, de préciser les calendriers et conforme la date de la réunion de clôture, pour résumer les méthodes et procédures à utiliser pour réaliser l'audit.

Par conséquent, cette réunion doit nécessairement se tenir dans les locaux de l'entité contrôlée et au même endroit ou lieu où la mission d'audit doit être effectuée.

1.2.2. Le programme d'audit

Le programme d'audit est un document interne préparé par l'équipe d'audit, c'est-à-dire l'équipe en charge de la mission, sous la supervision du chef de mission. Il met en œuvre pour atteindre ces objectifs du guide du rapport est un document interne au niveau du service d'audit interne.

1.2.3. Le questionnaire de contrôle interne (ICD)

« Le questionnaire de contrôle interne est un cadre analytique dont la finalité est de permettre à l'auditeur d'évaluer le niveau et de faire un diagnostic du système de contrôle interne de l'entité ou de la fonction auditée. Il est composé d'une liste de questions qui n'acceptent en principe que des réponses « oui » ou « non », qui permettent d'identifier les moyens en place pour atteindre les objectifs de contrôle interne.

Le questionnaire est conçu de telle sorte que les réponses négatives indiquent les points faibles du système de contrôle interne et les positives indiquent les points forts en théorie. L'auditeur évalue ensuite l'impact du « non » et vérifie la réalité du « oui ». »

1.2.4. Travail sur le terrain

Observations : Les auditeurs effectueront des tests en sélectionnant un certain nombre d'opérations ou de processus pour certaines périodes, afin de se forger une opinion sur la façon dont les choses se passent et sont sous contrôle, ces tests utilisent l'ensemble des outils de critères d'audit définis en principe lors de l'élaboration du programme d'audit²⁶.

²⁶RENARD, (Jacques) et CHAPLAIN J.-M., « Théorie et pratique de l'audit interne », édition d'organisation, 5e édition, p. 258.

L'objectif de la fiche d'observation est de résumer sur un seul document toutes les composantes d'un dysfonctionnement identifié. Il s'agit d'un outil de synthèse du travail de l'auditeur qui se concentre sur les conséquences des faiblesses rencontrées et sert d'outil de communication, tant en cours qu'en fin de mission.

Une feuille d'observation doit tenir sur un maximum de 1 feuille et respecter la structure suivante :

- Critères de contrôle interne : le cadre de référence ;
- Le fait : c'est la restitution objective de la situation identifiée ;
- Les causes : il est important d'isoler la ou les causes exactes à l'origine de la situation observée ;
- Identifier la bonne cause facilitera la recherche de la meilleure recommandation ;
- Conséquences : ce sont les conséquences visibles de la situation observée mais aussi celles qui pourraient survenir si rien n'est fait.

Recommandations : leur objectif est de faire la manifestation de la cause identifiée. Si l'auditeur est convaincu de l'exactitude de l'analyse, il adhèrera facilement à la solution proposée, idéalement en devenant acheteur et non acheteur que l'auditeur doit lui vendre la solution.

1.3. La phase de conclusion

C'est la phase qui marque la fin d'une mission d'audit interne, elle se déroule dans les bureaux des auditeurs. Les principales étapes de cette phase sont :

- Réunion de clôture ;
- Rédaction du rapport d'audit interne ;
- Suivi du rapport d'audit interne.

1.3.1. Réunion de clôture

Cette réunion réunit deux parties, à savoir les auditeurs et les audités, elle présente dans un premier lieu les résultats des vérifications effectuées : les anomalies, les points forts et les points faibles, ainsi que l'ensemble des recommandations émises par les auditeurs, dans un second temps elle propose de nouvelles corrections.

1.3.2. Rédaction du rapport d'audit interne

Le rapport d'audit interne communique aux principaux responsables concernés (pour action) et à la direction (pour information) les conclusions de l'audit sur la capacité de

l'organisation auditée à accomplir sa mission, en se concentrant sur les dysfonctionnements pour développer des actions d'amélioration. C'est le document le plus important émis par l'audit qui engage l'auditeur principal.

1.3.3. Suivi du rapport d'audit interne

L'auditeur interne est responsable de l'élaboration des recommandations et, d'une part, de sa position hiérarchique élevée et de sa proximité avec la direction générale, il est concerné par la mise en œuvre et le suivi des recommandations.

2. Outils et techniques de l'audit interne

Pour que l'auditeur puisse réaliser sa mission dans les meilleures conditions, il lui faut des outils qui lui permettent une meilleure organisation de son travail.

Les outils d'audit interne sont nombreux et leurs finalités varient. Ils sont utilisés lors des différentes phases de la mission. Ces outils ne sont pas utilisés systématiquement, l'auditeur choisit avec discernement l'outil le plus adapté aux fins de sa mission.

Selon Jacques Renard, les outils utilisés par l'auditeur peuvent être divisés en deux catégories : les outils d'interrogation et les outils de description.

2.1. Les outils d'interrogation

2.1.1. Sondages statistiques

Également appelée « échantillonnage », cette technique implique que l'auditeur interne prélève un échantillon d'une population pré-désignée. Cet outil est très important pour les populations non incluses dans le système informatique. Cependant, le choix de la population de référence doit être fait de manière prudente et cohérente avec le sujet étudié.

2.1.2. Les interviews

C'est une communication entre deux personnes avec un objectif précis. La finalité de cette technique est la capacité d'acquérir des informations sur le fonctionnement de l'entité auditée, et ainsi d'approfondir sa connaissance du thème de la mission pour réaliser l'analyse qu'il est en mesure d'établir.

2.1.3. Le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI)

C'est l'outil privilégié pour l'évaluation du système de contrôle interne, c'est une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur de porter un diagnostic sur le dispositif

de contrôle interne du domaine audité²⁷.il est constitué d'une liste de questions n'admettant en principe que des réponses « oui » ou « non ».

2.2. Les outils de description

2.2.1. Observation physique

L'observation physique est l'observation de la réalité instantanée de l'existence et du fonctionnement d'un phénomène (en audit on observera un processus, un bien, une transaction ou une valeur).

L'auditeur qui observe attentivement pose souvent des problèmes qui ne sont pas connus, ou qui ne peuvent être déduits de l'analyse des informations écrites.

2.2.2. La narration

C'est la transcription narrative de l'auditeur à partir des connaissances et idées issues d'une narration orale de l'auditer. Il existe deux types de narration et les deux sont utilisés dans l'audit interne : la narration auditée et la narration par l'auditeur. Le premier est oral, le second est écrit.

La narration par l'auditeur est la plus riche, c'est elle qui apporte le plus de connaissances, la narration par l'auditée n'est qu'un ordre d'idées et de connaissances.

2.2.3. La grille d'analyse des tâches

Cet outil permet une visualisation de la répartition des tâches entre les personnes, il permet donc d'identifier « qui fait quoi » pour permettre à l'auditeur de détecter sans erreur dans la séparation des tâches et donc d'apporter des remèdes²⁸.

Selon Jacques RENARD : «la nature de la tâche est indiquée en se référant aux grandes catégories qui sont en principe inconciliables pour une bonne séparation ; on indique donc si c'est :

- Une tâche d'exécution simple ;
- Ou autorisation ;
- Ou comptable d'enregistrement ;
- Ou contrôle (vérification).

2.2.4. Le diagramme de circulation

C'est un diagramme que l'auditeur dessine pour étudier :

²⁷ M.NAMOUS, Audit interne bancaire, cours ESB, 2014.

²⁸IFACI, O. Lemant, Conduite d'une mission d'audit interne, 2e édition Dunod, Paris 1995, page 172.

- L'organisation du traitement des documents appartenant à une catégorie d'opération.
- La validité, l'efficacité et la cohérence du système de contrôle interne.
- La méthode de comptabilisation des transactions.

Cette technique permet à l'auditeur de faire une présentation sur le circuit suivi des documents pour une catégorie d'opérations donnée, et de suivre l'opération dans sa progression à travers les différents services concernés. Identifier les discontinuités dans le flux des opérations et apprécier la séparation des tâches mise en évidence par la présentation graphique²⁹.

2.2.5. La piste d'audit

La piste d'audit est définie comme un ensemble de procédures qui permettent de :

- Reconstituer dans l'ordre chronologique les opérations ;
- Justifier toute information par un élément d'origine à partir duquel il doit être possible de remonter par un chemin interrompu vers le document de synthèse et vice versa ;
- Expliquer l'évolution des soldes d'une commande à l'autre en conservant les mouvements qui ont affecté les postes comptables.

Il est à noter que l'ensemble de la piste d'audit ainsi définie s'applique aux informations destinées à être publiées, alors que seuls les deux premiers points mentionnés ci-dessus s'appliquent aux informations destinées aux autorités de contrôle et de contrôle.

²⁹SARDI, (Antoine) : audit et contrôle interne bancaire, éditions AFGEE, Paris, 2002, p.454.

CONCLUSION

La fonction d'audit interne occupe une place importante dans l'entreprise et intervient dans le cadre des politiques définies par la Direction générale et le Conseil d'administration.

Afin de mener à bien les missions d'audit interne de manière efficiente et efficace, afin de maîtriser les risques significatifs pouvant affecter le bon fonctionnement de l'entreprise, les auditeurs internes suivent une méthodologie basée sur les normes professionnelles de l'entreprise. Les auditeurs internes commencent par préparer leur mission par l'identification des risques, la définition des objectifs de la mission et le programme de cette dernière. Ensuite, la mission effectuée par le travail de terrain à l'aide d'outils notamment les outils de description et les outils d'interrogation. Une fois les travaux terminés, les auditeurs internes préparent le rapport d'audit ou les conclusions et recommandations de la mission sont mentionnées et communiquées aux parties concernées.

CHAPITRE 02

NOTION SUR L'AGENCE

BANCAIRE ET LA

GESTION DES RISQUES

INTRODUCTION

Les banques exercent leurs activités dans un environnement en évolution continue, cette évolution leur donne de nouvelles opportunités. Cependant, cet environnement se caractérise aussi par des risques complexes et variables qui pourraient les mettre en péril et même menacer la stabilité de leurs systèmes.

Pour la survie de ces banques dans un environnement pareil et pour qu'elles gèrent mieux les risques auxquels elles sont exposées, elles sont appelées à respecter certaines règles pour assurer leur bon fonctionnement.

En effet, suite aux nombreuses faillites qui se sont passées durant ces dernières années, le monde des banques a entamé un processus de réglementation visant à assurer un meilleur contrôle, une gestion pertinente des risques et une meilleure évaluation.

Nous divisons ce chapitre en trois sections, la première section portera sur les notions élémentaires de l'agence bancaire. Dans la deuxième section, nous aborderons les différents risques financiers qui doivent être gérés dans la banque. Dans la troisième et dernière section, nous parlons de la gestion des risques bancaires.

SECTION 1 : QUELQUES NOTIONS SUR L'AGENCE BANCAIRE

1. Définition d'une agence bancaire

Une relation d'agence se crée entre deux ou plusieurs parties dans la littérature des sciences de gestion, lorsqu'une de ces parties, qui est l'agent (mandataire), agit dans un domaine décisionnel particulier, soit de sa part, soit comme représentant de l'autre partie, désignée comme le principal (mandant)³⁰. La mise en œuvre de cette relation est devenue de plus en plus indispensable dans un contexte exigeant des organisations comme celles de grandes tailles.

Comme les grandes entreprises, les banques ont également adopté un mécanisme de décentralisation et de décentralisation vers différentes entités de gestion mises en place à cet effet. Par exemple, il s'agit des départements, départements fonctionnels, des départements régionaux, des directions et des institutions

L'agence bancaire dispose d'un espace libre-service ou effectuer les opérations bancaires courantes. Ainsi, elle reste le point clé de la relation avec le client, sauf dans le cas des banques en ligne.

On peut donc donner une définition classique la banque de la manière suivante :

« La Banque est l'institution habilitée à recevoir les dépôts des particuliers et à en disposer à condition de respecter les règles de gestion édictées par les autorités monétaires »³¹. Cette définition correspond à une conception distingue la banque susceptible de créer de la monnaie scripturale des institutions financières exclues de la création monétaire.

La définition économique de la banque est la suivante : « La banque est une entreprise ou un établissement qui a pour profession habituelle de recevoir du public, sous forme de dépôt à l'autrement, des fonds qu'elle emploie sur son propre compte en opérations d'escompte, en opérations de crédit ou en opération financières »³².

La définition juridique de la banque est : Les banques sont des personnes morales qui effectuent à titre de profession habituelle et principalement les opérations décrites aux articles

³⁰ BELHAMZI Amina : système de mesure des performances des agences bancaire, École supérieure de banque, banque d'Algérie, 2003, p26

³¹ BOUKRAMI Sid. Ali, « Vade-mecum de la finance » O.P.U, 1992, page 535

³² CHEHRIT Kamal, « Dictionnaire des termes : de la Banque, Finance, Bourse, Assurance et de l'Impôt fiscalité » 2me édition, Edition Grand-Alger livres (G.A.L), Alger, 2006, page 10

110 à 113 de la loi n° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit. Cette loi apporte une autonomie plus grande au secteur bancaire et un champ d'intervention plus large.

Quant à la définition moderne de la banque, on peut dire que « La banque moderne est un ensemble de processus industriels mis au service de la clientèle. Pour la plupart ces processus mettent en action un grand nombre de fonctions ou de métiers »³³.

2. Métiers des agences bancaires

La banque exerce un ensemble d'opérations qui sont considérées comme des services offerts à des personnes physiques et morales. Ses opérations sont ³⁴ :

- L'octroi de crédit sous toutes formes ;
- La réception des dépôts du public qu'elle qu'en soient la durée et la forme ;
- L'exercice à titre d'intermédiaire des opérations de bourse et de change ;
- Mise à la disposition de la clientèle et la gestion des moyens de paiement.

La banque peut aussi effectuer des opérations liées à son activité telle que le conseil et l'assistance en matière de gestion financière et d'une manière générale tous les services destinés à faciliter la création, le développement et la restructuration des entreprises. De façon plus générale et simplifiée, nous pouvons classer les banques en deux catégories distinctes ; les banques commerciales et les banques d'investissements.

2.1. Les banques d'investissement

Ce sont parmi les organisations particulières de la banque, comme la banque privée et la banque de dépôt. Elles s'adressent particulièrement aux grandes entreprises. Ce type de banque s'occupe plus généralement des activités de marché.

Une banque d'investissement accompagne et conseille les grandes entreprises pour ³⁵ :

- Leur introduction en bourse ;
- Leur augmentation de capital ;
- Les fusions et acquisitions ;
- Les OPA (offre publique d'achat), OPE (offre publique d'échange), OPV (offre publique de vente) ;
- Leurs opérations financières complexes.

³³ GARSUAULT Philippe, PEIAMI Stéphane, « la banque fonctionnement et stratégie », Edition Économica, 1995, page 241.

³⁴ https://www.memoireonline.com/10/12/6395/m_performance-bancaire-en-periode-de-crise10.html.

³⁵ <https://banque.ooreka.fr/comprendre/banque-d-investissement>, avril 2017.

2.2. Les banques commerciales

C'est une banque en lien direct avec les particuliers. Elle collecte leur épargne et gère leur dépôt, pour cela, elle dispose d'un réseau d'agences réparties sur le territoire qu'elle désire. Pour attirer les clients, elles offrent une rémunération de l'épargne pour inciter les épargnants à déposer un montant important³⁶.

D'une manière générale la banque commerciale ; reçoit les dépôts et effectue des prêts.

3. Missions des agences bancaires

L'agence est en relation directe avec la clientèle, elle constitue donc une structure d'exploitation importante. Son rôle principal est bien de servir le client à travers la distribution des crédits et la collecte des ressources.

Chaque banque dispose d'une structure propre et les attributions de chaque service ainsi que leurs dénominations varient d'une banque à une autre. Cependant, les fonctions de la banque sont relativement les mêmes à savoir :

3.1. La collecte des ressources

Cette fonction est l'une des principales de la banque, l'insuffisance des fonds propres c'est ce qui a provoqué cette fonction, ce qui entraîne le banquier à rechercher les nouvelles ressources dans le but d'accroître leurs capacités de prêt.

3.1.1. Les dépôts à vue

Constituent les dépôts dont disposent le propriétaire à tout moment de la somme correspondante, ce qui veut dire que la restitution des fonds déposés à vue peut avoir lieu à tout moment sur une simple demande de dépositaire. Les dépôts ne sont pas rémunérés par la banque et ils comprennent des comptes chèques et des comptes courants.

3.1.2. Les dépôts à terme

Ce sont des dépôts dont le déposant s'engage à ne pas réclamer ses fonds avant un certain délai. Ils représentent des ressources stables pour des durées variables que la banque peut utiliser en placement plus long en contrepartie d'une rémunération accordée au déposant de fonds. Ils comprennent des bons de caisse nominatifs ou anonymes et des dépôts d'épargne liquidité.

³⁶ <http://definition.actufinance.fr/banque-commerciale-822//>.

3.2. Les financements

Peuvent être à court, moyen ou long terme.

3.2.1. Les financements à court terme

Présentent des concours accordés aux clientèles en vue de régler un problème de trésorerie. Ce sont principalement les crédits par caisse (découvert, facilité de caisse, mobilisation de créances), et des crédits par signature (avals, cautions...). Les particuliers sont concernés notamment par les crédits à la consommation.

3.2.2. Les financements à moyen et long terme

Ce sont utilisés pour financer les investissements des entreprises comme la création, extension ou renouvellement et particuliers (habitat ou biens durables)

3.3. Les prises de participations

Les banques peuvent aussi participer au financement des entreprises tout en respectant les conditions arrêtées par le conseil de la monnaie et du crédit qui établit des ratios entre les participations et les fonds propres.

3.4. La création des filiales

Les banques financent indirectement les entreprises en créant et en doter en capital des filiales spécialisées (crédit-bail, affacturage...).

3.5. Collecte et financement base de rentabilité

L'activité des banques est bien la collecte des ressources et l'octroi des crédits.

3.6. La création monétaire

Il est utile de préciser que les fonds apportés par un offreur de capitaux au passif d'une banque ne sont jamais directement utilisés pour l'octroi d'un crédit à un demandeur de capitaux. Le déposant ou l'épargnant n'est en effet jamais dépositaire de ses fonds l'emprunteur ne bénéficie lors de l'obtention d'un prêt d'une somme d'argent crée grâce au mécanisme de la création monétaire.

SECTION 2 : GÉNÉRALITES SUR LES RISQUES BANCAIRES

Dans cette section, nous donnons un aperçu des différents risques financiers qui doivent être gérés dans la banque.

Les banques prennent quatre types de risques : les risques de contrepartie. Les risques de marché, les risques de transformation et d'illiquidité et les risques d'organisation.

1. Sources de risque bancaire

Le risque pour un banquier est l'incertitude perçue associée à un événement lié à l'activité bancaire. Par exemple : les emprunteurs seront-ils en défaut de paiement ; les nouvelles affaires sont-elles diminuées ; le prix des actifs d'un portefeuille d'investissement va-t-il baisser ; la banque va-t-elle subir des pertes en raison d'une modification des taux d'intérêt à long terme ; les prêts sont-ils rentables ? Ces risques ne sont pas intrinsèquement différents des autres risques financiers. En partie en réaction à leur expérience en matière de créances douteuses au début des années 1990, les banques ont, ces dernières années, porté une attention accrue à la manière dont le risque bancaire peut être mesuré et contrôlé. Ainsi, des techniques analytiques appropriées sont nécessaires pour analyser le risque bancaire. Il est donc nécessaire de commencer par examiner la terminologie et la classification des risques auxquels les banques sont confrontées³⁷.

2. Le risque de crédit

L'une des principales activités des banques, et pour laquelle elles disposent d'un avantage comparatif par rapport à de nombreuses autres organisations, est l'évaluation, le suivi et la résolution des risques de crédit. Ces risques sont maintenus dans des limites acceptables grâce à des procédures régulières de documentation, d'approbation et de suivi des défaillances. La diversification des prêts par emprunteur et restrictions sur les montants qui peuvent être prêtés à un seul emprunteur ou à un groupe d'emprunteurs liés sont importantes pour réduire les pertes catastrophiques. La diversification entre les secteurs, les pays et d'autres groupes d'emprunteurs, qui peuvent être touchés de la même manière par des événements économiques défavorables, est également utile pour réduire les risques.

Parfois, ces contraintes sur les risques de crédit ne sont pas prises en compte. Un exemple notoire est celui de la Penn Square Bank, où les agents de crédit ont accordé plus d'un milliard

³⁷ CELASUN, Oya, DENIZER, Cevdet, et HE, Dong. Capital flows, macroeconomic management, and the financial system: The Turkish case, 1989-97. World Bank Publications, 1999.

de dollars de prêts, soit deux fois la taille de la banque, à une seule industrie - le pétrole - en se basant sur la conviction, non étayée et non documentée, des banquiers que les emprunteurs étaient "bons pour ça" et que l'industrie était en plein essor et qu'on pouvait s'attendre à ce qu'elle continue de l'être. Une conséquence de ces pratiques de prêt risquées et souvent frauduleuses a été l'échec économique des banques.

Les banques qui ont concentré leurs prêts dans un seul secteur ont échoué malgré l'application des normes et des contrôles de crédit raisonnables lors de la souscription des prêts. Citant l'exemple de la Public Bank of Detroit, qui était l'une des plus grandes faillites américaines au moment de sa faillite en 1966, elle s'est concentrée sur les prêts aux concessionnaires de maisons mobiles. Lorsque ce secteur a été fortement déprimé sur le plan économique, la valeur du portefeuille de la banque a suffisamment baissé pour que ses fonds propres soient épuisés. Nous pouvons aussi citer le cas des banques de l'Oregon qui étaient fortement impliquées dans l'industrie du bois et les banques des États agricoles du Midwest ont connu des taux d'échec relativement élevés car les industries dans lesquelles elles étaient spécialisées ont connu des temps difficiles³⁸. Une situation similaire explique le taux élevé de faillites dans les années 1930 des banques des États céréaliers de l'Ouest et des États agricoles du Sud-Est et du Sud-Ouest³⁹.

2.1. Notion du risque de crédit

« Faire crédit signifie croire. Croire en un projet, en une personne, croire en un avenir économique qui permettra précisément la réalisation du projet envisagé. Mais croire, c'est précisément risquer de se tromper sur un projet, une personne, une anticipation, voire les trois à la fois »⁴⁰.

L'analyse de la précédente définition permet de constater qu'aucun crédit n'est complètement sans risque et par conséquent, la notion de risque est inséparable du métier de banquier. C'est pour cette raison que le banquier doit être plus prudent dans l'octroi de crédits pour tenter d'atténuer ou d'éliminer les conséquences néfastes du risque de crédit qui en découle.

³⁸ Benston, George J., and George G. Kaufman. Risks and failures in banking: overview, history, and evaluation. Federal Reserve Bank of Chicago, 1986.

³⁹ Benston, George J. Bank examination. No. 89-90. New York University Graduate School of Business Administration, 1973.

⁴⁰ MICHEL MATHIEU : « l'exploitant bancaire et le risque de crédit » édition : la revue banque éditeur, Paris 1995, page 130.

2.2. Les éléments essentiels du crédit bancaire

2.2.1. La confiance

Le terme crédit en lui-même signifie confiance en latin. Pour qu'une opération de crédit soit possible, la notion de confiance est primordiale. La confiance du côté de la banque à l'égard de son client se manifeste par les avances de fonds, l'indication des renseignements favorables et l'exécution des ordres.

De son côté, le client doit être rassuré et convaincu que la banque ne lui retirera pas son appui au moment où il en a besoin et qu'elle fera un usage strictement confidentiel des renseignements sur son bilan et la marche de son entreprise.

On peut donc dire que le crédit repose sur une base principale qui est la confiance, la banque croit au remboursement ultérieur de ses avances ou de l'accomplissement de ses obligations par son client.

2.2.2. L'élément temps

C'est le délai fixé pour le remboursement des avances ou des obligations par le client dans le cadre d'un crédit de la banque. Il influe directement sur la confiance, en d'autres mots, Plus le délai demandé est long, plus le prêteur pourra craindre que l'opération ne se liquide pas normalement, et plus il se méfiera.

2.2.3. L'élément risque

Le risque est un autre élément qui détermine une opération. On peut faire face à deux types de risque, le risque d'immobilisation qui consiste dans le retard du client à rembourser son crédit et le risque d'insolvabilité qui consiste en la perte définitive d'une créance.

2.3. Les types du risque de crédit

2.3.1. La risque de défaut

Également appelé le risque du crédit « pur », que l'agence Moody's définit comme étant « *tout manquement ou retard sur le paiement du principal ou des intérêts* ». ⁴¹

⁴¹Roncalli. T, « *La gestion des risques financiers* », édition Economica, Paris, 2009, p.162.

2.3.2. Le risque de dégradation de la qualité du crédit

Le risque de crédit désigne également le risque de la dégradation de la situation financière de l'emprunteur (*Down Grading Risk*). En effet, si la perception de la qualité de l'emprunteur se détériore, sa prime de risque augmente, ce qui déprécie sa valeur sur le marché même si le défaut ne survient pas.

2.3.3. Le risque lié au taux de recouvrement

Ce taux permet de déterminer le pourcentage de l'exposition aux risques, il détermine également le montant de la créance qui pourra être récupéré en entreprenant des procédures judiciaires, suite à la faillite de la contrepartie. Le recouvrement portera sur le principal et les intérêts après déduction du montant des garanties préalablement recueillies.

2.4. Conséquences du risque de crédit

Le risque de crédit n'est pas sans effet sur la banque, il peut se manifester sur le résultat, la note, la réputation et même la solvabilité.

2.4.1. Dégradation des résultats de la banque

Des portefeuilles de crédit trop risqués peuvent engendrer souvent des pertes excessives, concrétisées sur le bilan par l'augmentation de l'encours des créances douteuses, et par conséquent, la banque génère des résultats médiocres, voire même négatifs.

2.4.2. Dégradation de la note de la banque

Quand les résultats de la banque se détériorent, cela conduit les agences de notation à réviser, à la baisse, son rating dans la mesure où les résultats réalisés font partie des principaux facteurs que ces agences prennent en considération lors de l'attribution des notes, ce qui portera préjudice à l'image de marque de la banque. Ainsi, les déposants vont se précipiter à retirer leurs fonds de la banque et les agents du secteur bancaire vont perdre confiance en elle, provoquant ainsi son illiquidité.

2.4.3. Dégradation de la solvabilité de la banque

Parfois la réalisation des pertes consécutives entraîne la consommation des résultats générés par la banque. Si les résultats ne sont pas suffisants pour absorber ces pertes, la banque sera dans l'obligation de les amputer des fonds propres, ce qui peut causer l'insolvabilité totale de la banque à un terme moyen ou long.

3. Le risque opérationnel

Le risque opérationnel associé aux activités bancaires et financières est encouru de longue date. Même s'il n'est pas toujours apparent ou directement observable, ce risque est responsable de nombreuses défaillances dans les établissements de crédit. Pourtant, la reconnaissance de son existence est un phénomène relativement récent⁴².

3.1. Définition du risque opérationnel

3.1.1. La définition du risque opérationnel selon le comité de Bâle II

Lors de l'accord de Bâle dans sa version conservatrice d'Avril 2000, le régulateur a donné la définition suivante au risque opérationnel :

« Le risque opérationnel se définit comme étant le risque de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnes et systèmes internes ou à des événements extérieurs. La définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et d'atteinte à la réputation ».

Ainsi, Le régulateur arrêté du 02 février 2007 a donné la définition suivante du risque opérationnel :

« Le risque opérationnel est le risque de perte résultant d'inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et système interne, ou à des événements extérieurs, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de perte élevée, le risque opérationnel ainsi défini, inclut le risque juridique mais exclut les risques stratégiques et de réputation⁴³ ».

3.1.2. La définition de la CRBF97-02

Le règlement 97-02 du CRBF modifié par l'arrêté du 14 janvier 2009 donne la définition suivante : « le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnelles et système internes ou à des événements extérieurs y compris d'événement de faible probabilité d'occurrence mais a fort risque de perte⁴⁴. Le risque opérationnel inclut les risques de fraude interne et externe ».

⁴²Roncalli. T, « *La gestion des risques financiers* », édition Economica, Paris, 2009, p.227.

⁴³Christian JIMENEZ et Patrick MARLIER et Dan CHELL, op.cit. P9.

⁴⁴Le comité de la réglementation bancaire et financière.

3.2. Les principaux enjeux du risque opérationnel

La nécessité de la conformité des dispositifs de la banque avec la réglementation et l'optimisation du montant des fonds propres à allouer aux risques de cette nature constitue le premier enjeu du risque opérationnel qui il apparait dans la mise en œuvre du dispositif de maîtrise du risque opérationnel⁴⁵.

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

- Une plus grande compétitivité du fait des améliorations de tarif possibles si les pertes constatées sur les événements à fréquence diminuée,
- Une sécurisation de la notion en évitant des « aléas » non souhaités qui peuvent avoir des répercussions sur la solvabilité ou la notoriété été (avec un coût supplémentaire lié à la dégradation du rating),
- La sécurisation des résultants en évitant ou en couvrant des risques qui entraînent des pertes nettes.

3.3. Classification des risques opérationnels

Les risques opérationnels se classent en de sept (7) risques. Les catégories des risques opérationnels sont les suivants⁴⁶:

- Risque de Fraude interne : pertes liées à des actes commis à l'intérieur de l'entreprise ;
- Risque de Fraude externe : pertes liées à des actes de tiers visant à commettre une fraude ou un détournement ;
- Insuffisance des pratiques interne concernant les ressources humaines et la sécurité du lieu de travail : pertes liées à des actes contraires aux dispositions législatives ou réglementaires ;
- Client, produit et pratiques commerciales : pertes liées à un manquement, délibéré ou non, à une obligation professionnelle envers un client ;
- Dommage aux actifs physiques : pertes liées à la perte ou à l'endommagement d'actif physique ;

⁴⁵Christian JIMENEZ, Patrick MERLIER, et Dan CHELLY, « Risque opérationnel de la mise en place du dispositif et son audit », Edition Banque Édition, Paris 2008, P21.

⁴⁶Hristian Jimenez, Patrick Merlier et Dan Chelly « Risque opérationnel de la mise en place à son audit », Edition Banque Edition, Paris 2008, P75

- Interruption d'activité et dysfonctionnements des systèmes : par exemple des pertes liées à des pannes de matériel ou de logiciel informatique, panne d'électricité et d'autre. ;
- Dysfonctionnement des processus de traitement (exécution, passation d'ordre, livraison, Gestion de processus) : pertes liées aux lacunes du traitement des transactions ou de la gestion des processus et aux relations avec les contreparties commerciales et les fournisseurs.

3.4. Les spécificités du risque opérationnel

Nous pouvons citer d'autres risques opérationnels, qui ne sont pas pris en considération malgré leur présence au sein de l'activité bancaire, et cela dû à la difficulté de leur mesure.

3.4.1. Les risques humains

L'une des principales ressources et valeurs de l'entreprise est l'être humain. Il a souvent été constaté que la survenance d'incidents suit à des causes humaines provenant d'un environnement propice qui regroupait plusieurs facteurs personnels ou associés au contexte de l'entreprise (stress permanent, surcharges, pression, insuffisance de formation de l'encadrement)⁴⁷.

3.4.2. Les risques systémiques

C'est l'incapacité d'un acteur du marché à faire face à ses obligations. Il engendre une réaction qui implique l'incapacité des acteurs à assurer le bon dénouement de leurs opérations, ce qui entraîne la faillite de tout le système. Ce risque put mettre en danger la survie du système financier.

3.4.3. Les risques juridiques

La transgression ou du non-respect des lois, règles, règlement ou pratique prescrites, peuvent engendrer des risques juridiques. Mais peuvent être engendrer aussi le fait que les droits et les banques peuvent être exposées à des risques juridiques en ce qui concerne la divulgation d'information sur leur clientèle et la protection de la vie privée des clients mal informés de leurs droits et obligations peuvent engager une action en justice⁴⁸.

⁴⁷Eric LAMARQUE « management des banques : risque, relation client, organisation », 2eme édition ED PEARSON, France, paris 2008 p 10.

⁴⁸Idem.

3.5. Les caractéristiques des risques opérationnels

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

4. Risque de transformation et d'illiquidité

Ces deux risques sont des risques composites dérivés des autres risques.

4.1. Risque de transformation

Ce type de risque est inhérent à l'activité première de la banque qui consiste à consentir des prêts à long terme et à drainer des dépôts à court terme, il recouvre le risque d'illiquidité à diverses échéances futures⁴⁹.

4.2. Risque d'illiquidité

La difficulté de se procurer les ressources nécessaires pour faire face à ses propres engagements à une date précise, c'est ce que traduit ce risque pour la banque. Il se matérialise par perte de confiance envers la banque ou envers l'ensemble du système bancaire. Le risque d'illiquidité débouche sur le risque de taux⁵⁰.

5. Risque de marché

Ce risque est lié aux fluctuations des taux d'intérêt, des taux de change et des cours de bourse.

5.1. Risque de taux

Ce risque peut porter sur les opérations de crédit et sur les opérations de marché.

Le risque de taux constitue l'impact négatif qu'une banque pourrait avoir une évolution défavorable des taux d'intérêt sur une situation financière de l'établissement de crédit. Ce risque affecte à la fois les bénéficiaires, et la valeur économique de ces créances, dette et empreint d'hors-bilan⁵¹.

⁴⁹Keizer, Bernard. "La gestion des risques dans les banques." Revue d'économie financière 27 (1993) : P348.

⁵⁰Idem.

⁵¹ Idem, p346-347.

Les banques peuvent gérer ce risque en s'appuyant sur leurs opérations à taux fixe pour immuniser le résultat ou la valeur actuelle aux fluctuations de taux d'intérêt ; cette gestion conduit à considérer l'ensemble des postes du bilan, d'où l'appellation gestion Actif – Passif (*Assets and Liabilities Management*) ou gestion de bilan qu'elle porte généralement.

5.2. Risque de change

Quand son résultat et son bilan s'expriment en francs, la banque est en risque de change sur ses opérations réalisées en devises (prêts, emprunts, acquisitions d'actifs mobiliers et immobiliers...).

La banque peut choisir entre borner les variations de son résultat ou de sa valeur actuelle en adossant l'essentiel de ses opérations de crédit en devises et en fixant des limites sur ses instruments de devises.

5.3. Risque de cours

Ce risque est lié aux variations du niveau général des cours de bourse ou du niveau particulier du cours des valeurs détenues, indépendamment du risque de **contrepartie** qui se concrétisera également dans le cours.

SECTION 3 : LA GESTION DES RISQUES BANCAIRES.

Le domaine de la gestion des risques c'est le premier domaine dans lequel les conseils d'administration, la direction générale, le comité d'audit, les auditeurs et les contrôleurs internes devraient approfondir leur connaissance, développer leurs outils et travailler ensemble de façon plus efficace. Des stratégies de gestion des risques différentes peuvent être adoptées selon que l'on décide d'éviter, d'accepter, de réduire ou de transférer le risque.

1. Définition

La gestion du risque devrait consister à identifier, mesurer, maîtriser ou minimaliser les risques dans les systèmes et les processus concernés et ce, à un niveau conforme à "l'appétit pour le risque" de l'organisation ou à sa capacité à absorber le risque, à le maîtriser ou à en accepter les conséquences⁵².

2. Les objectifs de la gestion des risques

La gestion des risques est un élément indispensable pour tous les établissements bancaires et elle a pour but d'atteindre quatre objectifs⁵³:

- Assurer la pérennité de l'établissement.
- Élargir le control interne du suivi des performances au suivi des risques associés.
- Faciliter la prise de décision pour les opérations nouvelles et permettre de les facturer aux clients.
- Rééquilibrer le portefeuille de l'établissement, sur la base des résultats et des effets de diversification.

3. L'importance de la maitrise des risques

Ce besoin à fortement évolué chez les banques récemment. Parmi les raisons principales de cette évolution est la complexité des instruments financiers notamment les produits dérivés (les contrats à terme et les options). La volonté d'améliorer le processus décisionnel est traduite par la maitrise des risques dans un contexte d'incertitude, en d'autres mots, maximiser les avantages et minimiser les couts.

⁵²Christopher D. Daykin, **Gouvernance financière et gestion des risques par les institutions de sécurité sociale**, Actuaire du Gouvernement Département de l'Actuaire du Gouvernement, Royaume-Uni, 2004, p07.

⁵³Gestion des risques bancaires & réglementation prudentielle, sur le site : <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/534b9bbb81e49.pdf>, p5.

Elle met en évidence aussi les activités qui favorisent l'innovation pour avoir de meilleurs rendements moyennant des résultats, des couts et des risques acceptables. Son but est bien de trouver un équilibre optimal à l'échelle de l'organisation.

C'est à la banque d'identifier, définir et mesurer les risques et attribuer, pour chacun d'entre eux, un « risk owner », pour ensuite fixer des limites, établir un suivi et un reporting de leur évolution individuellement et globalement⁵⁴.

4. Organisation de la gestion des risques

Il existe certains risques qui sont traités globalement et localement au sein des centres de responsabilité, tels que le risque de contrepartie ou le risque de marché. Par contre, les risques de taux d'intérêt, de liquidité et de change doivent être transférés à l'ALM (Asset and Liability Management) afin que seules les positions nettes consolidées soient gérées.

La gestion globale (au sommet) n'a de sens que si elle est articulée sur une gestion interne des risques (aux bas niveaux). Deux dispositifs, la cession interne des fonds et l'allocation des fonds propres aux différents centres de responsabilité, assure le lien entre gestion globale et gestion interne, entre sphère financière et sphère commerciale⁵⁵.

5. Gestion globale et gestion interne des risques

La gestion des risques doit rallier gestion globale et gestion interne. C'est une gestion verticale de haut en bas et puis de bas en haut :

- De haut en bas les objectifs globaux (de marge, les limites des risques, les limites d'encours, les réallocations de portefeuilles) sont traduits en signaux adressés aux responsables opérationnels ;
- De bas en haut il s'agit du suivi et contrôle des risques en partant des opérations pour aboutir aux risques, marges et volumes globaux.

Dans l'objectif de définir les signaux adressés aux centres de responsabilité et la remontée d'informations vers le sommet de la hiérarchie, la gestion globale recourt à deux outils quantitatifs : la cession interne et l'allocation des fonds propres.

⁵⁴ Propriétaire de risque.

⁵⁵ Bessis, J, « Gestion des risques et gestion Actif Passif », édition Dalloz, Paris, 1995, p.15.

6. Les étapes de la gestion des risques

La gestion des risques passe par cinq principales étapes.

6.1. Identification des risques

Cette étape consiste à recenser toutes les parties exposées au risque, dans cette étape se fait l'établissement de la cartographie des risques auxquels la banque est exposée et sensibilisation des acteurs internes sur ces risques.

6.2. Évaluation des risques

Dans cette étape se fait l'évaluation des risques en fonction de leur gravité, elle permet de mesurer les coûts associés aux risques identifiés. La nature du risque c'est ce qui définit sa mesure. Quand les risques sont qualifiables on utilise le concept de Value-at-Risk.⁵⁶

6.3. La révision des risques

Dans cette étape se fait le suivi et la mise à jour de la table des risques pour s'en prémunir.

6.4. Mise en œuvre des solutions

Cette étape est consacrée pour la mise en œuvre de la technique choisie afin de minimiser les coûts qui lui sont attribués.

6.5. Reporting des risques

Tout processus de gestion doit aboutir à un reporting, il s'agit d'une synthèse qui fait ressortir les éléments clés qui se sont adressée aux responsables sous forme d'un rapport.

Quel que soit le risque à gérer (crédit, marché ou opérationnel), sa gestion nécessite une bonne connaissance des normes et des textes de lois, et nécessite aussi l'expérience et l'expertise des situations.

7. Les principes fondamentaux devant régir un système de gestion performant

Il existe trois principes fondamentaux devant régir un système de gestion performant selon Tariquallah K. et Habib A. dans leur article intitulé « gestion de risque dans la finance islamique.

⁵⁶Kharoubi. C et Thomas. P, « Analyse du risque de crédit », édition Rb, Paris, 2013, p.126

7.1 L'instauration d'un environnement approprié de gestion des risques, de politiques et de procédures viables

Ce principe fixe les objectifs de la stratégie globale et de gestion de risque par la banque. Deux acteurs principaux y interviennent :

7.1.1 Le conseil d'administration

Il choisit les objectifs globaux, les politiques et les stratégies de gestion de risque propres à l'institution en fonction des moyens financiers et humains. Il surveille également les gestionnaires pour assurer la bonne application des procédures.

7.1.2 La direction générale

C'est le responsable de l'application des normes établies et approuvées par le conseil d'administration, elle définit, clairement et avec précision, les organes chargés de la gestion des risques. Pour réussir cette tâche, la direction générale doit détenir quelque outils et instruments lui permettant de s'assurer du bon déroulement du processus ;

- Le processus de révision de la gestion des risques ;
- Un processus de limite de prise de risque ;
- Un système de mesure de risque ;
- Un système de suivi et de rédaction des rapports ;
- Et enfin, un système de contrôle interne efficace.

7.2 Le maintien d'une mesure appropriée de risque, l'atténuation et le processus de surveillance des risques

Pour réussir le processus de gestion des risques, il est important que la banque ait une connaissance parfaite des risques qu'elle encourt. L'objectif est la bonne maîtrise des risques. A ce propos, la mesure des risques se fait par la banque et se fait approuvée par les autorités de contrôle locales. Le système de mesure des risques doit se faire réviser d'une façon régulière et mis à jour en fonction de l'évolution de l'activité de la banque.

Les établissements bancaires peuvent cependant recourir à des techniques d'atténuation des risques tel que les garanties, l'externalisation d'activité...etc., dans le but d'impliquer davantage d'acteurs dans le processus de gestion (à l'instar des compagnies d'assurance qui ont une connaissance plus large et plus fine des risques).

La banque doit procéder, régulièrement, à ce qu'on appelle « des stress testing » (test de résistance ou simulation de crises). Ce test de résistance peut être considéré comme un

processus qui évalue la sensibilité d'un portefeuille à un choc donné en mesurant la variation de sa valeur sous l'effet des changements dans les facteurs de risque sous-jacents. L'objectif est de mettre en épreuve le système bancaire, et détecter son degré de résistance face aux différents chocs futurs possibles ; chocs qui concernent essentiellement les taux d'intérêt, les taux de change, les crédits, les cours des actions, la liquidité, et les produits de base, en prenant en considération plusieurs facteurs tel que le taux de croissance, le taux du chômage, le taux d'inflation...etc. Dès lors qu'il n'existe pas de normes standards et de système de test standards, tout test de résistance (simulation de crise) doit tâcher de répondre à ces trois questions principales :

- Quelles seront les pertes si le scénario X se produit ? ;
- Quels sont les pires scénarios pour l'institution ? ;
- Que pouvons-nous faire pour limiter les pertes dans ce cas ?

Il s'agit donc de construire plusieurs scénarios à un horizon donné, et puis de détecter les vulnérabilités des établissements bancaires face aux chocs futurs, à noter que les chocs en question doivent refléter la réalité économique et être d'une grande importance. A ce stade, les tests de résistance ne concernent pas uniquement l'exposition de la banque aux différents risques encourus par la banque, mais s'étendent aussi à un autre risque, il s'agit de risque de contagion (ce qui doit refléter le risque de nuire à d'autres établissements ou encore à tous le système financiers)⁵⁷.

7.3 Des contrôles internes adéquats

Le contrôle interne est un dispositif permanent, à travers lequel l'organisation s'assure que ses décisions et comportements développés sont en cohérence avec les objectifs. Cela signifie que la banque doit disposer d'une unité de contrôle interne qui constitue un dispositif qui vise à assurer :

- La conformité aux lois et règlements : Il s'agit des lois et règlements aux quels l'établissement est soumis. Les lois et les règlements en vigueur fixent des normes de comportement que l'établissement intègre à ses objectifs de conformité ;
- Le bon fonctionnement des processus internes de la société notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs : L'ensemble des processus opérationnels, industriels, commerciaux et financiers sont concernés ;

⁵⁷Roncalli. T : « Introduction à la Gestion des Risques », Cours ENSAI de 3ème année, 2001. P 66.

- La fiabilité des informations financières : La fiabilité d'une information financière ne peut s'obtenir que grâce à la mise en place de procédures de contrôle interne susceptibles de saisir fidèlement toutes les opérations que l'organisation réalise ;
- L'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ou le Directoire : Les instructions et orientations de la Direction Générale permettent aux collaborateurs de comprendre ce qui est attendu d'eux et de connaître l'étendue de leur liberté d'action.

Il n'existe pas un processus standard de gestion des risques puisque les banques présentent des différences sur plusieurs aspects.

Ces différences concernent en l'occurrence le profil risque de la banque qui à propre à chaque banque. Ce dernier consiste dans l'exposition de chaque banque à différentes catégories de risque. On peut expliquer cette différence par la diversification des activités des banques, par les objectifs souhaités, par la structure du marché ou elles exercent et par le degré de concurrence des banques.

Une autre différence, s'agit du degré de technicité et de sophistication des banques. Qui justifie le fait que chaque banque doit se disposer d'un processus de gestion des risques qui lui sera propres et adéquat.

CONCLUSION

La banque est un intermédiaire financier qui joue un rôle majeur dans le développement de toute activité. En exerçant leur activité, les banques se trouvent confrontées à de multitude de risques. Elles doivent savoir comment gérer ses risques à travers le contrôle interne.

Ce dernier est essentiel à la bonne régulation du secteur bancaire par la sécurisation des activités bancaires, la surveillance permanente des activités bancaire et l'amélioration de la productivité interne, tout fois chaque type de risque est géré selon la méthode qui lui convient.

CHAPITRE 3 :

PILOTAGE DES RISQUES OPERATIONNELS DANS LES AGANSCES BANCAIRES, PAR LE BIAIS DE L'OUTIL CARTOGRAPHIE DES RISQUES

INTRODUCTION

Dans l'objectif de développer une culture de maîtrise des risques opérationnels et de contrôle interne par une approche commune au sein de l'ATB, nous allons élaborer une cartographie des risques opérationnels liée à certains processus étudiés au sein des points de vente de l'ATB.

Notre cas pratique sera organisé comme suit :

- Section 01 : présentation de la structure d'accueil et la démarche d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels ;
- Section 02 : identification et évaluation des risques opérationnels ;
- Section 03 : la cartographie des risques globale et les recommandations.

SECTION 1 : PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL ET LA DEMARCHE D'ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS.

Cette première section sera dédiée à la présentation globale de la structure d'accueil et la démarche adoptée pour élaborer la cartographie des risques opérationnels et ses principes de mise en œuvre ainsi que l'analyse des processus à étudier au sein des agences de l'ATB.

1. Présentation de l'ATB

L'ARAB TUNISIAN BANK, filiale du groupe Arab Bank, est une banque commerciale de droit Tunisien qui a été créée le 30 Juin 1982 par l'intégration de l'agence de Tunis de l'Arab Bank Plc et l'apport de personnes physiques tunisiennes avec un capital social de 100 000 000 dinars⁵⁸.

En 2019, sa capitalisation boursière est de 406 000 000 dinars et son réseau est constitué de 134 agences.

Sa mission principale est de contribuer au développement économique et financier du pays, en offrant un service diversifié et de qualité.

Dès sa création, l'ARAB TUNISIAN BANK a mené une politique active d'organisation, de structuration et de développement du fonds de commerce, apporté par l'Arab Bank, se donnant ainsi la possibilité de se positionner favorablement dans un environnement concurrentiel et en perpétuelle mutation⁵⁹.

Saisissant les opportunités nouvelles qui se sont présentées au secteur, elle a développé une stratégie de filialisation qui s'est traduite à ce jour par la création de sociétés spécialisées.

Le groupe ATB est composé de plusieurs sociétés financières opérant dans divers domaines : le bancaire, le leasing, la gestion de portefeuille, la gestion de valeurs mobilières, le factoring, le computer distribution, l'intermédiation en bourse.

⁵⁸ Rapport de gestion de l'ATB 2019.

⁵⁹ <http://www.atb.tn/>.

Tableau N°01 : Le Groupe de l'ATB.

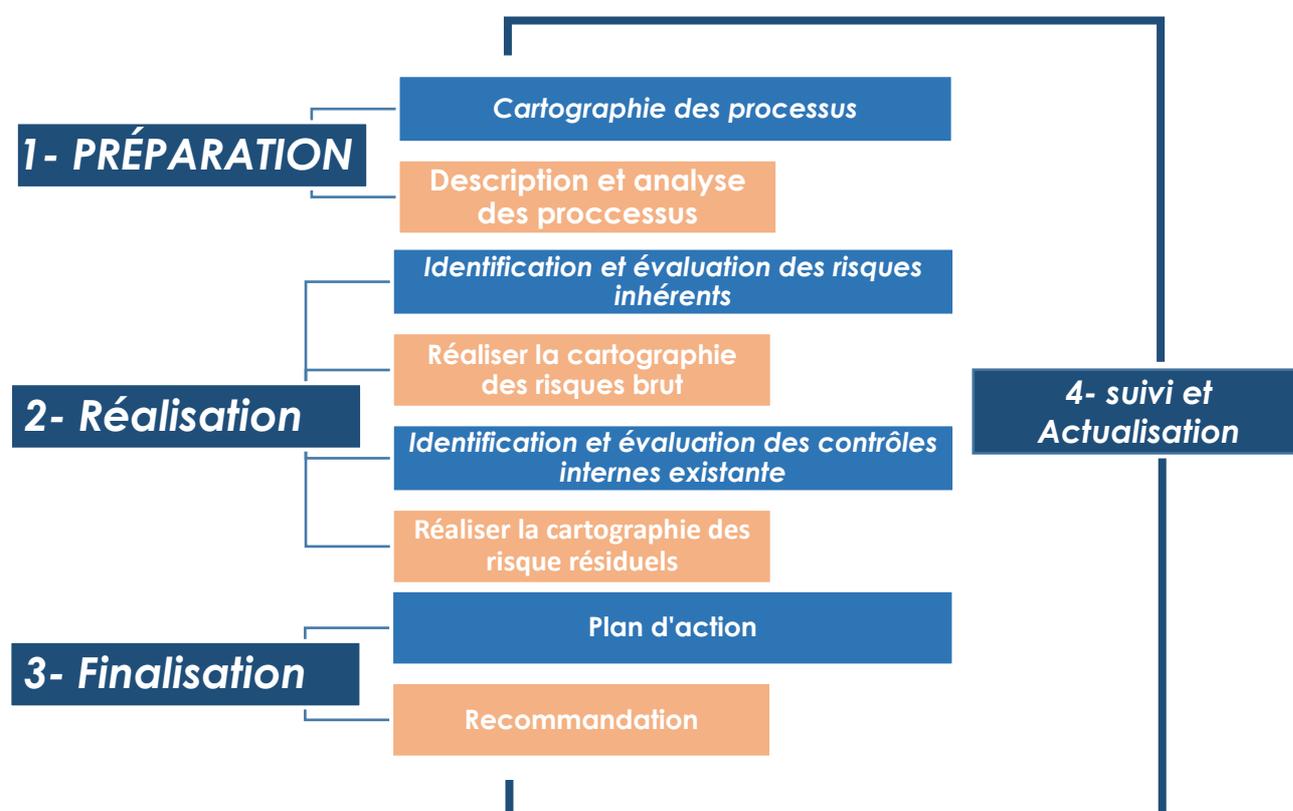
Groupes	Domaines
Arabia Sicav	Société d'Investissement à Capital Variable
Arab Financial Consultants (AFC)	Intermédiaire en Bourse
ARAB TUNISIAN LEASE (ATL)	Leasing
SARI Immobilière	Société Arabe de Réalisations Immobilières
Union de Factoring (UNIFACTOR)	Factoring
Sanadett SICAV	Constitution et gestion de portefeuille obligataire et monétaire
Computer Distribution (CODIS)	Commercialisation en gros de matériel informatique
AXIS Trésorerie Sicav	Société d'investissement à capital variable
Arab Tunisian Invest (ATI-SICAF)	Gestion d'un portefeuille de valeurs mobilières
Arab Tunisian Développent (ATD- SICAR)	Société d'Investissement en Capital à Risque
AFPC Salamett Cap	Fonds Commun de Placement Obligataire de Capitalisation Salamett Cap

2. Démarche d'élaboration de la cartographie des risques

La démarche que nous allons adopter est une démarche progressive constituée de plusieurs étapes, allant de l'analyse descriptive des processus de la banque à l'identification et à la gestion des incidents opérationnels. Chacune des étapes illustrées à la figure N° 01 est essentielle au bon fonctionnement et l'application de cartographie des risques et aucune étape n'est suffisante prise isolément. Il est aussi important de noter que ce processus doit être réalisé de manière régulière pour garantir qu'il soit toujours actualisé.

De façon schématique, nous proposons le modèle suivant :

Figure N°01: les étapes de la démarche d'élaboration de notre cartographie des risques opérationnels.



Source : Élaboré par l'étudiant.

Pour mieux comprendre cette démarche, nous expliquons par la suite les détails de l'élaboration pour chaque étape :

2.1. Phase de préparation

2.1.1. Cartographie des processus : la description et l'analyse des processus

Cette étape est essentielle, car elle représente le point de départ de toute la démarche de cartographie des risques opérationnels. Pour une meilleure efficacité, il est essentiel de cibler

les bonnes personnes et le niveau de détail du processus à étudier (un découpage par activité), afin de faire en sorte que les risques soient identifiés de manière approfondie.

Ainsi, commençons par la notion d'un « processus ». Selon la norme ISO 9000 : « Un processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie »⁶⁰. Un processus est un ensemble de tâches ordonnées, visant à assurer la fourniture d'un produit ou d'un service à un client final externe ou interne. Il se définit donc par des acteurs, un point de départ, un résultat final, la succession de différentes phases et une valeur ajoutée entre l'entrée et la sortie de chaque activité (donc nous pouvons définir la banque comme un ensemble de processus).

Donc le principal défi de cette phase est de faire en sorte que les processus soient décrits avec un niveau de granularité qui permet de cerner les zones de risque possible et de procéder à une analyse de ces risques et des contrôles existants.

2.2. Phase de réalisation

2.2.1. Identification et évaluation des risques inhérents

Cette étape, qui intervient après la cartographie des processus, vise à identifier et évaluer les menaces qui affectent le fonctionnement de chaque processus. Elle concerne donc l'ensemble des risques associés au processus, même s'ils sont couverts par un contrôle interne adéquat (risques « bruts »).

A. Identification des risques inhérents

Cette étape repose sur des interviews avec les responsables des lignes d'activité (dans notre cas, il s'agissait du directeur central de l'audit interne à l'ATB), sur la documentation interne (dans notre cas, nous avons consulté le manuel des politiques et procédures pour certains processus). Afin de pouvoir identifier les risques liés aux tâches constituant les processus, il est nécessaire de se baser sur un référentiel simplifié (dans notre cas la nomenclature interne des risques opérationnels de la banque).

Donc notre but est d'essayer de trouver tous les événements à risque qui peuvent survenir au cours d'un processus ainsi que leurs conséquences, le rôle et la responsabilité de chaque partie prenante ou intervenant dans ce processus interne ou externe.

Ainsi, nous opterons pour l'approche « Top-Down » où l'identification des risques se base essentiellement sur la compréhension de tout le métier et ses domaines, la connaissance

⁶⁰ <https://www.iso.org/> (la norme ISO 9000).

approfondie des opérationnels des processus et leurs expériences dans l'exécution des tâches élémentaires et des opérations courantes. La reconnaissance des risques probables serait alors ancrée dans une logique plus curative que préventive et ce selon des paramètres définis.

A chaque tâche du processus étudié se sont associés des événements à risques pour lesquels il conviendra d'établir la catégorie du risque opérationnel, une liste des risques génériques et une liste des risques spécifiques. Ainsi, les événements à risques pouvant se reproduire au cours d'un processus, et qui pourraient probablement impacter son déroulement, seront identifiés.

B. Évaluation des risques associés

Le processus d'évaluation des risques représente une étape cruciale de la cartographie des risques. En effet, cette étape permet d'évaluer la probabilité d'occurrence de différents risques identifiés et d'estimer la gravité de leur occurrence (la gravité du risque est estimée sur la base des pertes financières dans notre cas). L'objectif est d'évaluer l'exposition de la banque à l'ensemble des risques de manière brute, sans prendre en compte les dispositifs de contrôle.

Deux techniques sont utilisées pour évaluer les risques inhérents, à savoir une estimation quantitative et une estimation qualitative :

- ***Estimation quantitative*** : Cette technique est appliquée lorsqu'il existe des informations suffisantes pour estimer la probabilité d'occurrence ou la gravité d'un risque⁶¹.
- ***L'estimation qualitative des risques*** : cette technique, moins fiable que la première, est appliquée quand les risques ne sont pas quantifiables ou quand il n'y a pas assez de données fiables pour faire une évaluation qualitative⁶².

Donc cette étape d'évaluation se base sur deux axes essentiels à savoir :

- ***La probabilité d'occurrence ou la fréquence*** : La notion de probabilité d'occurrence représente le nombre de fois que le risque peut se produire sur une période donnée.
- ***Impact ou gravité*** : le degré d'exposition de la banque aux événements à risque : cela représente la quantification de la perte engendrée par la réalisation du risque. Les risques sont classés en fonction de leur importance : « élevé », « moyen » ou « faible » ou quantitativement en fonction des pertes financières générées⁶³.

2.2.2. Réaliser la cartographie des risques bruts

⁶¹ IFACI, 2006.

⁶² Idem.

⁶³ IFACI, 2004.

Une fois l'évaluation terminée, il faudra passer à l'élaboration de cartographie des risques bruts, qui est un instrument adapté à la structure de la banque et spécifique à chaque style d'organisation et à chaque processus.

En fait, au fil de cette étape, un graphique sera établi avec deux axes de référence : Fréquence ou probabilité d'occurrence et la gravité du risque probable. En fonction des cotations identifiées dans l'étape précédente, la cartographie permettra de classer et de hiérarchiser ces risques bruts.

2.2.3. Identification et évaluation des contrôles internes existants

L'identification des contrôles internes en vigueur est la mise en lumière de tous les contrôles qui ont été mis en œuvre pour atténuer les conséquences défavorables des risques avant l'établissement de la cartographie des risques. Il s'agit donc de recenser les différentes procédures existantes de manière détaillée et précise.

Par la suite, il faudra vérifier si elles sont adaptées à la nature des risques et si elles peuvent en limiter les conséquences défavorables.

Cette étape vise à évaluer le degré de maîtrise des contrôles mis en place. Le système de contrôle associé est évalué à l'aide de quelques critères jugés pertinents, pour chaque paire processus/risque. Il s'agit essentiellement des dispositions organisationnelles, du système de contrôle, des outils utilisés pour surveiller l'activité et son bon déroulement, et des éléments de réduction ou de transfert des risques. Une fois que le système de gestion des risques a été évalué, nous évoluerons les risques résiduels qui résultent du risque brut compte tenu des éléments de contrôle mis en place.

2.2.4. L'évaluation des risques opérationnels résiduels

Cette étape nous conduira à la réalisation d'une cartographie des risques résiduels, qui constitue l'instrument approprié pour parvenir à une identification structurée des risques auxquels est exposée une banque, et elle représente l'outil stratégique grâce auquel nous pourrions élaborer des plans d'action pour contrôler, éliminer, maîtriser ou transférer les risques.

2.2.4.1. L'appréciation du risque résiduel

Le degré de risque résiduel est le degré de risque inhérent réduit par le dispositif de contrôle interne. L'évaluation du risque résiduel est donc égale ou inférieure à celle du risque brut.

On évalue les risques résiduels en utilisant les mêmes modalités, les mêmes critères de gravité et de probabilité et selon les mêmes échelles que les risques bruts ont été évalués.

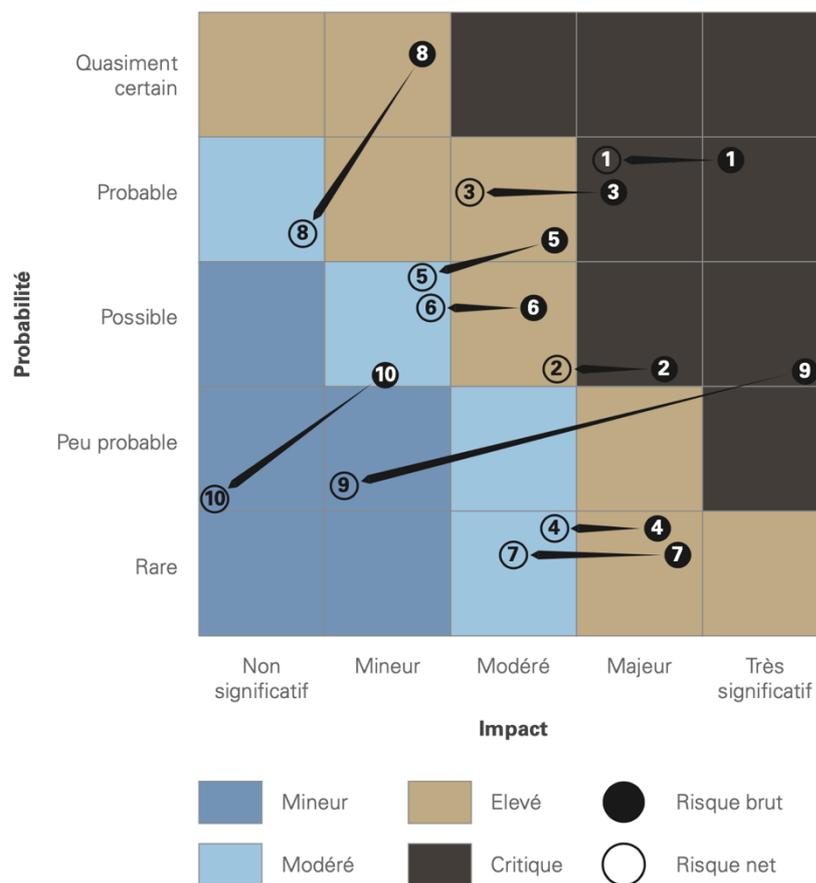
Dans ce cadre, nous prenons en compte l'effet du contrôle interne sur l'évaluation des risques inhérents (en termes de probabilité et de gravité) en fonction des degrés de ses critères d'évaluation (efficacité et pertinence).

2.2.4.2. Réaliser la cartographie des risque résiduels

Cette matrice, où l'évaluation reste fondée sur des notations subjectives, permet de retracer l'importance de chaque événement à risque, l'effet du dispositif de contrôle interne (à travers les déclinaisons des risques bruts en risques nets) et les mesures à prendre pour y faire face.

La figure suivante illustre la superposition de la cartographie des risques bruts et résiduels selon la matrice de probabilité/impact (Gravité).

Figure N°02 : représentation schématique des risques bruts et des risques résiduels.



Source : <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/07/FR-ACI-Fiches-Outils-07.pdf>.

2.3. Phase de finalisation : La définition de plans d'action et les recommandations pour la maîtrise des risques

Une fois que la totalité des risques résiduels de la banque ont été évalués, des dispositions doivent être prises pour réduire les niveaux de risque les plus insatisfaisants à des niveaux acceptables (risque cible), c'est l'objectif du plan d'action. Dans ce contexte, les actions à entreprendre pour améliorer la maîtrise des risques peuvent être divisées en deux niveaux :

- Améliorer la qualité et l'efficacité du contrôle interne (mise en place d'un système plus économique, suppression des sur-contrôles ... etc.) ;
- Réduire le niveau de risque résiduel à un niveau défini comme étant acceptable.

Afin d'être efficace, un plan d'action devra disposer des informations nécessaires à un suivi régulier et objectif de ses avancées, et son succès reposera sur la capacité et le dynamisme des personnes chargées de gérer les risques.

2.4. Phase de suivi et de l'actualisation de la cartographie

La présente phase a pour objectif de mettre à jour la cartographie en vue de la rendre adaptable aux éventuelles variations du profil de risque opérationnel de la banque.

2.4.1. La phase de suivi

Cette phase, qui consiste en le suivi de la mise en œuvre effective et l'efficacité des plans d'actions, dépend des résultats. Il s'agit de s'interroger principalement sur l'efficacité des plans d'action en prenant en compte les indicateurs préétablis, nous identifierons et analyserons donc les erreurs d'application et par la suite, nous remplacerons les plans d'action inappropriés par de nouvelles stratégies qui sont plus efficaces.

Cette phase constitue le commencement du suivi permanent qui enrichira les données des risques.

2.4.2. L'actualisation de la cartographie

La cartographie des risques est un outil qui varie en fonction du changement de l'environnement de l'organisation qui est en perpétuelle mutation, cette cartographie reflète la situation des risques à un instant donné et pour cela, une révision périodique est nécessaire.

Donc, on doit associer un processus d'actualisation à chaque cartographie des risques mise en place, pour mieux l'adapter au profil du risque de l'organisation.

3. Description et analyse des processus étudiés

En partant de la description d'un processus comme un "ensemble d'activités liées ou interactives permettant de traduire des éléments d'entrée en éléments de sortie" et compte tenu

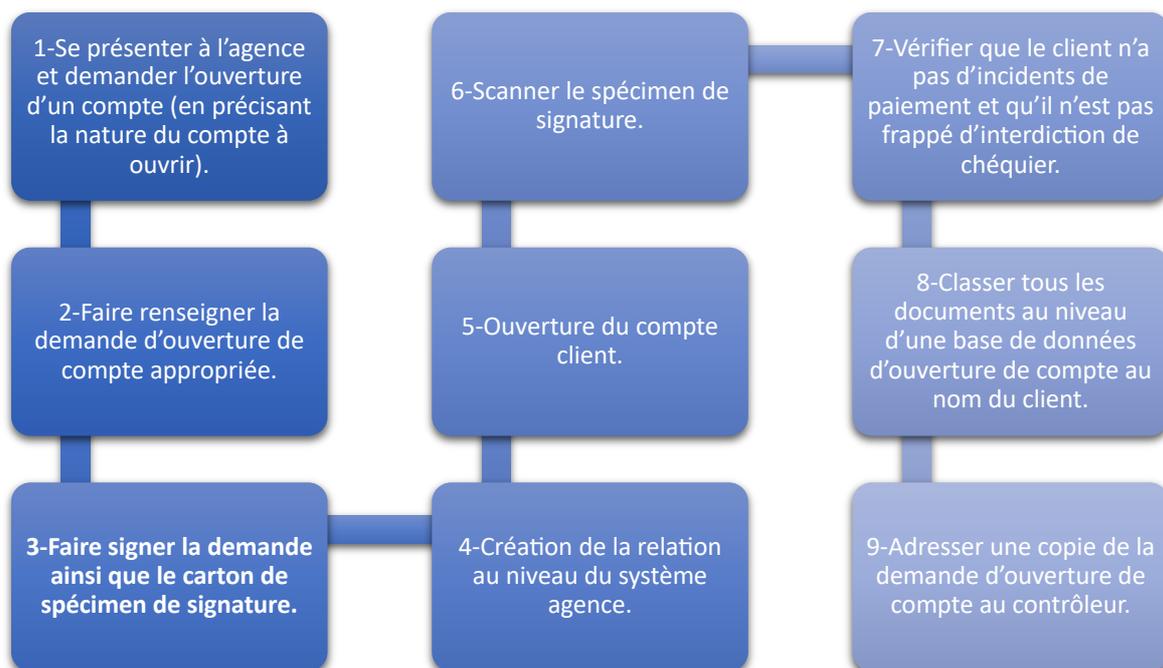
de l'importance de cette approche basée sur les processus pour introduire une gestion dynamique de la banque. Nous nous intéressons, dans le cadre de ce travail, à 06 processus appartenant au domaine "Agence" et qui commencent entièrement dans les points de vente de l'ATB.

Il faut savoir également que ces 06 processus sont des processus opérationnels, ayant pour but de délivrer des services et des produits aux clients de la banque, et ce contrairement aux deux autres types de processus qui sont : les processus de support qui assurent la mise à jour de sa situation, la gestion des ressources de la banque... et les processus de pilotage qui fixent les stratégies, décident des plans d'action adéquats et les orientations...

Dans ce qui suit, nous allons présenter les 06 processus et leurs tâches élémentaires (simplifiées) :

Figure N°03 : Description des six processus étudiés.

⇒ **Processus N°01** : Ouverture d'un compte client.



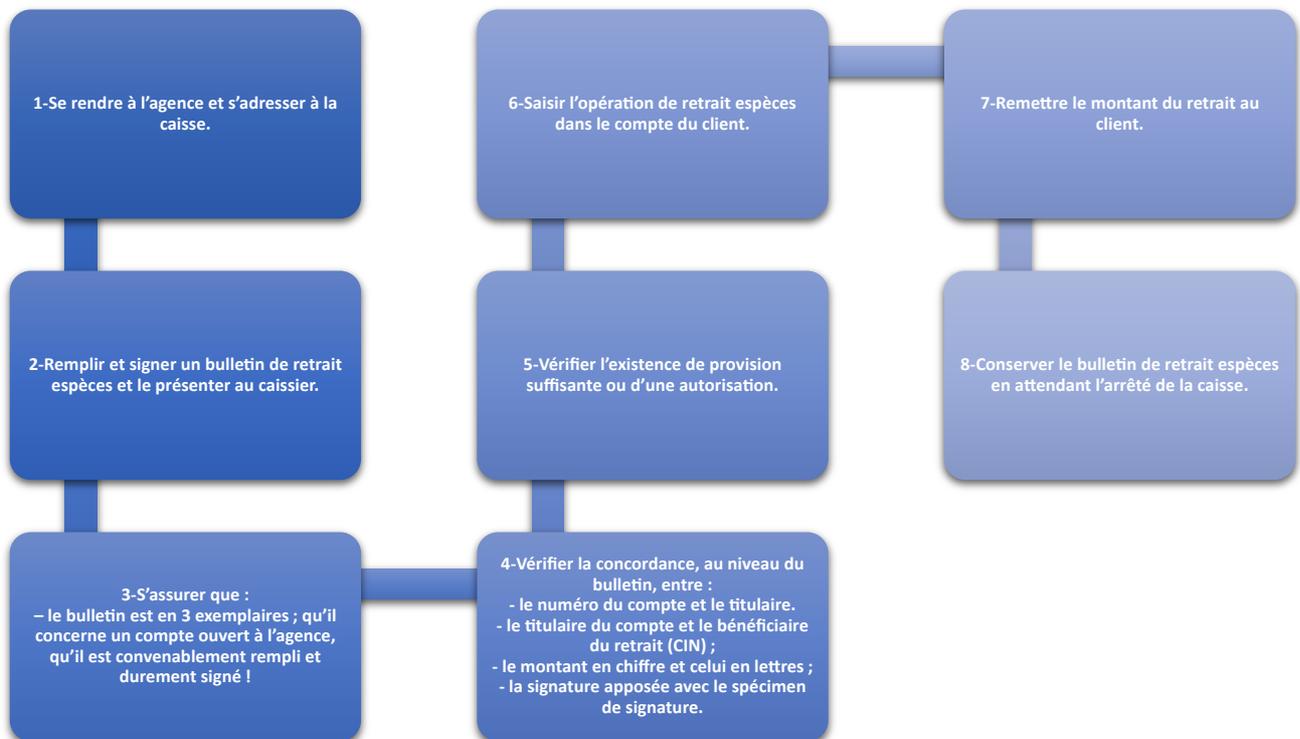
Source : Élaboré par l'étudiant.

Processus N°02 : Versement espèces.



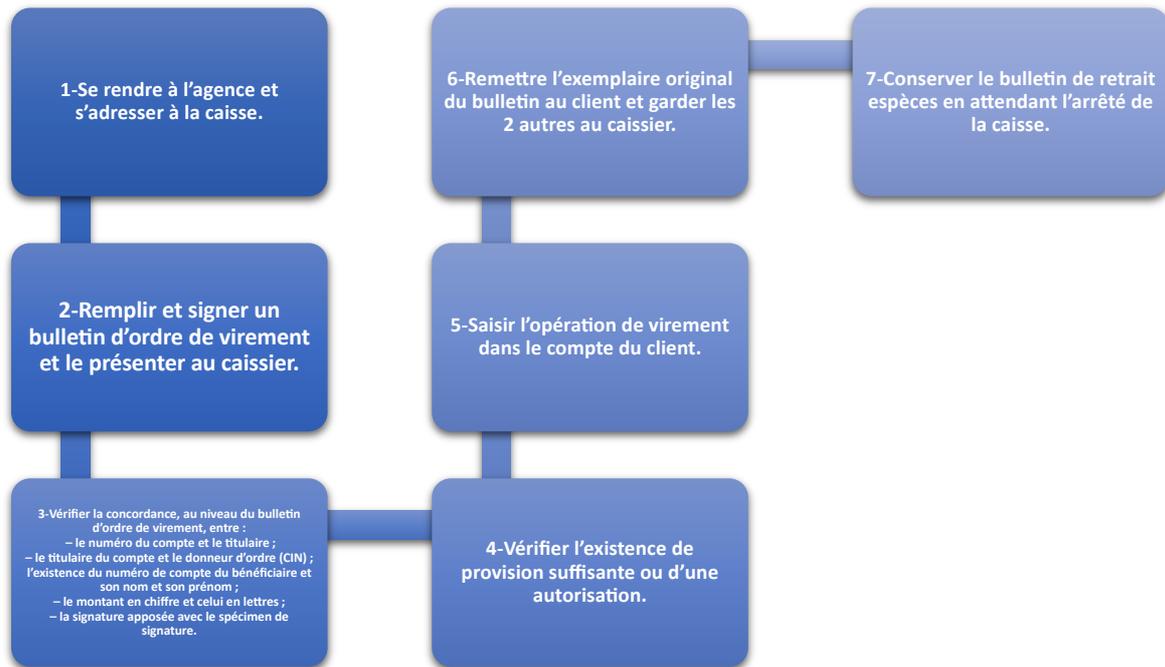
Source : *Élaboré par l'étudiant.*

⇒ **Processus N°03** : Retrait espèces.



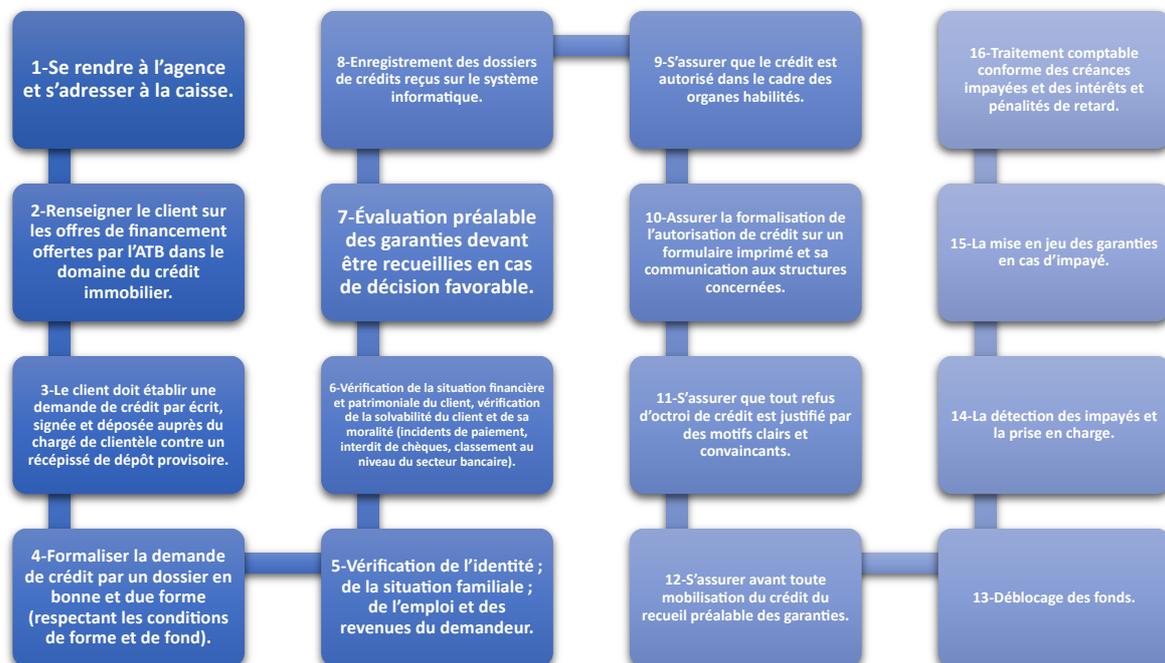
Source : *Élaboré par l'étudiant.*

⇒ **Processus N°04** : Virement local.



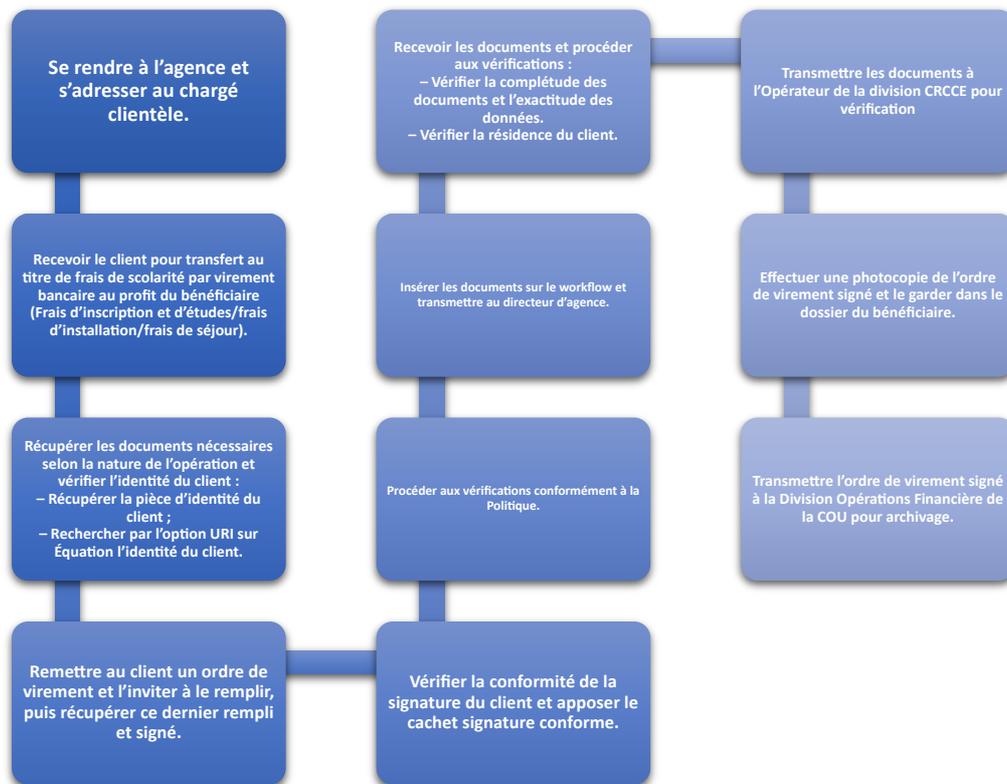
Source : *Élaboré par l'étudiant.*

⇒ **Processus N°05** : Crédit immobilier- niveau agence -.



Source : *Élaboré par l'étudiant.*

⇒ **Processus N°06** : Virement international - niveau agence - (Délivrance des frais de scolarité/de formation par virement bancaire).



Source : *Élaboré par l'étudiant.*

4. La nomenclature des risques opérationnels

La classification générale des risques opérationnels de l'ATB repose sur la définition des risques opérationnels du Comité de Bâle II, mais ils l'ont apporté des modifications dû à la spécificité de l'ATB et l'adopter à ses propres besoins. Cette classification a été conçue dans le but de regrouper les différentes familles de risques opérationnels dans une nomenclature commune et de permettre ainsi une présentation consolidée significative et flexible.

La nomenclature qui se présente dans le tableau N°02 récapitule la totalité des risques opérationnels qui sont très fréquents et encourus dans le cadre des activités des agences bancaires de l'ATB.

Tableau N°02: La nomenclature des risques opérationnels.

Niveau 01	Référence	Niveau 02
I. Litiges commerciaux	RO 1.1	Litiges sur les activités de conseil
	RO 1.2	Pratiques commerciales inappropriées
	RO 1.3	Inadéquation des produits proposés
	RO 1.4	Insuffisance du service au client
	RO 1.5	Autres litiges avec un tiers
	RO 1.6	Contrats ou clause contractuelle inapplicables
II. Litiges avec les autorités	RO 2.1	Non-respect de la loi bancaire
	RO 2.2	Non-respect de la réglementation de travail
	RO 2.3	Non-respect des règles de fonctionnement des marchés organisés
	RO 2.4	Non-respect des normes de sécurité et de santé
	RO 2.5	Blanchiment d'argent et financement du terrorisme
	RO 2.6	Non-respect des exigences réglementaires locales
	RO 2.7	Non-respect des exigences comptables ou de la communication financière
	RO 2.8	Non-respect de la législation fiscale
	RO 2.9	Non-respect d'autres lois
III. Erreurs de « Pricing » ou d'évaluation du risque	RO 3.1	Défaillance dans le dispositif de gestion et de suivi des autorisations et des limites
	RO 3.2	Défaillance dans l'évaluation des sûretés
	RO 3.3	Évaluation incorrecte ou inexistante de la position
	RO 3.4	Données de marché et informations publiques fausses ou insuffisantes
	RO 3.5	Modèle de calcul de prix ou de valorisation erroné
	RO 3.6	Défaillance dans le processus de livraison et/ou de règlement de la banque
IV. Erreurs d'exécution	RO 4.1	Défaillance dans le processus de gestion des confirmations d'opérations
	RO 4.2	Défaillance dans la gestion administrative d'une opération jusqu'à son échéance
	RO 4.3	Erreurs dans la transmission, la saisie ou la compréhension d'une instruction
	RO 4.4	Absence ou inexactitude des données nécessaires à la gestion des activités
	RO 4.5	Absence ou inexactitude des rapports d'erreur dans les chaînes informatiques
	RO 4.6	Structure organisationnelle inadéquate/Faiblesse de l'environnement de contrôle
	RO 4.7	Défaillance dans la conservation pour compte de tiers de documents/valeurs
	RO 4.8	Défaillances sur services rendus par des sous-traitants
	RO 4.9	Défauts de rapprochement
	RO 4.10	Défaillance dans la gestion des sûretés
	RO 4.11	Pertes/Dommages sur Actifs clients par négligence
	RO 4.12	Accès non autorisé aux comptes
V. Fraude et autres activités criminelles	RO 5.1	Piratage informatique et autres attaques malveillantes des systèmes informatiques de la banque par des tiers
	RO 5.2	Autres formes d'actes criminels contre les actifs de la banque
	RO 5.3	Vols/Escoqueries/fraudes commis par des tiers
	RO 5.4	Vols par le personnel ou des prestataires internes
	RO 5.5	Fraude sur des transactions par le personnel ou avec sa complicité
	RO 5.6	Utilisation non autorisée/à mauvais escient d'information privilégiée et confidentielle par le personnel
VI. Pertes des moyens d'exploitation	RO 6.1	Défaut de personnel
	RO 6.2	Perte des données
	RO 6.3	Pertes des moyens d'exploitation
	RO 6.4	Perte de services
VII. Défaillance des systèmes d'information	RO 7.1	Défaillance de matériel
	RO 7.2	Données incohérentes ou incompatibles
	RO 7.3	Mauvaise gestion de projet
	RO 7.4	Défaillance des logiciels
	RO 7.5	Faiblesse de la sécurité logique
	RO 7.6	Faiblesse de la sécurité physique

Source : Document interne.

SECTION 2 : IDENTIFICATION ET ÉVALUATION DES RISQUES OPÉRATIONNELS

Ce travail a pour but de réaliser une cartographie des risques opérationnels, sur la base d'une approche plus exhaustive assurant des évaluations plus ou moins objectives, afin d'adapter la cartographie des risques aux besoins de la banque, de faciliter la détection des failles et de rendre la tâche moins compliquée pour les auditeurs lors de l'organisation des missions d'audit.

Pour répondre à notre problématique initiale, nous tenterons dans cette deuxième section de suivre les étapes présentées précédemment dans la première section, afin de rester dans le cadre méthodologique universel et pour pouvoir détecter les anomalies et insuffisances à la fin de notre travail.

1. Inventaire des risques et adoption de la méthode « scorecards »

Après avoir exposé le cadre général et la démarche suivie pour l'ensemble de ce travail, et après avoir expliqué le déroulement de chaque processus retenu pour notre étude, nous commencerons à ce niveau l'inventaire des risques opérationnels probables pour chaque processus ainsi que la cotation de ces risques.

1.1. Inventaire des risques par processus

Après l'exposition des 06 processus étudiés au sein de la banque et plus précisément aux agences de l'ATB nous aborderons à ce niveau l'inventaire des risques par processus.

Dû à la crise sanitaire du COVID-19, nous n'avons pas eu la chance de partir aux agences bancaires de l'ATB pour faire des observations du déroulement des processus à étudier et faire des interviews avec les opérationnels et le personnel exécutant, donc nous avons fait recours au directeur central de l'audit interne de la banque, et nous avons discuté avec lui pour bien comprendre le mécanisme de chaque processus et pour recenser les événements à risque au niveau de chaque tâche élémentaire. Nous avons associé chaque risque spécifique (les événements) à une famille de risque (Niveau 1) et aussi la catégorie des risques (Niveau 2) à laquelle appartient ce risque sur la base de la nomenclature des risques opérationnels interne de l'ATB (Tableau N° 02).

Après l'organisation de plusieurs séances de discussions, nous parvenons à identifier les événements à risque au niveau de chaque tâche élémentaire pour chaque processus étudié.

Nous allons prendre comme exemple le « *Virement international - niveau agence -* » pour lequel nous avons identifié ces risques spécifiques, par exemple :

- **RO 1.3** : Produit non compatible avec les besoins du client ;
- **RO 1.4** : Non-respect de la charte qualité ; retard ou réactivité inadéquate ; communication inefficace ou inappropriée avec les clients... etc. ;
- **RO 1.5** : Non-respect des directives de la direction générale ;
- **RO 1.5** : Non-respect des termes par erreur/oubli ;
- **RO 1.6** : Absence ou manque de clarté ;
- **RO 2.1** : La non-conformité de la documentation aux lois, textes réglementaires et procédures internes ;
- **RO 4.1** : Retard dans le traitement « Contraintes de volume » ;
- **RO 4.1** : Retard dans le traitement des dossiers ;
- **RO 4.2** : Défaillance dans la gestion administrative d'une opération jusqu'à son échéance ;
- **RO 4.3** : Acceptation de dossier incomplet ;
- **RO 4.4** : Usage non approprié d'une application ou système, retard ou contrôle inadéquat des données d'une transaction ;
- **RO 5.2** : Incendie criminel ; attentat ; ... etc. ;
- **RO 5.3** : Identité frauduleuse ;
- **RO 5.3** : La non-authenticité des documents, les erreurs sur les documents, faux documents.
- **RO 6.3** : Catastrophe naturelle ; désobéissance civile ; ... etc. ;
- **RO 6.4** : Perte de service (imprimé d'ordre de virement indisponible) ;
- **RO 7.1** : Défaillance de matériel informatique ;
- **RO 7.4** : Défaillance au niveau de système d'information ;
- ...

1.2.Évaluation des risques identifiés

L'évaluation des risques nécessite la définition d'une échelle qui rend possible l'homogénéisation des évaluations, et seulement la fixation d'une échelle commune permettra d'obtenir des résultats cohérents et exploitables.

Donc pour cette étape, nous avons déterminé les cotations de probabilité d'occurrence (*fréquence*) des risques et la gravité de leurs incidences, grâce aux discussions menées avec le

directeur central de l'Audit Interne et le directeur central de la direction centrale de l'Audit & Inspection de la banque.

Le tableau suivant fournit les cotations des fréquences et des gravités possibles à l'aide d'une échelle à 03 niveaux.

Tableau N°03 : Grille de cotation de la fréquence et de la sinistralité.

<i>Cotation</i>	<i>Échelle de fréquence</i>	<i>Échelle de sinistralité (Gravité)</i>
1	Faible : plusieurs fois par an.	Mineur : moins de 10 000 dinars.
2	Moyenne : plusieurs fois par mois.	Modéré : entre 10 000 et 100 000 dinars.
3	Élevée : plusieurs fois par jour.	Important : supérieur à 100 000 dinars.

Source : Élaboré par l'étudiant.

Dans le but de garder notre étude objective et cohérente, nous avons discuté⁶⁴ la grille d'évaluation avec les tâches détaillées et l'échelle de cotation ci-dessus (Tableau N°03) avec les équipes d'audit interne et contrôle interne.

Après avoir eu le retour des réponses sur nos questionnaires distribués, nous avons consolidé les réponses de chaque processus en une seule grille, et pour faire sortir la cotation (*fréquence/gravité*) de chaque tâche élémentaire, nous avons fait la moyenne entre les cotations indiquées par les équipes d'audit interne et de contrôle interne.

Nous avons choisi le processus « *Virement international - niveau agence -* » parmi les 06 processus étudiés pour présenter sa grille d'évaluation des risques bruts associé dans ce qui suit (**vu le volume des autres grilles nous allons le mettre dans l'Annexe N°01**).

⁶⁴ Les évaluations sont faites sur un fichier Excel.

Tableau N°04: Grille d'évaluation des risques bruts de processus « Virement international - niveau agence - ».

Virement international - niveau agence -								
Délivrance des frais de scolarité/de formation par virement bancaire								
Étapes	Tâches	Niveau 1 : Catégorie du risque	Référence	Niveau 2 (Événement à risque)	Fréquence	Gravité	Criticité (F*G)	
1	Se rendre à l'agence et s'adresser au chargé clientèle.	V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.2	Incendie criminel ; attentat ; ... etc.	Faible	Important	3	
		VI- Perte des moyens d'exploitation	RO 6.3	Catastrophe naturelle ; désobéissance civile ; ... etc.	Faible	Important	3	
2	Recevoir le client pour transfert au titre de frais de scolarité par virement bancaire au profit du bénéficiaire (Frais d'inscription et d'études/frais d'installation/frais de séjour).	I. Litiges commerciaux	RO 1.4	Non-respect de la charte qualité ; retard ou réactivité inadéquate ; Communication inefficace ou inappropriée avec les clients... etc.	Moyenne	Important	6	
			RO 1.3	Produit non compatible avec les besoins du client.	Faible	Modéré	2	
			RO 1.6	Absence ou manque de clarté.	Moyenne	Modéré	4	
			RO 1.5	Non-respect des directives de la direction générale.	Moyenne	Modéré	4	
3	Récupérer les documents nécessaires selon la nature de l'opération et vérifier l'identité du client ; - Récupérer la pièce d'identité du client ; - Rechercher par l'option URI sur Équation l'identité du client.	IV. Erreur d'exécution	RO 4.1	Retard dans le traitement « Contraintes de volume ».	Faible	Mineur	1	
			RO 4.3	Acceptation de dossier incomplet.	Moyenne	Modéré	4	
			RO 4.4	Usage non approprié d'une application ou système. Retard ou contrôle inadéquat des données d'une transaction.	Faible	Mineur	1	
			RO 4.4	Retard ou contrôle inadéquat des données d'une transaction.	Moyenne	Modéré	4	
			RO 7.1	Défaillance du matériel informatique.	Faible	Modéré	2	
4	Remettre au client un ordre de virement et l'inviter à le remplir, puis récupérer ce dernier rempli et signé.	V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.3	L'ordre de virement n'est pas convenablement rempli.	Moyenne	Important	6	
		VI- Pertes des moyens d'exploitation	RO 6.4	Perte de service (imprimé d'ordre de virement indisponible).	Faible	Mineur	1	
5	Vérifier la conformité de la signature du client et apposer le cachet signature conforme.	I. Litiges commerciaux	RO 1.5	Non-respect des termes par erreur/oubli.	Moyenne	Modéré	4	
			V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.3	Identité frauduleuse	Faible	Important	3
			VII. Défaillance des systèmes d'information	RO 7.1	Défaillance de matériel informatique.	Faible	Modéré	2
			RO 7.4	Défaillance au niveau de système d'information.	Faible	Modéré	2	
6	Procéder aux vérifications conformément à la Politique.	II. Litiges avec les autorités	RO 2.1	La non-conformité de la documentation aux lois, textes réglementaires et procédures internes.	Moyenne	Important	6	
			IV. Erreurs d'exécution	RO 4.1	Retard dans le traitement des dossiers.	Moyenne	Modéré	4
				RO 5.3	La non-authenticité des documents. Les erreurs sur les documents. Faux documents.	Faible	Important	3
				RO 5.3	Les erreurs sur les documents.	Moyenne	Modéré	4
				RO 5.3	Faux documents.	Moyenne	Modéré	4
7	Insérer les documents sur le workflow et transmettre au directeur d'agence.	IV. Erreur d'exécution	RO 4.1	Transferts tardifs/oubliés.	Faible	Mineur	1	
			RO 4.8	Domage ou pertes aux documents des clients.	Moyenne	Modéré	4	
			VI. Pertes des moyens d'exploitation	RO 6.1	Protection inadéquate de données.	Faible	Modéré	2
			VII. Défaillance des systèmes d'information	RO 7.1	Défaillance de matériel informatique.	Faible	Modéré	2
			RO 7.4	Défaillance au niveau de système d'information.	Faible	Modéré	2	
			RO 4.7	Retard ou double contrôle inadéquat.	Faible	Modéré	2	
8	Recevoir les documents et procéder aux vérifications : - Vérifier la complétude des documents et l'exactitude des données. - Vérifier la résidence du client.	V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.3	Identité frauduleuse ; fausse déclaration... etc.	Faible	Important	3	
			RO 5.3	Identité frauduleuse	Faible	Important	3	
			RO 5.3	Identité frauduleuse	Faible	Important	3	
9	Transmettre les documents à l'Opérateur de la division CRCCE pour vérification	IV. Erreur d'exécution	RO 4.1	Transferts tardifs/oubliés. Destination erronée des documents.	Moyenne	Modéré	4	
			VII. Défaillance des systèmes d'information	RO 7.4	Défaillance au niveau de système d'information.	Faible	Modéré	2
10	Effectuer une photocopie de l'ordre de virement signé et le garder dans le dossier du bénéficiaire.	I. Litiges commerciaux	RO 1.5	Non-respect des termes par erreur/oubli.	Faible	Modéré	2	
			IV. Erreurs d'exécution	RO 4.3	Perte du dossier ou des documents d'un client.	Moyenne	Modéré	4
			VI. Pertes des moyens d'exploitation	RO 6.2	Protection inadéquate de données ; protection inadéquate des archives de la banque.	Faible	Modéré	2
			VII. Défaillance des systèmes d'information	RO 7.1	Défaillance de matériel informatique.	Faible	Modéré	2
11	Transmettre l'ordre de virement signé à la Division Opérations Financière de la COU pour archivage.	IV. Erreur d'exécution	RO 4.1	Transferts tardifs/oubliés. Destination erronée des documents.	Moyenne	Modéré	4	
			RO 4.1	Destination erronée des documents.	Faible	Mineur	1	
			VII. Défaillance des systèmes d'information	RO 7.4	Défaillance au niveau de système d'information.	Faible	Modéré	2

Source : Élaboré par l'étudiant.

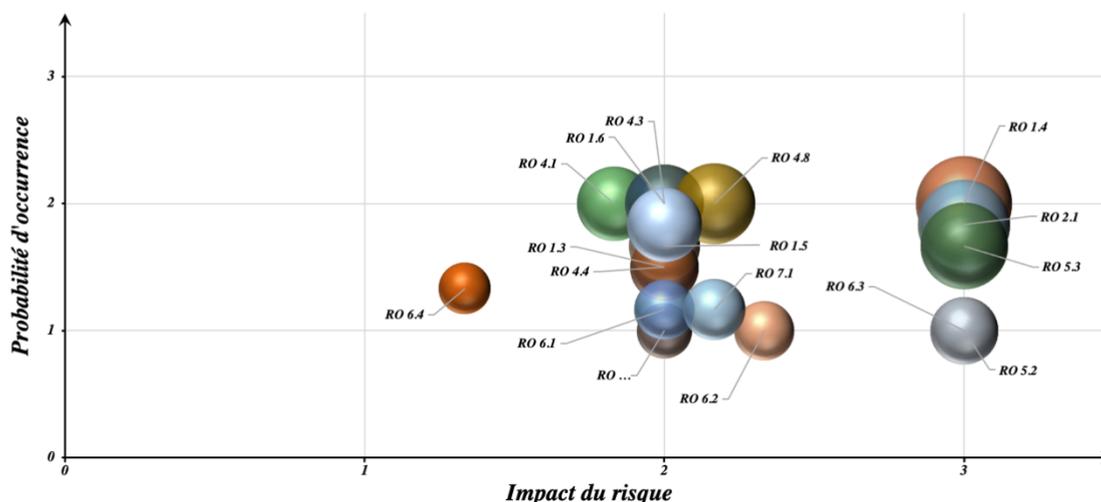
1.3. Matrices des Risques Bruts

En se basant sur les grilles d'évaluation collectées auprès des équipes d'audit interne et de contrôle interne, nous procédons dans cette étape à l'établissement des combinaisons **Gravité - Fréquence** pour chaque risque, ce qui nous mènera à tracer un graphique sous la forme d'un nuage de points.

Chaque point de ce nuage représente l'emplacement de chaque risque suivant un double axe : Probabilité d'occurrence et la gravité de risque, la taille de chaque point représente la criticité du risque brut⁶⁵ pour faciliter le traitement de ces risques.

Nous allons continuer avec l'exemple précédant « *Virement international - niveau agence -* » et nous exposerons sa matrice des risques bruts comme suit (*concernant les autres processus nous allons mettre ses matrices des risques bruts dans l'Annexe N°02*) :

*Figure N°04: Matrice des risques bruts de processus
 « Virement international - niveau agence - »*



Source : Élaboré par l'étudiant.

Lors de l'élaboration de cette cartographie des risques bruts, notre principal inconvénient est dû à un problème cognitif, car les auditeurs internes et les contrôleurs internes sont confrontés à une difficulté d'évaluation des événements à risque et, par conséquent, de leurs cotations, sans tenir compte des éléments de contrôle mis en place au sein de la banque.

Nous passerons donc à la phase suivante, qui est l'identification et l'évaluation des contrôles internes existants au sein de l'ATB.

⁶⁵Criticité du risque brut = Fréquence × Gravité.

2. Identification et évaluation des contrôles internes existants

Après l'identification et l'évaluation des risques opérationnels "bruts", il y a lieu de s'assurer qu'un système de contrôle de ces risques a été mis en place. Les contrôles internes doivent être identifiés et évalués, quel que soit leur nature.

2.1. L'identification des contrôles internes existants

La démarche consiste à identifier les contrôles internes existants et *non ceux qui devraient exister*. De ce fait, la méthodologie adoptée dans cette partie repose sur une étude qualitative basée sur des séances de discussion avec le directeur central de l'audit interne de la banque, dont le but est d'avoir une vision globale et claire sur l'environnement de contrôle interne au sein de l'ATB.

Après avoir eu une idée sur l'environnement de contrôle, l'étape suivante consiste en la détection des éléments de maîtrise et de contrôle interne (**DMR**⁶⁶) au sein des agences bancaires de l'ATB. Ainsi, une grille, décortiquant chaque processus des 06 processus étudiés, a été présentée aux équipes d'audit interne et de contrôle interne afin de détecter les dispositifs de contrôle et les éléments de maîtrise mis en place au niveau de chaque tâche élémentaire.

Nous justifions le choix de cette démarche de collecte par la nécessité d'avoir des réponses diversifiées, de qualités et plus approfondies notamment quand le sujet traite les dispositifs de contrôle et les éléments de maîtrise des risques au sein de la banque et plus précisément pour chaque tâche élémentaire.

Enfin, un traitement et une analyse de l'ensemble des réponses a été effectuée avec le directeur central de l'audit interne de la banque qui nous permettons d'établir une liste plus exhaustive possible des contrôles internes existants.

Une fois la liste est établie, nous associons chaque dispositif à un ou plusieurs risques bruts identifiés lors de l'étape précédente. Un risque peut faire l'objet de plusieurs contrôles et un contrôle peut couvrir plusieurs risques.

2.1.1. Les mesures de contrôle interne au sien de l'ATB

Dans ce qui suit, nous allons résumer et définir les éléments qui impactent l'environnement du contrôle interne au sein des agences bancaires de l'ATB d'après les réponses recueillies auprès des équipes d'audit interne et de contrôle interne :

⁶⁶ Dispositifs de Matrice des Risques.

- **L'organisation** : au sein des agences bancaire de l'ATB, l'organisation est bien conçue. La procédure écrite et l'organigramme définissent la place de chaque collaborateur et ses taches, ses pouvoirs, ses responsabilités et les schémas de circulation, ce qui favorise la maîtrise des processus et en revanche, il réduit le nombre des erreurs et assure la traçabilité des opérations.
- **La séparation des tâches** : l'organisation de travail nécessite la traçabilité des opérations au sein de l'agence.
- **Le contrôle permanent** : le contrôle de la conformité et la validation des opérations réalisées est assuré par le supérieur hiérarchique ce qui contribue à la minimisation des erreurs.
- **Le contrôle périodique** : ce contrôle vise particulièrement à vérifier le respect des procédures. Les missions d'audit réalisées ont pu mettre en relief et apprécier les différents risques auxquels la banque est exposée est en particulier les risques opérationnels.
- **Le dispositif du contrôle de conformité** : la direction de conformité a mis en place une politique pour lutter contre le risque de blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. Et ce pour renforcer les règles de contrôle interne.
- **Le développement continu du système d'information** : le système d'information de l'ATB est très développé. Il est responsable de la limitation des risques opérationnels qui menacent la banque, en particulier ceux liés aux agences bancaires. L'ATB développe constamment son système d'information tout en mettant l'accent sur la sécurité, la prémunition contre le piratage et la protection des données personnelles.
- **La sauvegarde des données** : pour sauvegarder les données de la banque dans un endroit fortement sécurisés, l'ATB a mis en place un back up IT en Mirroring. Cela préserve l'activité de la banque, notamment en cas de défaillance du système informatique. Ainsi il maintient l'image de marque auprès des clients de la banque ou de ses partenaires.
- **La qualité et la formation du personnel** : le personnel a besoin des compétences et de l'expérience nécessaires et donc il fait de formation continuellement en interne comme en externe.
- **Les équipements** : pour renforcer le contrôle interne au sein de la banque et la protéger des dommages, attentas ou même pertes de documents, des équipements sont également installés au sein des agences notamment les caméras de surveillance qui couvrent tous

les champs, des détecteurs de feu et des alarmes, des coffres sécurisés, des armoires blindées...

2.2. L'évaluation de l'efficacité des contrôles internes existants

L'évaluation de l'efficacité du contrôle interne repose sur l'appréciation de la qualité, de la régularité et de la permanence de son bon fonctionnement. Donc nous intéressons à son application, à son exécution et au temps nécessaire pour traiter les risques détectés. Cependant, il est nécessaire de rappeler que le fait que des risques n'aient pas été détectés ne devrait pas être interprété comme une preuve de la bonne exécution du contrôle interne, mais devrait, au contraire, conduire à s'interroger sur sa pertinence.

Donc nous avons sollicité les équipes de l'audit interne et de contrôle interne pour nous donner leur appréciation sur les dispositifs de contrôle détecté pour chaque tâche élémentaire. L'échelle d'appréciation de l'efficacité du contrôle interne est présentée dans le tableau suivant :

Tableau N°05: L'échelle d'appréciation de l'efficacité du contrôle interne (DMR).

<i>Cotation</i>	<i>Appréciation</i>
<i>Inexistant</i>	Le dispositif de maîtrise des risques (DMR) est inexistant/totalement défaillant.
<i>Intermédiaire</i>	Le DMR réduit moyennement le risque brut.
	Le DMR réduit significativement le risque brut, mais le DMR n'est pas systématiquement exécuté et/ou mal exécuté.
<i>Efficace</i>	Le DMR réduit significativement le risque brut.

Source : Élaboré par l'étudiant.

Donc après avoir eu le retour des réponses sur notre questionnaire distribué, nous avons également utilisé la même méthode et démarche que nous avons appliqué au niveau de l'étape « *Évaluation des risque identifiés* » pour consolider les réponses et faire sortir l'efficacité de **DMR** pour chaque tâche élémentaire.

Dans la grille suivante, nous exposerons les éléments de contrôle interne relatifs au processus « *Virement international - niveau agence -* », (vu le volume des autres grilles nous allons le mettre dans l'Annexe N°03⁶⁷).

⁶⁷Annexe N°03 : Éléments de contrôle et cotation des risques résiduels.

Tableau N°06 : Éléments de contrôle de processus « Virement international - niveau agence - ».

Délivrance des frais de scolarité/de formation par virement bancaire								
Étapes	Tâches	Niveau 1 : Catégorie du risque	Référence	Niveau 2 (Événement à risque)	Fréquence	Gravité	Criticité (F*G)	Éléments de contrôle
1	Se rendre à l'agence et s'adresser au chargé clientèle.	V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.2	Incendie criminel ; attentat ; ... etc.	Faible	Important	3	<ul style="list-style-type: none"> Équipement des agences par des caméras de surveillance en marche, bien placées et couvrant tous les champs Équipement des agences par des détecteurs de feu et des alarmes Équipement des agences par des coffres sécurisées résistantes à tous types d'incidents Archivage organisé des dossiers dans des armoires blindées qui ferme à clé, une entité est responsable de la conservation et de la gestion de ces dossiers.
		VI- Perte des moyens d'exploitation	RO 6.3	Catastrophe naturelle ; désobéissance civile ; ... etc.	Faible	Important	3	Dispositif de PCA (Plan de continuité d'activité) en place avec un site de secours implanté à la zone de BIZERTE
2	Recevoir le client pour transfert au titre de frais de scolarité par virement bancaire au profit du bénéficiaire (Frais d'inscription et d'études/frais d'installation/frais de séjour).	I. Litiges commerciaux	RO 1.4	Non-respect de la charte qualité ; retard ou réactivité inadéquate ; Communication inefficace ou inappropriée avec les clients... etc.	Moyenne	Important	6	Équipement des agences par des caméras de surveillance en marche, bien placées et couvrant tous les champs
			RO 1.3	Produit non compatible avec les besoins du client.	Faible	Modéré	2	Néant
			RO 1.6	Absence ou manque de clarté.	Moyenne	Modéré	4	Polyvalence du personnel exécutant/Disponibilité de prospectus complets et régulièrement mis à jour sur les offres proposées par la banque au niveau de l'ensemble des agences.
3	Récupérer les documents nécessaires selon la nature de l'opération et vérifier l'identité du client : - Récupérer la pièce d'identité du client ; - Rechercher par l'option URI sur Équation l'identité du client.	I.Litiges commerciaux	RO 1.5	Non-respect des directives de la direction générale.	Moyenne	Modéré	4	Néant
			RO 4.1	Retard dans le traitement « Contraintes de volume ».	Faible	Mineur	1	Néant
		IV.Erreur d'exécution	RO 4.3	Acceptation de dossier incomplet.	Moyenne	Modéré	4	Un 2ème contrôle de dossiers au niveau du COU
			RO 4.4	Usage non approprié d'une application ou système. Retard ou contrôle inadéquat des données d'une transaction.	Faible	Mineur	1	Néant
			RO 7.1	Défaillance du matériel informatique.	Moyenne	Modéré	4	Un 2ème contrôle de dossiers au niveau du COU
4	Remettre au client un ordre de virement et l'inviter à le remplir, puis récupérer ce dernier rempli et signé.	V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.3	L'ordre de virement n'est pas convenablement rempli.	Moyenne	Important	6	La direction DCSI assure le bon fonctionnement du matériel informatique. Contrôle de journée comptable + Validation du virement par le superviseur
		VI- Pertes des moyens d'exploitation	RO 6.4	Perte de service (imprimé d'ordre de virement indisponible).	Faible	Mineur	1	Contrôle de journées comptables // Suivi de stock de fourniture (bordereaux)
5	Vérifier la conformité de la signature du client et apposer le cachet signature conforme.	I. Litiges commerciaux	RO 1.5	Non-respect des termes par erreur/oubli.	Moyenne	Modéré	4	Deuxième Contrôle du superviseur
			V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.3	Identité frauduleuse	Faible	Important	3
		VII. Défaillance des systèmes d'information	RO 7.1	Défaillance de matériel informatique.	Faible	Modéré	2	La direction DCSI assure le bon fonctionnement du matériel informatique.
			RO 7.4	Défaillance au niveau de système d'information.	Faible	Modéré	2	La direction DCSI assure le bon fonctionnement du matériel informatique.
6	Procéder aux vérifications conformément à la Politique.	II.Litiges avec les autorités	RO 2.1	La non-conformité de la documentation aux lois, textes réglementaires et procédures internes.	Moyenne	Important	6	Contrôle du superviseur + Contrôle au niveau du COU
			RO 4.1	Retard dans le traitement des dossiers.	Moyenne	Modéré	4	Suivi du dossier via workflow
		V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.3	La non-authenticité des documents.	Faible	Important	3	Contrôle du superviseur + Contrôle au niveau du COU
				Les erreurs sur les documents.	Moyenne	Modéré	4	Contrôle du superviseur + Contrôle au niveau du COU
				Faux documents.	Moyenne	Modéré	4	Contrôle du superviseur + Contrôle au niveau du COU

Source : *Élaboré par l'étudiant.*

7	Insérer les documents sur le workflow et transmettre au directeur d'agence.	IV. Erreur d'exécution	RO 4.1	Transferts tardifs/oubliés.	Faible	Mineur	1	Néant
			RO 4.8	Dommage ou pertes aux documents des clients.	Moyenne	Modéré	4	– Équipement des agences par des caméras de surveillance en marche, bien placées et couvrant tous les champs – Équipement des agences par des détecteurs du feu et des alarmes – Équipement des agences par des coffres sécurisés résistants à tous types d'incidents
		VI. Pertes des moyens d'exploitation	RO 6.1	Protection inadéquate de données.	Faible	Modéré	2	La banque a mis en place un SMSI qui permet de sécuriser les données saisies.
		VII. Défaillance des systèmes d'information	RO 7.1	Défaillance de matériel informatique.	Faible	Modéré	2	La direction DCSI assure le bon fonctionnement du matériel informatique.
			RO 7.4	Défaillance au niveau de système d'information.	Faible	Modéré	2	La direction DCSI assure le bon fonctionnement du matériel informatique.
8	Recevoir les documents et procéder aux vérifications : – Vérifier la complétude des documents et l'exactitude des données. – Vérifier la résidence du client.	IV. Erreurs d'exécution	RO 4.7	Retard ou double contrôle inadéquat.	Faible	Modéré	2	Deuxième Contrôle du superviseur
		V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.3	Identité frauduleuse ; fausse déclaration... etc.	Faible	Important	3	Deuxième Contrôle du superviseur
		V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.3	Identité frauduleuse	Faible	Important	3	Deuxième Contrôle du superviseur
9	Transmettre les documents à l'Opérateur de la division CRCCE pour vérification	IV. Erreur d'exécution	RO 4.1	Transferts tardifs/oubliés.	Moyenne	Modéré	4	Néant
			RO 4.1	Destination erronée des documents.	Faible	Mineur	1	Néant
		VII. Défaillance des systèmes d'information	RO 7.4	Défaillance au niveau de système d'information.	Faible	Modéré	2	La direction DCSI assure le bon fonctionnement du matériel informatique.
10	Effectuer une photocopie de l'ordre de virement signé et le garder dans le dossier du bénéficiaire.	I. Litiges commerciaux	RO 1.5	Non-respect des termes par erreur/oubli.	Faible	Modéré	2	Néant
		IV. Erreurs d'exécution	RO 4.3	Perte du dossier ou des documents d'un client.	Moyenne	Modéré	4	– Équipement des agences par des caméras de surveillance en marche, bien placées et couvrant tous les champs – Équipement des agences par des détecteurs du feu et des alarmes – Équipement des agences par des coffres sécurisés résistants à tous types d'incidents
		VI. Pertes des moyens d'exploitation	RO 6.2	Protection inadéquate de données ; protection inadéquate des archives de la banque.	Faible	Modéré	2	– Équipement des agences par des caméras de surveillance en marche, bien placées et couvrant tous les champs – Équipement des agences par des détecteurs du feu et des alarmes – Équipement des agences par des coffres sécurisés résistants à tous types d'incidents
		VII. Défaillance des systèmes d'information	RO 7.1	Défaillance de matériel informatique.	Faible	Modéré	2	La direction DCSI assure le bon fonctionnement du matériel informatique.
			RO 7.4	Défaillance au niveau de système d'information.	Moyenne	Modéré	4	La direction DCSI assure le bon fonctionnement du matériel informatique.
11	Transmettre l'ordre de virement signé à la Division Opérations Financière de la COU pour archivage.	IV. Erreur d'exécution	RO 4.1	Transferts tardifs/oubliés.	Moyenne	Modéré	4	Contrôle inopiné
			RO 4.1	Destination erronée des documents.	Faible	Mineur	1	Néant
		VII. Défaillance des systèmes d'information	RO 7.4	Défaillance au niveau de système d'information.	Faible	Modéré	2	La direction DCSI assure le bon fonctionnement du matériel informatique.

À la suite de notre démarche d'élaboration de cette cartographie des risques opérationnels au sein des agences bancaires de l'ATB, nous avons presque achevé la deuxième phase « *Phase de Réalisation* ».

Dans ce qui suit, nous nous focalisons sur les risques résiduels et leurs représentations graphiques après la confrontation des risques bruts avec les dispositifs de contrôle mise en place.

3. Cartographies des risques résiduels

Après l'association de chaque événement à risque (risque brut) à son contrôle interne (*DMR*) qui lui correspond, nous pouvons maintenant apprécier le niveau du risque résiduel qui est le niveau du risque brut atténué du dispositif de contrôle interne. L'évaluation du risque résiduel est donc inférieure ou égale (*dans le cas de l'inexistence de DMR*) à celle du risque brut.

Ainsi pour pouvoir apprécier le niveau des risques résiduels, le même processus de cotation sera adopté encore une fois et le passage aux équipes de l'audit interne et le contrôle interne est une étape essentielle dans l'évaluation de ces risques résiduels. Avec la même grille de cotation (*fréquence/gravité*) utilisée auparavant (Tableau N° 02), et après avoir eu le retour des réponses nous avons également appliqué la méthode et la démarche auparavant utilisée pour « *l'évaluation des risques identifiés et l'évaluation de l'efficacité des contrôles internes existants* » pour consolider les réponses et déterminer les nouvelles cotations (*fréquence/gravité*) de chaque risque résiduel.

Dans la grille suivante, nous exposerons les nouvelles cotations (*fréquence/gravité*) tenant compte de l'effet du contrôle interne sur l'évaluation faite des risques bruts, nous allons continuer avec le processus « *Virement international - niveau agence -* » (vu le volume des autres grilles nous allons le mettre dans l'Annexe N° 03⁶⁸).

⁶⁸Annexe N°03 : Éléments de contrôle et cotation des risques résiduels.

Tableau N° 07 : Grille d'évaluation des risques résiduels de processus « Virement international - niveau agence - ».

Virement international - niveau agence -													
Délivrance des frais de scolarité/de formation par virement bancaire				Référence	Niveau 2 (Événement à risque)	Fréquence	Gravité	Criticité (F*G)	Élément de contrôle S'il n'y a pas des éléments de contrôle, écrire « néant »	Efficacité du DMR	Fréquence après DMR	Gravité après DMR	Criticité (F*G) après DMR
Étapes	Tâches	Niveau 1 : Catégorie du risque											
1	Se rendre à l'agence et s'adresser au chargé clientèle.	V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.2	Incendie criminel ; attentat ; ... etc.	Faible	Important	3	- Équipement des agences par des caméras de surveillance en marche, bien placées et couvrant tous les champs ; - Équipement des agences par des détecteurs du feu et des alarmes ; - Équipement des agences par des coffres sécurisés résistants à tous types d'incidents ; - Archivage organisé des dossiers dans des armoires blindées qui ferme à clé, une entité est responsable de la conservation et de la gestion de ces dossiers.	Efficace	Faible	Mineur	1	
		VI- Perte des moyens d'exploitation	RO 6.3	Catastrophe naturelle ; désobéissance civile ; ... etc.	Faible	Important	3	Dispositif de PCA (Plan de continuité d'activité) en place avec un site de secours implanté à la zone de BIZERTE	Efficace	Faible	Mineur	1	
2	Recevoir le client pour transfert au titre de frais de scolarité par virement bancaire au profit du bénéficiaire (Frais d'inscription et d'études/frais d'installation/frais de séjour).	I. Litiges commerciaux	RO 1.4	Non-respect de la charte qualité ; retard ou réactivité inadéquate ; Communication inefficace ou inappropriée avec les clients... etc.	Moyenne	Important	6	Équipement des agences par des caméras de surveillance en marche, bien placées et couvrant tous les champs	Intermédiaire	Faible	Modéré	2	
			RO 1.3	Produit non compatible avec les besoins du client.	Faible	Modéré	2	Néant	Inexistant	Faible	Modéré	2	
			RO 1.6	Absence ou manque de clarté.	Moyenne	Modéré	4	Ployance du personnel exécutant/Disponibilité de prospectus complets et régulièrement mis à jour sur les offres proposées par la banque au niveau de l'ensemble des agences.	Efficace	Faible	Mineur	1	
3	Récupérer les documents nécessaires selon la nature de l'opération et vérifier l'identité du client : - Récupérer la pièce d'identité du client ; - Rechercher par l'option URI sur Équation l'identité du client.	IV. Erreur d'exécution	RO 1.5	Non-respect des directives de la direction générale.	Moyenne	Modéré	4	Néant	Inexistant	Faible	Modéré	2	
			RO 4.1	Retard dans le traitement « Contraintes de volume ».	Faible	Mineur	1	Néant	Inexistant	Faible	Mineur	1	
			RO 4.3	Acceptation de dossier incomplet.	Moyenne	Modéré	4	Un 2ème contrôle de dossiers au niveau du COU	Efficace	Faible	Modéré	2	
			RO 4.4	Usage non approprié d'une application ou système. Retard ou contrôle inadéquat des données d'une transaction.	Faible	Mineur	1	Néant	Inexistant	Faible	Mineur	1	
			RO 7.1	Défaillance du matériel informatique.	Faible	Modéré	2	Un 2ème contrôle de dossiers au niveau du COU	Efficace	Faible	Modéré	2	
4	Remettre au client un ordre de virement et l'inviter à le remplir, puis récupérer ce dernier rempli et signé.	V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.3	L'ordre de virement n'est pas convenablement rempli.	Moyenne	Important	6	Contrôle de journée comptable + Validation du virement par le superviseur	Intermédiaire	Moyenne	Modéré	4	
		VI- Perte des moyens d'exploitation	RO 6.4	Perte de service (imprimé d'ordre de virement indisponible).	Faible	Mineur	1	Contrôle de journées comptables // Suivi de stock de fourniture (bordereaux)	Efficace	Faible	Mineur	1	
5	Vérifier la conformité de la signature du client et apposer le cachet signature conforme.	I. Litiges commerciaux	RO 1.5	Non-respect des termes par erreur/oubl.	Moyenne	Modéré	4	Deuxième Contrôle du superviseur	Efficace	Faible	Mineur	1	
			V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.3	Identité frauduleuse	Faible	Important	3	Vérification sur l'application SIGCAP de la signature du client	Efficace	Faible	Mineur	1
			VII. Défaillance des systèmes d'information	RO 7.1	Défaillance de matériel informatique.	Faible	Modéré	2	La direction DCSI assure le bon fonctionnement du matériel informatique.	Efficace	Faible	Mineur	1
				RO 7.4	Défaillance au niveau de système d'information.	Faible	Modéré	2	La direction DCSI assure le bon fonctionnement du matériel informatique.	Efficace	Faible	Mineur	1
6	Procéder aux vérifications conformément à la Politique.	II. Litiges avec les autorités	RO 2.1	La non-conformité de la documentation aux lois, textes réglementaires et procédures internes.	Moyenne	Important	6	Contrôle du superviseur + Contrôle au niveau du COU	Efficace	Faible	Modéré	2	
			IV. Erreurs d'exécution	RO 4.1	Retard dans le traitement des dossiers.	Moyenne	Modéré	4	Suivi du dossier via workflow	Efficace	Faible	Mineur	1
		V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.3	La non-authenticité des documents.	Faible	Important	3	Contrôle du superviseur + Contrôle au niveau du COU	Efficace	Faible	Mineur	1	
				Les erreurs sur les documents.	Moyenne	Modéré	4	Contrôle du superviseur + Contrôle au niveau du COU	Efficace	Faible	Mineur	1	
				Faux documents.	Moyenne	Modéré	4	Contrôle du superviseur + Contrôle au niveau du COU	Efficace	Faible	Mineur	1	

7	Insérer les documents sur le workflow et transmettre au directeur d'agence.	IV. Erreur d'exécution	RO 4.1	Transferts tardifs/oubliés.	Faible	Mineur	1	Néant	Inexistant	Faible	Mineur	1
			RO 4.8	Domage ou pertes aux documents des clients.	Moyenne	Modéré	4	- Équipement des agences par des caméras de surveillance en marche, bien placées et couvrant tous les champs ; - Équipement des agences par des détecteurs de feu et des alarmes ; - Équipement des agences par des coffres sécurisés résistants à tous types d'incidents.	Efficace	Faible	Mineur	1
		VI. Pertes des moyens d'exploitation	RO 6.1	Protection inadéquate de données.	Faible	Modéré	2	La banque a mis en place un SMSI qui permet de sécuriser les données saisies.	Efficace	Faible	Mineur	1
		VII. Défaillance des systèmes d'information	RO 7.1	Défaillance de matériel informatique.	Faible	Modéré	2	La direction DCSI assure le bon fonctionnement du matériel informatique.	Efficace	Faible	Mineur	1
			RO 7.4	Défaillance au niveau de système d'information.	Faible	Modéré	2	La direction DCSI assure le bon fonctionnement du matériel informatique.	Efficace	Faible	Mineur	1
8	Recevoir les documents et procéder aux vérifications : - Vérifier la complétude des documents et l'exactitude des données. - Vérifier la résidence du client.	IV. Erreurs d'exécution	RO 4.7	Retard ou double contrôle inadéquat.	Faible	Modéré	2	Deuxième Contrôle du superviseur	Efficace	Faible	Mineur	1
		V. Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.3	Identité frauduleuse ; fausse déclaration... etc.	Faible	Important	3	Deuxième Contrôle du superviseur	Efficace	Faible	Mineur	1
		V. Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.3	Identité frauduleuse	Faible	Important	3	Deuxième Contrôle du superviseur	Efficace	Faible	Mineur	1
9	Transmettre les documents à l'Opérateur de la division CRCCE pour vérification	IV. Erreur d'exécution	RO 4.1	Transferts tardifs/oubliés.	Moyenne	Modéré	4	Néant	Inexistant	Moyenne	Modéré	4
			RO 4.1	Destination erronée des documents.	Faible	Mineur	1	Néant	Inexistant	Faible	Mineur	1
		VII. Défaillance des systèmes d'information	RO 7.4	Défaillance au niveau de système d'information.	Faible	Modéré	2	La direction DCSI assure le bon fonctionnement du matériel informatique.	Efficace	Faible	Mineur	1
10	Effectuer une photocopie de l'ordre de virement signé et le garder dans le dossier du bénéficiaire.	I. Litiges commerciaux	RO 1.5	Non-respect des termes par erreur/oubli.	Faible	Modéré	2	Néant	Inexistant	Faible	Modéré	2
		IV. Erreurs d'exécution	RO 4.3	Perte du dossier ou des documents d'un client.	Moyenne	Modéré	4	- Équipement des agences par des caméras de surveillance en marche, bien placées et couvrant tous les champs ; - Équipement des agences par des détecteurs de feu et des alarmes ; - Équipement des agences par des coffres sécurisés résistants à tous types d'incidents.	Efficace	Faible	Mineur	1
		VI. Pertes des moyens d'exploitation	RO 6.2	Protection inadéquate de données ; protection inadéquate des archives de la banque.	Faible	Modéré	2	- Équipement des agences par des caméras de surveillance en marche, bien placées et couvrant tous les champs ; - Équipement des agences par des détecteurs de feu et des alarmes ; - Équipement des agences par des coffres sécurisés résistants à tous types d'incidents.	Efficace	Faible	Mineur	1
		VII. Défaillance des systèmes d'information	RO 7.1	Défaillance de matériel informatique.	Faible	Modéré	2	La direction DCSI assure le bon fonctionnement du matériel informatique.	Efficace	Faible	Mineur	1
			RO 7.4	Défaillance au niveau de système d'information.	Moyenne	Modéré	4	La direction DCSI assure le bon fonctionnement du matériel informatique.	Efficace	Faible	Mineur	1
11	Transmettre l'ordre de virement signé à la Division Opérations Financière de la COU pour archivage.	IV. Erreur d'exécution	RO 4.1	Transferts tardifs/oubliés.	Moyenne	Modéré	4	Contrôle inopiné	Intermédiaire	Faible	Modéré	2
			RO 4.1	Destination erronée des documents.	Faible	Mineur	1	Néant	Inexistant	Faible	Mineur	1
		VII. Défaillance des systèmes d'information	RO 7.4	Défaillance au niveau de système d'information.	Faible	Modéré	2	La direction DCSI assure le bon fonctionnement du matériel informatique.	Efficace	Faible	Mineur	1

Source : Élaboré par l'étudiant.

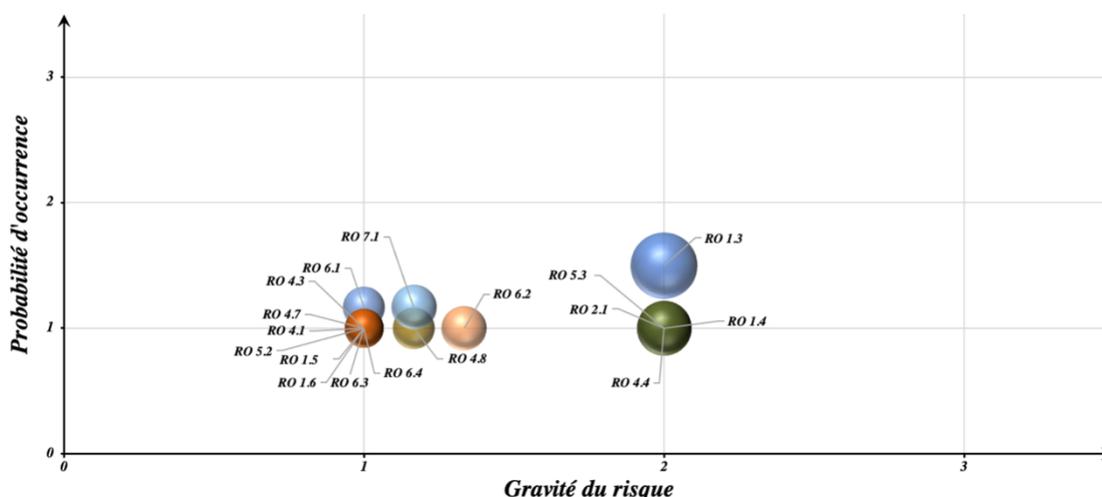
3.1. Matrices des Risques résiduels

Une fois l'évaluation des risques résiduels effectuée, nous parvenons à l'élaboration des matrices des risques résiduels de chaque processus étudié à travers les grilles d'évaluation des risques résiduels (**Annexe N° 03**) réalisées auprès des équipes d'audit interne et de contrôle interne, nous procédons dans cette étape à l'établissement des combinaisons « **Gravité—Fréquence après DMR** » pour chaque évènement à risque, ce qui nous mènera à tracer un graphique sous la forme d'un nuage de points.

Ces points retracent l'emplacement de chaque risque suivant un double axe : Probabilité d'occurrence et la gravité du risque, la taille de chaque point représente la criticité du risque résiduel⁶⁹ pour faciliter le traitement de ces risques.

Nous continuerons avec l'exemple précédant « *Virement international -niveau agence-* » et nous exposerons ci-dessous sa matrice des risques résiduels comme suit : (*concernant les autres processus nous allons mettre ses matrices des risques résiduels dans l'Annexe N° 04*).

*Figure N°05: Matrice des risques résiduels de processus
 « Virement international - niveau agence - ».*

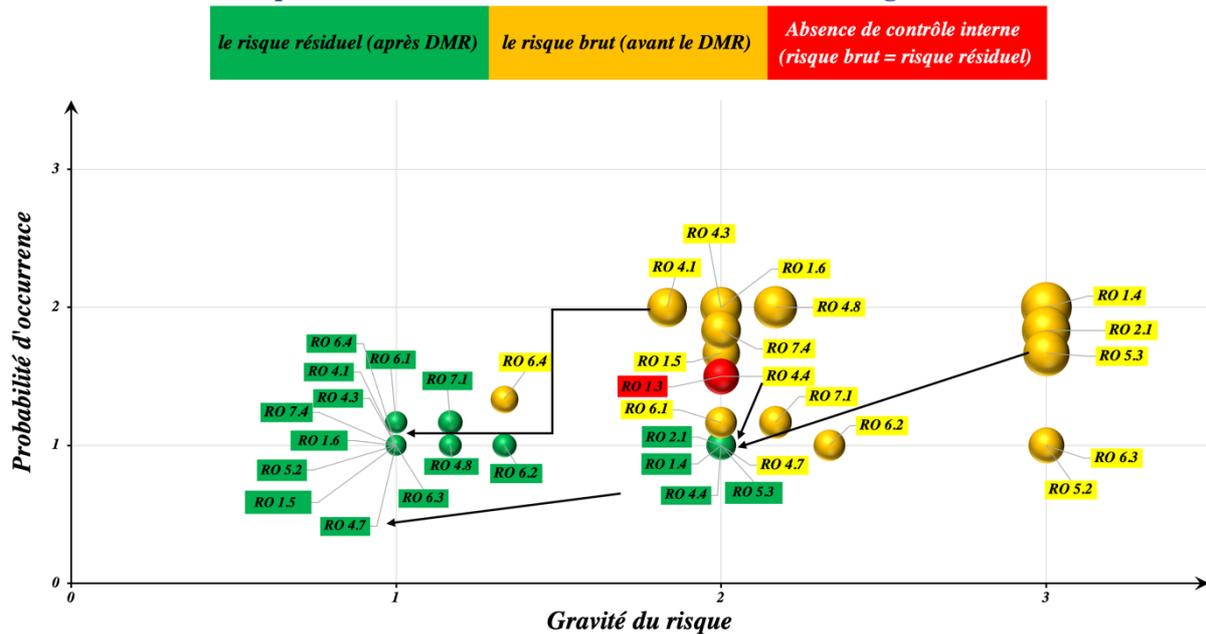


Source : *Élaboré par l'étudiant.*

Pour remarquer l'effet des éléments de contrôle interne (**DMR**) sur les risques bruts, nous illustrons les risques bruts et les risques résiduels pour le processus « *Virement international -niveau agence-* » dans une seule matrice.

⁶⁹Criticité du risque résiduel = Fréquence après DMR × Gravité après DMR.

Figure N°06 : Illustration de l'effet des éléments de contrôle interne dans l'atténuation des risques bruts « Virement international - niveau agence - ». ⁷⁰



Source : Élaboré par l'étudiant.

La figure N° 06 montre que les dispositifs de maîtrise des risques mis en place par la banque ont un impact efficace sur la majorité des risques identifiés au processus « *Virement international -niveau agence-* » et cette remarque est justifiée par le changement de l'emplacement de ces risques de la droite à la gauche.

C'est-à-dire les risques déplacent vers un niveau plus bas en termes de gravité, nous citons par exemple les risques suivants :

- **RO 5.2** : Incendie criminel ; attentat ; ... etc. ;
- **RO 6.1** : Protection inadéquate de données ;
- **RO 6.3** : Catastrophe naturelle ; désobéissance civile ; ... etc.

Ou bien un déplacement des risques vers un niveau plus bas en termes de fréquence (*probabilité d'occurrence*), cela est clairement apparent par exemple pour le risque suivant :

- **RO 4.4** : Retard ou contrôle inadéquat des données d'une transaction.

Finalement, les risques pouvant se déplacer vers un niveau plus bas en termes de fréquence et gravité à la fois, et ceci est visible pour la majorité des risques, nous citons par exemple :

- **RO 1.4** : Non-respect de la charte qualité ; retard ou réactivité inadéquate ; Communication inefficace ou inappropriée avec les clients... etc. ;
- **RO 2.1** : La non-conformité de la documentation aux lois, textes réglementaires et procédures internes ;

⁷⁰ Nous avons minimisé la taille des points pour faciliter le traitement de la cartographie.

- **RO 4.1** : Transferts tardifs/oubliés ;
- **RO 5.3** : L'ordre de virement n'est pas convenablement rempli.

Et pour les risques qui n'ont pas des éléments de contrôle interne (**DMR**) ou l'inefficacité des éléments existants, la position de ce risque dans la cartographie ne se modifie pas, donc le risque résiduel est dans ce cas égal au risque brut. Cela est apparent dans notre exemple ci-dessus pour le risque suivant :

- **RO 1.3** : Produit non compatible avec les besoins du client.

À la suite de notre démarche d'élaboration de cartographie des risques opérationnels dont l'objectif n'est pas d'apprécier les risques résiduels, mais plutôt de définir un plan d'action et de faire ressortir les recommandations, donc nous passerons à la troisième phase, qui n'est autre que la phase de finalisations.

4. Classification des risques résiduels et le plan d'action

Lorsque les risques résiduels sont évalués et leurs cartographies des risques sont établies, nous commencerons à classer ces risques résiduels par zone, afin de mettre en place le plan d'action qui permettra de réduire et de contrôler les risques résiduels dans chaque processus analysé et d'aider les auditeurs internes à bien planifier leurs missions au sein des agences bancaires de la banque.

Ce plan d'action est alors le moyen clé pour déterminer le meilleur traitement des risques par le système de contrôle interne. Afin de pouvoir classer les risques résiduels par zone, nous allons présenter les 03 zones essentielles que nous avons adaptées à notre hiérarchisation :

- **Zone de risques faibles** : Ce sont les risques faibles (ne dépassant pas quelques fois/an) qui ont un impact (gravité) financier mineur et qui doivent faire l'objet d'une acceptation par les responsables de la banque ;
- **Zone de risques moyens** : Il s'agit des risques assez fréquents d'une gravité financière modérée, la banque doit améliorer les dispositifs de contrôle en faisant recours à un suivi périodique et éventuellement, à un plan d'assurance ou à un PCA pour certains risques ;
- **Zone de risques forts** : Ce sont les risques ayant une gravité élevée et qui sont très fréquents et qui nécessitent une action rapide et immédiate avec une surveillance quotidienne et active ou transférer ses risques par les plans d'assurances ou un PCA.

Nous allons illustrer les trois (03) zones précédentes à travers un diagramme fréquence-gravité, dit aussi diagramme de Farmer, Il se présente comme un espace à deux dimensions qui sont la probabilité d'occurrence et la gravité comme suit :

Figure N°07: Diagramme de fréquence-gravité (de Farmer).

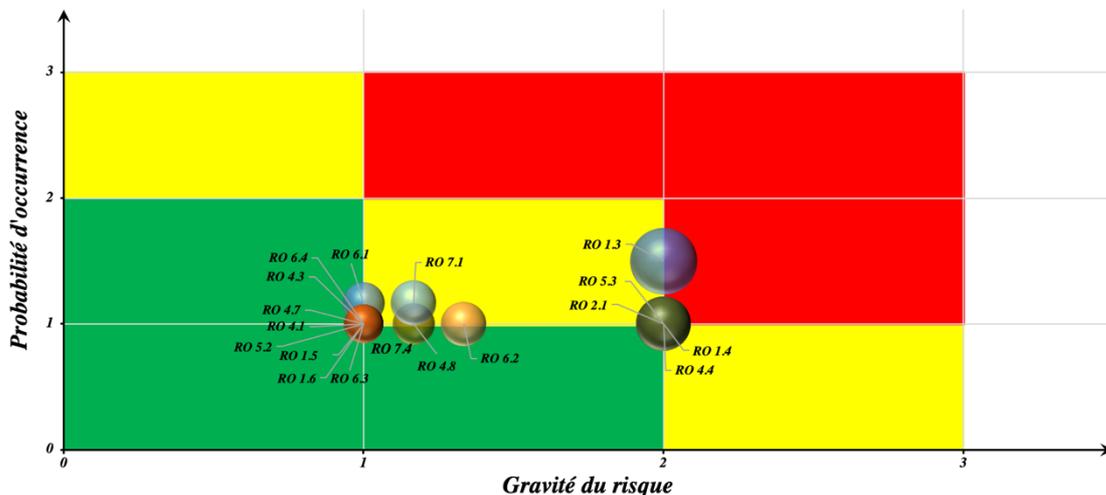
Fréquence		Gravité		
		1	2	3
Élevée	3	3	6	9
Moyenne	2	2	4	6
Faible	1	1	2	3
		Mineur	Modéré	Important
		Gravité		
		ZONE I	Zone de risques faibles	
		ZONE II	Zone de risques moyens	
		ZONE III	Zone de risques forts	

Source : Élaboré par l'étudiant.

Nous prenons l'exemple précédent « *Virement international -niveau agence-* » pour appliquer la démarche précédente et schématiser son diagramme de fréquence-gravité suivant :

Figure N°08 : Diagramme fréquence-gravité du processus « *Virement international* –

Source : Élaboré par l'étudiant.



Pour la mise en place du plan d'action du processus « *Virement international - niveau agence -* », nous hiérarchisons ses risques résiduels dans un ordre croissant du plus faible au plus fort et classer ensuite chaque risque à la zone de risque à laquelle il appartient sur la base du diagramme fréquence-gravité ci-dessus.

Zone de risques faibles :

Nous citerons les risques résiduels qui sont acceptables et pas fréquent, qui ont une gravité mineure sur la banque et la planification des missions des auditeurs internes ne se basons pas sur ces risques, comme par exemple :

- **RO 1.6** : Absence ou manque de clarté ;
- **RO 4.1** : Retard dans le traitement des dossiers ;
- **RO 4.7** : Retard ou double contrôle inadéquat ;
- **RO 5.2** : Incendie criminel ; attentat ; ... etc ;
- **RO 6.2** : Protection inadéquate de données ; protection inadéquate des archives de la banque ;
- **RO 6.4** : Perte de service (imprimé d'ordre de virement indisponible).

⇒ *Acceptations par les responsables de la banques et adaptation d'un autocontrôle par les opérationnels et le suivre par le chef d'agence.*

Zone de risques moyens :

Nous présentons les risques jugés important de les captés et de les réduire à travers les contrôles périodiques et réguliers ou bien d'améliorer ses dispositifs de contrôle interne (DMR), par exemple :

- **RO 2.1** : La non-conformité de la documentation aux lois, textes réglementaires et procédures internes ;
- **RO 4.4** : Retard ou contrôle inadéquat des données d'une transaction ;
- **RO 5.3** : L'ordre de virement n'est pas convenablement rempli ;
- **RO 7.1** : Défaillance de matériel informatique.

⇒ *Il faut un contrôle périodique par les chefs des agences, l'équipe de contrôle interne et les auditeurs internes doivent prendre ses risques en considération lors de la planification des missions au sein des agences bancaires.*

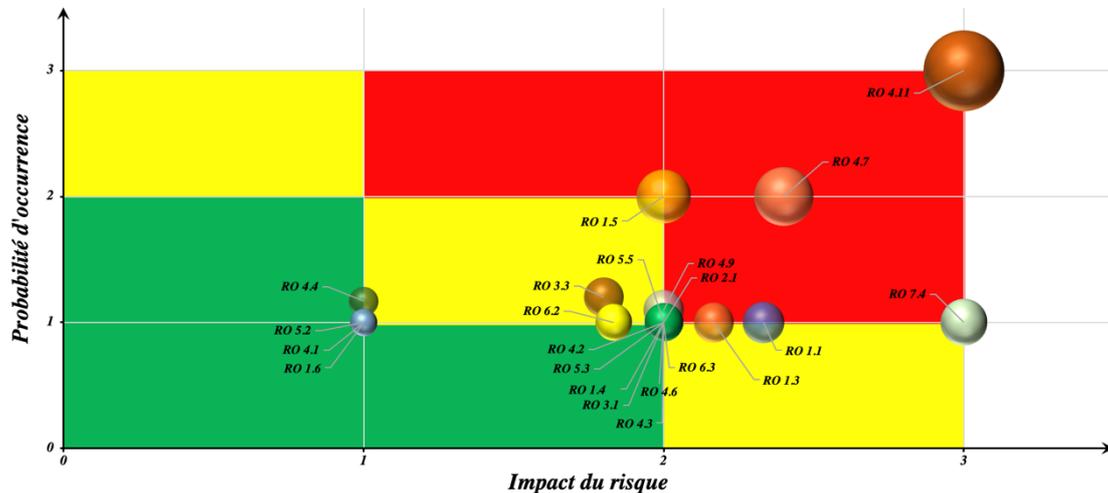
Zone de risques forts :

Les risques qui sont classés au niveau de cette zone sont jugés très fréquents avec une gravité importante lors de leurs survenances, donc en plus de l'amélioration des dispositifs de contrôle interne (DMR) il doit y avoir une réactivité rapide et immédiate à travers des missions d'audit et d'inspection pour atténuer ses risques.

Pour le processus « *Virement international - niveau agence -* », ce type des risques est inexistant, ce que nous pouvons justifier par l'efficacité des dispositifs de contrôle interne mis en place pour ce processus.

Nous exposons maintenant un autre exemple qui est le « Crédit immobilier - niveau agence - », pour classifier ses risques et mettre en place un plan d'action, nous nous basons sur la même démarche précédente ainsi que sur son diagramme fréquence-gravité ci-dessous :

Figure N°09 : Diagramme fréquence-gravité du processus « Crédit immobilier - niveau agence - ».



Source : Élaboré par l'étudiant.

Zone de risques faibles :

- **RO 1.6** : Absence ou manque de clarté ;
- **RO 2.1** : La non-conformité de la documentation aux lois, textes réglementaires et procédures internes ;
- **RO 3.1** : Risque d'accorder des crédits à un client insolvable (surendettement du client) ;
- **RO 4.3** : Perte de documents ou de dossier d'un client ;
- **RO 4.4** : Non-respect des conditions de Lettre d'Autorisation de Crédit ;
- **RO 5.3** : La non-authenticité des documents ;
- **RO 6.2** : Perte des données (Protection inadéquate de données).

⇒ *Acceptation par les responsables de la banques et adaptation d'un autocontrôle par les opérationnels, le personnel exécutant et suivi par le chef d'agence.*

Zone de risques moyens

- **RO 1.1** : Perte des clients en cas d'information erronée ;
- **RO 1.3** : Produit non compatible avec les besoins du client ;
- **RO 3.3** : Risque d'immobilisation et de non-remboursement ;
- **RO 4.9** : Calcul erroné de la capacité de remboursement du client (sous-estimation) ;
- **RO 7.4** : Défaillance au niveau du système d'information ; retard dans les mises à jour.

⇒ *Contrôle périodique, perfectionner les dispositifs de contrôle interne, programmer ses risques lors des missions des auditeurs au sien des agences bancaires.*

Zone de risques forts

- **RO 4.7** : Retard ou suivie permanent inadéquat ;
- **RO 4.11** : Réactivité insuffisante du service juridique ou contentieux chargé de la mise en jeu des garanties.

⇒ *Réactivité rapide par des missions d'audit et d'inspection, une surveillance quotidienne et le transfert des risques par des contrats d'assurances ou un PCA.*

Vu le volume des autres processus et pour ne pas prolonger ce travail, nous les exposons dans l'annexe N°05⁷¹.

⁷¹ Annexe N°05 : Diagramme fréquence-gravité des processus.

SECTION 3 : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES GLOBALE

Pour valoriser et conclure le travail qui a été fait jusqu'à présent, nous passerons à la mise en place d'une cartographie globale des risques opérationnels au sein des agences bancaires de l'ATB.

1. Cartographie globale des risques opérationnels

La cartographie globale des risques opérationnels est un outil stratégique qui a pour but d'avoir une vision globale sur les risques spécifiques qui affectent le bon déroulement des opérations quotidiennes dans les agences bancaires, limitent la productivité des opérationnels et menaçant aussi la performance et la rentabilité de ces points de production.

Avant d'entamer la réalisation de cette cartographie globale des risques opérationnels, nous exposerons la démarche que nous allons adopter.

1.1. La démarche d'élaboration de la cartographie globale des risques opérationnels

D'abord, l'objectif à travers cette cartographie globale est de classer les grandes familles des risques opérationnels (Niveau 01) et d'avoir une idée sur les natures des risques opérationnels auquel L'ATB est exposé, et nous allons hiérarchiser également les 06 processus étudiés pour avoir les processus les plus risqués entre eux.

Afin de parvenir à notre objectif, nous basons notre démarche sur la matrice suivante qui nous permettront d'évaluer la valeur globale de chaque famille de risque opérationnel (Niveau 01) et la valeur globale des risques inhérents pour chaque processus à la fois.

Tableau N°08: la cartographie globale des risques opérationnels.

	P_1	P_2	...	P_n	
RO_1	$\sum_{i=1}^I RO(1.i)_{P1}$	$\sum_{i=1}^I RO(1.i)_{P2}$...	$\sum_{i=1}^I RO(1.i)_{Pn}$	$RG_{F.1}$
RO_2	$\sum_{j=1}^J RO(2.j)_{P1}$	$\sum_{j=1}^J RO(2.j)_{P2}$...	$\sum_{j=1}^J RO(2.j)_{P2}$	$RG_{F.2}$
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
RO_m	$\sum_{y=1}^Y RO(m.y)_{P1}$	$\sum_{y=1}^Y RO(m.y)_{P2}$...	$\sum_{y=1}^Y RO(m.y)_{Pn}$	$RG_{F.m}$
	RG_{P1}	RG_{P2}	...	RG_{Pn}	

Source : *Élaboré par l'étudiant.*

Avec :

P_n : Les processus étudiés.

n : Le nombre des processus étudiés.

RO_m : Les familles des risques opérationnels⁷² (niveau 01).

m : Le nombre des familles des risques opérationnels.

i, j et y : Sont les risques spécifiques (niveau 02) inhérents pour chaque famille de risque opérationnel⁷³.

I, J et Y : Sont le nombre des risques spécifiques (niveau 02) inhérents pour chaque famille de risque opérationnel.

$\sum_{y=1}^Y RO(m.y)_{Pn}$: C'est le total des risques spécifiques ($m.y$) de chaque famille de risque (RO_m) par processus (P_n).

➤ *Nous signalons que la valeur des risques spécifiques est la valeur des risques résiduels que nous avons déjà estimé au niveau des phases précédentes.*

$RG_{F.m}$: (RG_F = risque global par famille de risque) C'est le total des risques spécifiques de la famille m inhérents dans tous les processus du P_1 à P_n .

Donc

$$RG_{F.m} = \sum_{y=1}^Y RO(m.y)_{P1} + \sum_{y=1}^Y RO(m.y)_{P2} + \dots + \sum_{y=1}^Y RO(m.y)_{Pn}.$$

⁷² La nomenclature des risques opérationnels interne de l'ATB.

⁷³ La nomenclature des risques opérationnels interne de l'ATB.

RG_{P_n} : ($RG_P =$ risque global par processus) c'est le total des risques spécifiques ($\sum_{y=1}^Y RO(m.y)_{P_n}$) de chaque famille des risques opérationnels (RO_m) inhérents au chaque processus (P_n).

Donc :

$$RG_{P_n} = \sum_{i=1}^I RO(1.i)_{P_n} + \sum_{j=1}^J RO(2.j)_{P_2} + \dots + \sum_{y=1}^Y RO(m.y)_{P_n}.$$

Pour bien comprendre la démarche et simplifier le remplissage de la cartographie globale, nous présentons, dans ce qui suit, des tableaux récapitulatifs de tous les risques spécifiques (Niveau 02) inhérents à chaque processus, leurs valeurs (*criticités après DMR*) et le total de ses risques par famille (Niveau 01).

Tableau N°9 : les tableaux récapitulatifs des risques et ses valeurs par processus.

⇒ **Processus N°01** : Ouverture d'un compte client.

Niveau 01	RO 1		RO 3	RO 4				RO 5		RO 6		RO 7		
Niveau 02	RO 1.2	RO 1.4	RO 3.1	RO 4.2	RO 4.3	RO 4.6	RO 4.9	RO 5.2	RO 5.3	RO 6.3	RO 6.4	RO 7.1	RO 7.2	RO 7.4
Criticité (F*G)	1	2	5	1	1	4	1	1	2	1	1	1	1	1
TOTAL des risques par famille	3		5	7				3		2		3		

Source : Élaboré par l'étudiant.

⇒ **Processus N°02** : Versement espèces.

Niveau 01	RO 1		RO 2	RO 4			RO 5		RO 6		RO 7	
Niveau 02	RO 1.4	RO 1.5	RO 2.1	RO 4.1	RO 4.2	RO 4.3	RO 5.2	RO 5.4	RO 6.3	RO 6.4	RO 7.1	RO 7.4
Criticité (F*G)	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1
TOTAL des risques par famille	4		2	6			3		2		2	

Source : Élaboré par l'étudiant.

⇒ **Processus N°03** : Retrait espèces.

Niveau 01	RO 1	RO 2	RO 4			RO 5				RO 6		RO 7	
Niveau 02	RO 1.4	RO 2.1	RO 4.1	RO 4.2	RO 4.3	RO 5.2	RO 5.3	RO 5.4	RO 5.5	RO 6.3	RO 6.4	RO 7.1	RO 7.4
Criticité (F*G)	2	2	1	2	2	2	1	2	3	1	1	1	1
TOTAL des risques par famille	2	2	5			8				2		2	

Source : Élaboré par l'étudiant.

⇒ *Processus N°04* : Virement local.

Niveau 01	RO 1		RO 2	RO 4			RO 5				RO 6		RO 7	
Niveau 02	RO 1.4	RO 1.5	RO 2.1	RO 4.1	RO 4.2	RO 4.3	RO 5.2	RO 5.3	RO 5.4	RO 5.5	RO 6.3	RO 6.4	RO 7.1	RO 7.4
Criticité (F*G)	2	2	2	2	2	2	1	4	3	1	1	1	1	3
TOTAL des risques par famille	4		2	6			9				2		4	

Source : *Élaboré par l'étudiant.*

⇒ *Processus N°05* : Crédit immobilier - niveau agence -.

Niveau 01	RO 1					RO 2	RO 3		
Niveau 02	RO 1.1	RO 1.3	RO 1.4	RO 1.5	RO 1.6	RO 2.1	RO 3.1	RO 3.3	
Criticité (F*G)	2	2	2	4	1	2	2	2	
TOTAL des risques par famille	11					2	4		
Niveau 01	RO 4								
Niveau 02	RO 4.1	RO 4.2	RO 4.3	RO 4.4	RO 4.6	RO 4.7	RO 4.9	RO 4.11	
Criticité (F*G)	1	2	2	1	2	5	2	9	
TOTAL des risques par famille	24								
Niveau 01	RO 5			RO 6		RO 7			
Niveau 02	RO 5.2	RO 5.3	RO 5.5	RO 6.2	RO 6.3	RO 7.4			
Criticité (F*G)	1	2	2	2	2	3			
TOTAL des risques par famille	5			4		3			

Source : *Élaboré par l'étudiant.*

⇒ *Processus N°06* : Virement international - niveau agence -.

Niveau 01	RO 1				RO 2	RO 4					RO 5		RO 6				RO 7	
Niveau 02	RO 1.3	RO 1.4	RO 1.5	RO 1.6	RO 2.1	RO 4.1	RO 4.3	RO 4.4	RO 4.7	RO 4.8	RO 5.2	RO 5.3	RO 6.1	RO 6.2	RO 6.3	RO 6.4	RO 7.1	RO 7.4
Criticité (F*G)	3	2	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
TOTAL des risques par famille	7				2	6					3		4				2	

Source : *Élaboré par l'étudiant.*

À ce niveau, il nous reste que l'application de la démarche et la présentation des résultats.

1.2. La cartographie globale des risques opérationnels (par familles du risque opérationnel)

L'application de cette démarche nous permettra de découvrir les familles des risques auxquels l'ATB est exposée le plus.

Tableau N°10: La cartographie globale des risques opérationnels (par familles de risque opérationnel).

	<i>P1</i>	<i>P2</i>	<i>P3</i>	<i>P4</i>	<i>P5</i>	<i>P6</i>	
RO 1	3	4	2	4	11	7	31
RO 2	0	2	2	2	2	2	10
RO 3	5	0	0	0	4	0	9
RO 4	7	6	5	6	24	6	54
RO 5	3	3	8	9	5	3	31
RO 6	2	2	2	2	4	4	16
RO 7	3	2	2	4	3	2	16

Source : Élaboré par l'étudiant.

Avec :

RO 1	<i>I. Litiges commerciaux</i>	P1	<i>Ouverture d'un compte client</i>
RO 2	<i>II. Litiges avec les autorités</i>	P2	<i>Versement espèces</i>
RO 3	<i>III. Erreurs de « Pricing » ou d'évaluation du risque</i>	P3	<i>Retrait espèces</i>
RO 4	<i>IV. Erreurs d'exécution</i>	P4	<i>Virement local</i>
RO 5	<i>V. Fraude et autres activités criminelles</i>	P5	<i>Crédit immobilier - niveau agence -</i>
RO 6	<i>VI. Pertes des moyens d'exploitation</i>	P6	<i>Virement international - niveau agence -</i>
RO 7	<i>VII. Défaillance des systèmes d'information</i>		

Source : Élaboré par l'étudiant.

À travers l'analyse de la cartographie ci-dessous, nous arrivons à conclure que la famille des risques **RO 4** « *Erreurs d'exécution* » représente le risque le plus important, nous justifions ce résultat par le facteur humain qui est l'origine de ces dysfonctionnements et nous notons que les risques spécifiques de la famille **RO 4** inhérents au processus **P5** « *Crédit immobilier - niveau agence -* » représentent **44 %** du total de la famille des risques **RO 4**.

Les familles des risques **RO 1** « *Litiges commerciaux* » et **RO 5** « *Fraude et autres activités criminelles* » viennent en deuxième lieu avec un total de **31** pour les deux familles et nous justifions ce résultat par la nature des processus étudiés qui sont exposés à ce genre de risques.

En ce qui concerne les autres familles **RO 2**, **RO 3**, **RO 6** et **RO 7** leur niveau est acceptable vu l'efficacité de ses dispositifs de contrôle interne (**DMR**).

1.3. La cartographie globale des risques opérationnels (par processus)

Cette fois nous appliquons la même démarche précédente, mais nous allons faire une somme verticale pour trouver la valeur globale des risques inhérents pour chaque processus.

Tableau N°11: La cartographie globale des risques opérationnels (par processus).

	<i>P1</i>	<i>P2</i>	<i>P3</i>	<i>P4</i>	<i>P5</i>	<i>P6</i>
<i>RO 1</i>	3	4	2	4	11	7
<i>RO 2</i>	0	2	2	2	2	2
<i>RO 3</i>	5	0	0	0	4	0
<i>RO 4</i>	7	6	5	6	24	6
<i>RO 5</i>	3	3	8	9	5	3
<i>RO 6</i>	2	2	2	2	4	4
<i>RO 7</i>	3	2	2	4	3	2
	23	19	21	27	53	24

Source : Élaboré par l'étudiant.

Avec :

<i>RO 1</i>	<i>I. Litiges commerciaux</i>	<i>P1</i>	<i>Ouverture d'un compte client</i>
<i>RO 2</i>	<i>II. Litiges avec les autorités</i>	<i>P2</i>	<i>Versement espèces</i>
<i>RO 3</i>	<i>III. Erreurs de « Pricing » ou d'évaluation du risque</i>	<i>P3</i>	<i>Retrait espèces</i>
<i>RO 4</i>	<i>IV. Erreurs d'exécution</i>	<i>P4</i>	<i>Virement local</i>
<i>RO 5</i>	<i>V. Fraude et autres activités criminelles</i>	<i>P5</i>	<i>Crédit immobilier - niveau agence -</i>
<i>RO 6</i>	<i>VI. Pertes des moyens d'exploitation</i>	<i>P6</i>	<i>Virement international - niveau agence -</i>
<i>RO 7</i>	<i>VII. Défaillance des systèmes d'information</i>		

Source : Élaboré par l'étudiant.

L'analyse des résultats ci-dessus nous montre que le processus **P5** « *Crédit immobilier - niveau agence -* » représente le processus le plus risqués, et ce résultat est très logique vu la complication des tâches des crédits et l'absence de l'automatisation dans sa plupart tâches.

Les processus **P1**, **P4** et **P6** viennent en deuxième lieu vu l'exposition de ces processus aux risques « *Erreurs d'exécution* » et « *Fraude et autres activités criminelles* »

Finalement, les processus **P2** et **P3** sont niveau est acceptable.

CONCLUSION

Ce dernier chapitre a été consacré à la mise en place d'une cartographie des risques opérationnels thématique liés aux six (06) processus qui se déroulent au sein des agences bancaires de l'ATB et une autre cartographie globale par famille des risques et par processus.

D'abord, la première section a été dédiée à la présentation de l'ATB. De plus, nous avons explicité la méthodologie à suivre et nous avons présenté les processus étudiés. Ensuite, dans la deuxième section nous avons identifié et évalué les risques opérationnels inhérents à chaque processus et les dispositifs de contrôle interne. Et dans la troisième section nous avons synthétisé les résultats dans une cartographie globale tout en analysant les risques nécessitant une intervention rapide, et pour conclure nous avons proposé certains points d'améliorations de la gestion des risques opérationnels au sein de l'ATB.

CONCLUSION GÉNÉRALE

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'environnement bancaire dans son état actuel est caractérisé par sa complexité et sa sophistication qui ne cessent de croître, ce qui le rend plus vulnérable aux différents risques pouvant le menacer, le risque opérationnel étant l'un de ces risques.

En effet, au-delà de la vision financière traditionnelle évoquant les risques de marché ou le risque de crédit comme étant la cause principale de défaillance des banques, les événements ayant ébranlé le monde de la finance, depuis le début des années 2000, sont venus rappeler qu'une autre source de pertes financières significatives pouvait provenir du fonctionnement opérationnel, de ce fait, une bonne maîtrise de ces risques est l'une des préoccupations majeures des établissements bancaires de nos jours.

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

Au terme de nos travaux de recherches, nous sommes parvenus à élaborer une cartographie des risques opérationnels des principaux processus relatifs à l'activité d'une agence bancaire.

Cette démarche nous a permis d'avoir un outil de pilotage des risques et d'atteindre quatre (04) objectifs principaux, à savoir :

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

En conclusion finale, l'aboutissement à l'élaboration de la cartographie globale des risques opérationnels par famille de risque ; associée à la cartographie des risques par processus, permettra à l'auditeur d'établir son plan d'audit annuel selon l'approche par les risques et d'optimiser ses ressources, en ce sens que cet outil lui permettra d'identifier les processus les plus risqués et qui auront la priorité absolue en termes de conduite des missions d'audit.

Le deuxième avantage acquis à travers cet outil, sont que pour chaque processus, il a été rendu possible d'identifier les zones les plus risquées, et donc l'auditeur sera appelé à préparer son programme d'audit interne en fonction des zones à risque élevé, ce qui permettra de détecter les anomalies et de proposer des recommandations pour renforcer le dispositif de maîtrise des risques.

Ainsi, l'audit en identifiant les processus les plus risqués et les zones à risque élevé au niveau de chaque étape du processus, et en proposant des recommandations pour l'amélioration du dispositif de maîtrise des risques, aurait contribué à la bonne maîtrise des risques et par conséquent à éviter des pertes financières et également à améliorer l'efficacité opérationnelle.

Le présent travail nous a permis également de formuler quelques recommandations que la banque doit mettre en œuvre pour une gestion plus efficace de cette activité et une maîtrise plus optimale des différents risques y afférents. Les principales recommandations portent sur :

- Établir le plan d'audit en se référant à la cartographie des risques ;
- L'actualisation de la cartographie des risques à partir des résultats des missions d'audit précédentes ;
- Faire un audit selon l'approche par les des risques ;
- Instauration d'une culture du risque au sein de la banque par la formation et la communication sur le sujet en question ;
- Établissement d'une check-list des contrôles obligatoires à effectué sur les documents reçus, qui sera accessible aux personnes intervenant dans ce processus ;
- Utiliser d'autres dispositifs de contrôle interne hors la cartographie des risques : l'analyse des scénarios, la collecte des anciennes pertes au niveau des bases de données...etc.

Cependant, les recommandations que nous avons émises et citées ne peuvent garantir l'efficacité du dispositif de contrôle interne et l'amélioration de la gestion des risques opérationnels par l'entité sans un suivi rigoureux de leur réalisation, c'est pourquoi il est nécessaire de veiller à l'élaboration des plans d'actions par les audités et de leur mise en place dans les délais impartis.

Ce mémoire nous a permis d'acquérir les moyens techniques de préparation d'une mission d'audit interne au sein d'une banque. Il nous a également permis de comprendre le rôle de la fonction d'audit interne dans la maîtrise du risque opérationnel.

Enfin, nous souhaitons que ce travail soit d'un apport positif pour ceux qui l'auront consulté.

BIBLIOGRAPHI

A) LES OUVRAGES :

- 1) BERTIN. E, « Audit Interne : Enjeux et Pratique à l'international », Ed. Organisation, Paris, 2007 ;
- 2) Bessis. J, « Gestion des risques et gestion Actif Passif », édition Dalloz, Paris, 1995.
- 3) Camara. M, « L'essence de l'audit comptable et financier », Harmattan, France, 2009.
- 4) CHEHRIT Kamal, « Dictionnaire des termes : de la Banque, Finance, Bourse, Assurance et de l'Impôt fiscalité », 2me édition, Edition Grand-Alger livres (G.A.L), Alger, 2006.
- 5) Christian JIMENEZ, Patrick MERLIER, et Dan CHELLY, « Risque opérationnel de la mise en place du dispositif et son audit », Edition Banque Édition, Paris 2008.
- 6) Eric LAMARQUE « Management des banques : risque, relation client, organisation », 2eme édition ED PEARSON, France, paris 2008.
- 7) GARSUAULT Philippe. PEIAMI Stéphane, « La banque fonctionnement et stratégie », Edition Économico, 1995.
- 8) Hémangui, M. et Manita, R., « Évaluation de la qualité de l'audit interne - audit externe : proposition d'une démarche de conceptualisation, communication CERMAT », France, 2007.
- 9) Hristian Jimenez, Patrick Merlier et Dan Chelly « Risque opérationnel de la mise en place à son audit », Édition Banque Edition, Paris 2008.
- 10) IFACI, O. Lemant, « Conduite d'une mission d'audit interne », 2e édition Dunod, Paris 1995.
- 11) Kharoubi. C et Thomas. P, « Analyse du risque de crédit », Édition Rb, Paris, 2013.
- 12) MICHEL MATHIEU : « L'exploitant bancaire et le risque de crédit », Édition : La revue banque éditeur, Paris 1995.
- 13) Mougny, Y., « Les nouvelles pratiques de l'audit de management », AFNOR, France, 2008.
- 14) RENARD Jacques avec CHAPLAIN J.-M., « Théorie et pratique de l'audit interne », Édition d'Organisation, France, 2010.
- 15) RENARD, (Jacques) et CHAPLAIN J.-M., « Théorie et pratique de l'audit interne », Édition d'organisation, 5e édition.
- 16) Roncalli. T : « Introduction à la Gestion des Risques », Cours ENSAI de 3ème année, 2001.
- 17) Roncalli. T, « La gestion des risques financiers », Édition Economica, Paris, 2009.

BIBLIOGRAPHI

- 18) SARDI, Antoine, « Audit et contrôle interne bancaire », Éditions AFGEE, Paris, 2002.
- 19) Siruguet, J. and Koestler, L., « Le contrôle comptable bancaire », Édition Banque, 1998, France.
- 20) Sourour, A., « Le rôle de l'auditeur interne dans le processus de gouvernance de l'entreprise à travers l'évaluation du contrôle interne, communication CERMAT », France, 2007.

B) LES ARTICLES ET REVUES :

- 1) Benston, George J. Bank examination. No. 89-90. New York University Graduate School of Business Administration, 1973;
- 2) Benston, George J., and George G. Kaufman. « Risks and failures in banking : overview, history, and evaluation». Federal Reserve Bank of Chicago, 1986;
- 3) BOUKRAMI Sid. Ali, « Vade-mecum de la finance », O.P.U, 1992.
- 4) CELASUN, Oya, DENIZER, Cevdet, et HE, Dong, « Capital flows macroeconomic management, and the financial system: The Turkish case », 1989 97. World Bank Publications, 1999.
- 5) Christopher D. Daykin, « Gouvernance financière et gestion des risques par les institutions de sécurité sociale », Actuaire du Gouvernement Département de l'Actuaire du Gouvernement, Royaume-Uni, 2004.
- 6) Keizer, Bernard. « La gestion des risques dans les banques », Revue d'économie financière 27 (1993).

C) THESES ET MÉMOIRE :

- 1) BELHAMZI Amina, « Système de mesure des performances des agences bancaire », École supérieure de banque, banque d'Algérie, 2003.

D) AUTRES

- 1) IFACI, « Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne », Paris, Édition, 2004.
- 2) IFACI, « Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne », Paris, Édition, 2006.

BIBLIOGRAPHI

- 3) Internal Audit Key Performance, WORLD BANK GROUPE, 2018.
- 4) Le dispositif de contrôle interne : Cadre de référence, résultats des travaux du groupe de place établi sous l'égide de l'AMF, Janvier 2007.
- 5) M. NAMOUS, « Audit interne bancaire », Cours ESB, 2014.
- 6) Mesure de l'efficacité et de l'efficience de l'audit interne, IAA, 2010.
- 7) Rapport de gestion de l'ATB 2019.

E) SITE WEB :

- 1) Gestion des risques bancaires & réglementation prudentielle, sur le site : <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/534b9bbb81e49.pdf>.
- 2) <http://definition.actufinance.fr/banque-commerciale-822//>.
- 3) <http://www.atb.tn/>.
- 4) <https://banque.ooreka.fr/comprendre/banque-d-investissement>.
- 5) <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/07/FR-ACI-Fiches-Outils-07.pdf>.
- 6) <https://www.iso.org/> (la norme ISO 9000).
- 7) https://www.memoireonline.com/10/12/6395/m_performance-bancaire-en-periode-de-crise10.html.
- 8) www.ifaci.com.

ANNEXE N°01 : Les Grilles d'évaluation des risques bruts des processus étudiés.

Ouverture d'un compte client								
Étapes	Tâches	Niveau 1 : Catégorie du risque	Référence	Niveau 2 (Événement à risque)	Fréquence	Gravité	Criticité (F*G)	
1	Se présenter à l'agence et demander l'ouverture d'un compte (en précisant la nature du compte à ouvrir).	I- Litiges commerciaux	RO 1.4	Non-respect de la charte qualité ; retard ou réactivité inadéquate ; Communication inefficace ou inappropriée avec les clients... etc.	Faible	Important	3	
		V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.2	Incendie criminel ; attentat ; ... etc.	Faible	Important	3	
		VI- Perte des moyens d'exploitation	RO 6.3	Catastrophe naturelle ; désobéissance civile ; ... etc.	Faible	Important	3	
2	Faire renseigner la demande d'ouverture de compte appropriée.	I- Litiges commerciaux	RO 1.2	Erreur dans la catégorie de compte à ouvrir ; catégorie de compte souhaitée manquante.	Faible	Modéré	2	
		VI- Perte des moyens d'exploitation	RO 6.4	Perte de service (imprimés indisponibles ou inappropriés).	Faible	Mineur	1	
3	Faire signer la demande ainsi que le carton de spécimen de signature.	V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.3	Ouverture d'un compte société par une personne non habilitée ; utilisation de fausse identité par un tiers.	Moyenne	Important	6	
4	Création de la relation au niveau du système agence.	VII. Défaillance des systèmes d'information	RO 7.1	Défaillance du matériel informatique.	Faible	Modéré	2	
			RO 7.2	Données incohérentes ou manquantes.	Moyenne	Modéré	4	
			RO 7.4	Défaillance au niveau du menu « gestion des clients ».	Faible	Modéré	2	
5	Ouverture du compte client.	IV- Erreur d'exécution	RO 4.3	Saisie de données erronées.	Moyenne	Modéré	4	
			VII. Défaillance des systèmes d'information	RO 7.1	Défaillance du matériel informatique.	Faible	Modéré	2
				RO 7.4	Défaillance au niveau du menu « ouverture de compte ».	Faible	Modéré	2
6	Scanner le spécimen de signature.	VII. Défaillance des systèmes d'information	RO 7.1	Défaillance du matériel informatique.	Faible	Modéré	2	
7	Vérifier que le client n'a pas d'incidents de paiement et qu'il n'est pas frappé d'interdiction de chéquier.	III- Erreur d'évaluation du risque	RO 3.1	Erreur dans le calcul de l'autorisation de découvert ; délivrance d'un chéquier à une personne non habilitée ou interdit de chéquier.	Moyenne	Important	6	
8	Classer tous les documents au niveau d'une base de données d'ouverture de compte au nom du client.	IV- Erreur d'exécution	RO 4.2	Perte d'un dossier d'ouverture de compte client.	Moyenne	Important	6	
9	Adresser une copie de la demande d'ouverture de compte au contrôleur.	IV- Erreur d'exécution	RO 4.6	Absence d'une organisation séparant les tâches en <i>front-office</i> et <i>back-office</i> .	Élevée	Modéré	6	
			RO 4.9	Défaut de rapprochement.	Moyenne	Modéré	4	

LES ANNEXES

Versement espèces							
Étapes	Tâches	Niveau 1 : Catégorie du risque	Référence	Niveau 2 (Événement à risque)	Fréquence	Gravité	Criticité (F*G)
1	Se rendre à l'agence et s'adresser à la caisse.	I- Litiges commerciaux	RO 1.4	Non-respect de la charte qualité ; retard ou réactivité inadéquate ; Communication inefficace ou inappropriée avec les clients... etc.	Moyenne	Important	6
		V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.2	Incendie criminel ; attentat ; ... etc.	Faible	Important	3
		VI- Perte des moyens d'exploitation	RO 6.3	Catastrophe naturelle ; désobéissance civile ; ... etc.	Faible	Important	3
2	Remplir et signer un bulletin de versement espèces (en trois exemplaires) et le présenter au guichetier.	II- Litiges avec les autorités	RO 2.1	Non-respect de la circulaire BCT n° 91-22 .	Moyenne	Important	6
		VI- Pertes des moyens d'exploitation	RO 6.4	Perte de service (imprimé de bulletin de versement indisponible).	Faible	Modéré	2
3	S'assurer que : - le bulletin est en 3 exemplaires ; qu'il concerne un compte ouvert à l'agence, qu'il est convenablement rempli et durement signé!	IV- Erreurs d'exécution	RO 4.1	Contraintes de volume ; Retard dans le traitement d'un moyen de paiement... etc.	Moyenne	Modéré	4
		VII. Défaillance des systèmes d'information	RO 7.1	Défaillance du matériel informatique.	Faible	Modéré	2
			RO 7.4	Défaillance au niveau du menu « gestion des clients » ; retard dans les mises à jour.	Faible	Modéré	2
4	Comptage des fonds à verser sous le regard du client.	IV- Erreur d'exécution	RO 4.2	Erreur dans le comptage des fonds.	Moyenne	Important	6
		V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.4	Vol de fonds par le caissier (minoration du comptage).	Faible	Important	3
5	Saisir l'opération de versement espèces dans le compte du client.	IV- Erreur d'exécution	RO 4.3	Saisie de données erronées.	Moyenne	Modéré	4
		V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.4	Détournement par le caissier des espèces versées par le client.	Faible	Important	3
			RO 7.4	Défaillance au niveau du menu « gestion des clients ».	Moyenne	Modéré	4
6	Viser le bulletin de versement espèce.	I- Litiges commerciaux	RO 1.5	Non-respect des termes par erreur/oubli.	Moyenne	Modéré	4
7	Remettre l'exemplaire original du bulletin au client et garder les 2 autres au niveau de la journée comptable	V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.4	Non-délivrance d'un exemplaire du bulletin de versement au client dans le but d'un vol des fonds par le caissier.	Moyenne	Important	6
		VII. Défaillance des systèmes d'information	RO 7.1	Défaillance de matériel informatique.	Moyenne	Modéré	4
			RO 6.4	Défaillance au niveau du menu « gestion des clients ».	Moyenne	Modéré	4
8	Conserver l'autre exemplaire du bulletin de versement en attendant l'arrêté de la caisse.	IV- Erreur d'exécution	RO 4.2	Perte d'une copie de bulletin de versement.	Moyenne	Modéré	4

LES ANNEXES

Retrait espèces							
Étapes	Tâches	Niveau 1 : Catégorie du risque	Référence	Niveau 2 (Événement à risque)	Fréquence	Gravité	Critici (F*G)
1	Se rendre à l'agence et s'adresser à la caisse.	I- Litiges commerciaux	RO 1.4	Non-respect de la charte qualité ; retard ou réactivité inadéquate ; Communication inefficace ou inappropriée avec les clients... etc.	Moyenne	Important	6
		V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.2	Incendie criminel ; attentat ; ... etc.	Faible	Important	3
		VI- Perte des moyens d'exploitation	RO 6.3	Catastrophe naturelle ; désobéissance civile ; ... etc.	Faible	Important	3
2	Remplir et signer un bulletin de retrait espèces et le présenter au caissier.	II- Litiges avec les autorités	RO 2.1	Non-respect de la circulaire BCT n° 91-22 .	Moyenne	Important	6
		VI- Pertes des moyens d'exploitation	RO 6.4	Perte de service (imprimé de bulletin de versement indisponible).	Faible	Modéré	2
3	Vérifier la concordance, au niveau du bulletin, entre : - le numéro du compte et le titulaire. - le titulaire du compte et le bénéficiaire du retrait (CIN) ; - le montant en chiffre et celui en lettres ; - la signature apposée avec le spécimen de signature.	IV- Erreur d'exécution	RO 4.1	Contraintes de volume ; Retard dans le traitement d'un moyen de paiement... etc.	Moyenne	Modéré	4
		V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.3	Fraude commise par des tiers (retrait espèces par une personne non habilitée).	Faible	Important	3
		VII. Défaillance des systèmes d'information	RO 7.1	Défaillance de matériel informatique.	Faible	Modéré	2
			RO 7.4	Retard ou erreur dans la mise à jour de données alimentant le système de gestion des clients « Défaillance du menu gestion des clients ».	Faible	Modéré	2
4	Vérifier l'existence de provision suffisante ou d'une autorisation.	V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.5	Dépassement délibéré de la limite de découvert initié par le caissier.	Faible	Important	3
		VII. Défaillance des systèmes d'information	RO 7.1	Défaillance de matériel informatique.	Faible	Modéré	2
			RO 7.4	Retard ou erreur dans la mise à jour de données alimentant le système de gestion des clients « défaillance du menu gestion des clients ».	Faible	Modéré	2
5	Saisir l'opération de retrait espèces dans le compte du client.	IV- Erreur d'exécution	RO 4.3	Saisi d'un montant de retrait espèces erronées.	Moyenne	Important	6
		V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.4	Retrait espèces fictif initié par le caissier au nom d'un client de l'agence — minoration du montant du retrait avec la complicité du caissier	Faible	Important	3
		VII. Défaillance des systèmes d'information	RO 7.4	Défaillance au niveau du menu « gestion des caisses ».	Faible	Modéré	2
6	Remettre le montant du retrait au client.	IV- Erreur d'exécution	RO 4.2	Erreur dans le comptage des fonds.	Moyenne	Important	6
		V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.4	Vol de fonds par le caissier.	Faible	Important	3
7	Conserver le bulletin de retrait espèces en attendant l'arrêt de la caisse.	IV- Erreur d'exécution	RO 4.2	Perte d'un bulletin de retrait espèce.	Moyenne	Modéré	4

LES ANNEXES

Virement local							
Étapes	Tâches	Niveau 1 : Catégorie du risque	Référence	Niveau 2 (Événement à risque)	Fréquence	Gravité	Critici (F*G)
1	Se rendre à l'agence et s'adresser à la caisse.	I- Litiges commerciaux	RO 1.4	Non-respect de la charte qualité ; retard ou réactivité inadéquate ; Communication inefficace ou inappropriée avec les clients... etc.	Moyenne	Important	6
		V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.2	Incendie criminel ; attentat ; ... etc.	Faible	Important	3
		VI- Perte des moyens d'exploitation	RO 6.3	Catastrophe naturelle ; désobéissance civile ; ... etc.	Faible	Important	3
2	Remplir et signer un bulletin d'ordre de virement et le présenter au caissier.	II- Litiges avec les autorités	RO 2.1	Non-respect de la circulaire BCT N° 91-22 .	Moyenne	Important	6
		V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.3	Le bulletin d'ordre de virement n'est pas convenablement rempli.	Élevée	Modéré	6
		VI- Pertes des moyens d'exploitation	RO 6.4	Perte de service (imprimé de bulletin de versement indisponible).	Faible	Modéré	2
3	Vérifier la concordance, au niveau du bulletin d'ordre de virement, entre : - le numéro du compte et le titulaire ; - le titulaire du compte et le donneur d'ordre (CIN) ; l'existence du numéro de compte du bénéficiaire et son nom et son prénom ; - le montant en chiffre et celui en lettres ; - la signature apposée avec le spécimen de signature.	IV- Erreur d'exécution	RO 4.1	Contraintes de volume ; Retard dans le traitement d'un moyen de paiement... etc.	Moyenne	Modéré	4
		V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.3	Fraude commise par des tiers (retrait espèces par une personne non habilitée).	Faible	Important	3
		VII- Défaillance des systèmes d'information	RO 7.1	Défaillance de matériel informatique.	Faible	Modéré	2
			RO 7.4	Retard ou erreur dans la mise à jour de données alimentant le système de gestion des clients « défaillance du menu <i>gestion des clients</i> ».	Faible	Modéré	2
4	Vérifier l'existence de provision suffisante ou d'une autorisation.	V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.5	Dépassement délibéré de la limite de découvert initié par le caissier.	Faible	Important	3
		VII- Défaillance des systèmes d'information	RO 7.1	Défaillance de matériel informatique.	Faible	Modéré	2
			RO 7.4	Retard ou erreur dans la mise à jour de données alimentant le système de gestion des clients « défaillance du menu <i>gestion des clients</i> ».	Moyenne	Important	6
5	Saisir l'opération de virement dans le compte du client.	IV- Erreur d'exécution	RO 4.3	Saisi d'un montant de virement erroné (Destination erronée des fonds) ; saisis un numéro de compte du bénéficiaire erroné (Transfert d'un mauvais montant).	Moyenne	Important	6
		V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.4	Virement fictif initié par le caissier au nom d'un client de l'agence (Usage frauduleux des comptes clients).	Faible	Important	3
		VII- Défaillance des systèmes d'information	RO 7.4	Défaillance au niveau du menu « <i>gestion des clients</i> ».	Faible	Modéré	2
7	Remettre l'exemplaire original du bulletin au client et garder les 2 autres au caissier.	I- Litiges commerciaux	RO 1.5	Non-délivrance d'un exemplaire du bulletin d'ordre versement au client dans le but d'une falsification des enregistrements de transactions.	Moyenne	Modéré	4
		V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.4		Faible	Important	3
8	Conserver le bulletin de retrait espèces en attendant l'arrêté de la caisse.	IV- Erreur d'exécution	RO 4.2	Perte d'un bulletin de retrait espèce.	Moyenne	Modéré	4

LES ANNEXES

Crédit immobilier									
	Étapes	Tâches	Niveau 1 : Catégorie du risque	Référence	Niveau 2 (Événement à risque)	Fréquence	Gravité	Critici (F*G)	
Entrevue d'information	1	Se rendre à l'agence et s'adresser à la caisse.	I. Litiges commerciaux	RO 1.4	Non-respect de la charte qualité ; retard ou réactivité inadéquate ; Communication inefficace ou inappropriée avec les clients... etc.	Moyenne	Important	6	
			V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.2	Incendie criminel ; attentat ; ... etc.	Faible	Important	3	
			VI- Perte des moyens d'exploitation	RO 6.3	Catastrophe naturelle ; désobéissance civile ; ... etc.	Faible	Important	3	
	2	Renseigner le client sur les offres de financement offertes par l'ATB dans le domaine du crédit immobilier.	I.Litiges commerciaux	RO 1.1	Perte des clients en cas d'information erronée.	Moyenne	Modéré	4	
				RO 1.3	Produit non compatible avec les besoins du client.	Moyenne	Modéré	4	
				RO 1.6	Absence ou manque de clarté.	Moyenne	Modéré	4	
	3	Le client doit établir une demande de crédit par écrit, signée et déposée auprès du chargé de clientèle contre un récépissé de dépôt provisoire.	I.Litiges commerciaux	RO 1.5	Non-respect des directives de la direction générale.	Moyenne	Modéré	4	
				IV.Erreur d'exécution	RO 4.6	Non-respect des termes par erreur/oubli.	Moyenne	Modéré	4
					RO 4.3	Perte de la demande d'un client.	Moyenne	Mineur	2
Introduction de la demande de crédit	4	Formaliser la demande de crédit par un dossier en bonne et due forme (respectant les conditions de forme et de fond).	I.Litiges commerciaux	RO 1.5	Non-respect des directives en matière de traitement des dossiers de crédits.	Moyenne	Modéré	4	
			IV.Erreur d'exécution	RO 4.3	Acceptation de dossier incomplet.	Moyenne	Modéré	4	
			V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.5	Acceptation des documents falsifiés.	Faible	Important	3	

LES ANNEXES

Analyse détaillée du dossier de crédit	5	Vérification de l'identité ; de la situation familiale ; de l'emploi et des revenus du demandeur.	II.Litiges avec les autorités	RO 2.1	La non-conformité de la documentation aux lois, textes réglementaires et procédures internes.	Faible	Important	3
			IV.Erreurs d'exécution	RO 4.1	Retard dans le traitement des dossiers.	Moyenne	Modéré	4
			V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.3	La non-authenticité des documents.	Faible	Important	3
					Les erreurs sur les documents.	Faible	Important	3
	6	Vérification de la situation financière et patrimoniale du client, vérification de la solvabilité du client et de sa moralité (incidents de paiement, interdit de chèques, classement au niveau du secteur bancaire).	I.Litiges commerciaux	RO 1.5	Non-respect des directives en matière de traitement des dossiers de crédits.	Moyenne	Important	6
			III.Erreur d'évaluation du risque	RO 3.1	Risque d'accorder des crédits à un client insolvable (surendettement du client).	Moyenne	Important	6
				RO 3.3	Risque d'immobilisation et de non-remboursement.	Moyenne	Important	6
			IV.Erreur d'exécution	RO 4.6	Non-consultation de la centrale des risques (SED).	Moyenne	Important	6
				RO 4.9	Calcul erroné de la capacité de remboursement du client (sous-estimation).	Moyenne	Important	6
	V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.3	Dissimulation des données financières sur les clients et/ou majoration des revenus.	Moyenne	Important	6		
	7	Évaluation préalable des garanties devant être recueillies en cas de décision favorable.	I.Litiges commerciaux	RO 1.5	Non-respect des directives en matière de traitement des dossiers de garanties.	Moyenne	Important	6
			IV.Erreur d'exécution	RO 4.6	Non-consultation de la centrale des garanties de la banque.	Moyenne	Important	6
				RO 4.9	Inadéquation entre le crédit et la garantie exigée (sous-estimation).	Moyenne	Important	6
			V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.5	Surévaluation des garanties sous-tendant le crédit demandé.	Moyenne	Important	6
	8	Enregistrement des dossiers des crédits reçus sur le système informatique.	IV.Erreur d'exécution	RO 4.2	Absence de confirmation reçue.	Faible	Modéré	2
				RO 4.3	Perte de documents ou de dossier d'un client.	Faible	Important	3
			VI- Pertes des moyens d'exploitation	RO 6.2	Perte des données (Protection inadéquate de données).	Moyenne	Important	6
				RO 6.3	Catastrophe naturelle.	Faible	Important	3

LES ANNEXES

Prise de décision/autorisation de crédit	9	S'assurer que le crédit est autorisé dans le cadre des organes habilités.	I.Litiges commerciaux	RO 1.5	Non-respect des directives en matière de délégation.	Moyenne	Modéré	4
			V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.5	Autorisation de crédit émanant d'un comité de crédit non concerné.	Faible	Important	3
	10	Assurer la formalisation de l'autorisation de crédit sur un formulaire imprimé et sa communication aux structures concernées.	I.Litiges commerciaux	RO 1.5	Non-respect des directives de la direction générale.	Moyenne	Modéré	4
			IV. Erreurs d'exécution	RO 4.1	Transferts tardifs/oubliés.	Moyenne	Mineur	2
	11	S'assurer que tout refus d'octroi de crédit est justifié par des motifs clairs et convaincants.	I.Litiges commerciaux	RO 1.1	Perte des clients.	Faible	Modéré	2
				RO 1.5	Non-respect des directives de la direction générale.	Moyenne	Modéré	4
IV. Erreurs d'exécution			RO 4.1	Transferts tardifs/oubliés.	Moyenne	Modéré	4	
			RO 4.3	Preuve écrite insuffisante ou inadéquate/refus abus.	Moyenne	Modéré	4	
Mobilisation du crédit	12	S'assurer avant toute mobilisation du crédit du recueil préalable des garanties.	I.Litiges commerciaux	RO 1.5	Non-respect des directives de la direction générale.	Moyenne	Important	6
			IV. Erreurs d'exécution	RO 4.4	Non-respect des conditions de Lettre d'Autorisation de Crédit.	Moyenne	Important	6
				RO 4.11	Risque d'octroi des crédits non couverts par des garanties.	Faible	Important	3
	13	Déblocage des fonds.	IV. Erreurs d'exécution	RO 4.1	Destination erronée des fonds.	Faible	Important	3
					Déblocage d'un montant erroné.	Faible	Important	3
				RO 4.3	Non-prélèvement des frais et commissions en vigueur.	Faible	Important	3
Traitement des impayés	14	La détection des impayés et la prise en charge.	IV. Erreurs d'exécution	RO 4.7	Retard ou suivie permanent inadéquat.	Moyenne	Important	6
	15	La mise en jeu des garanties en cas d'impayé.	IV. Erreurs d'exécution	RO 4.11	Réactivité insuffisante du service juridique ou contentieux chargé de la mise en jeu des garanties.	Élevée	Important	9
	16	Traitement comptable conforme des créances impayées et des intérêts et pénalités de retard.	IV. Erreurs d'exécution	RO 4.3	Non-perception des frais et intérêts.	Faible	Important	3
				RO 4.3	Retard ou erreur de comptabilisation d'une transaction.	Moyenne	Modéré	4
		VII. Défaillance des systèmes d'information	RO 7.4	Défaillance au niveau du système d'information ; retard dans les mises à jour.	Faible	Important	3	

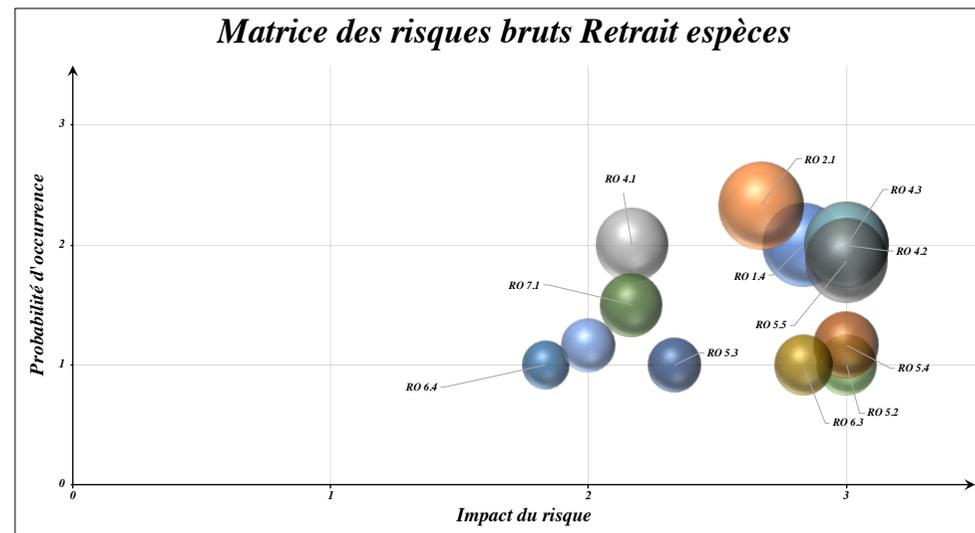
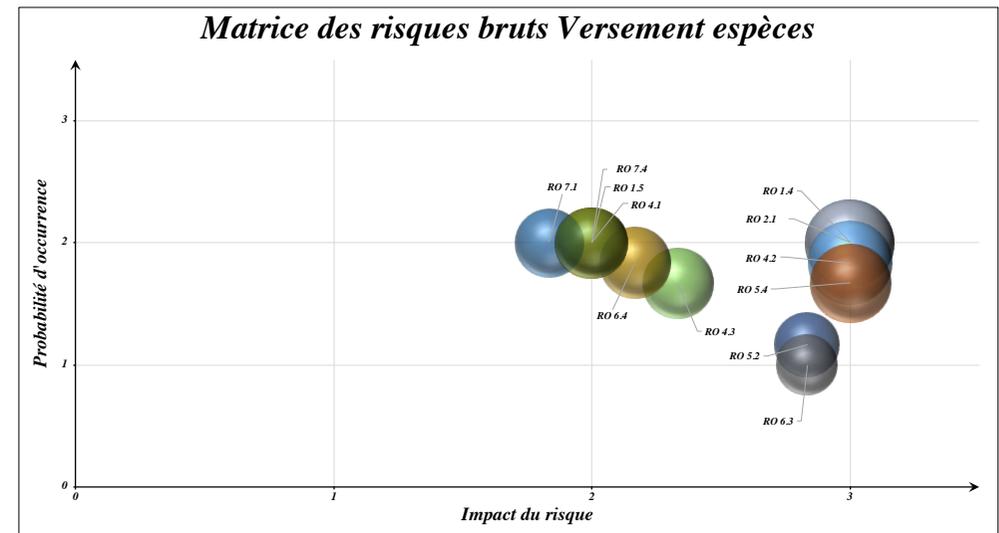
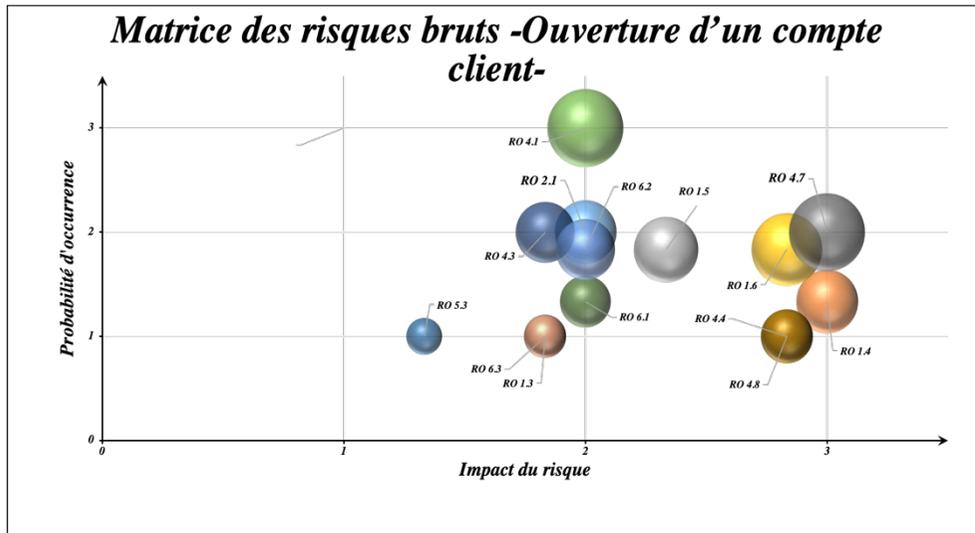
LES ANNEXES

Virement international - niveau agence -							
Délivrance des frais de scolarité/de formation par virement bancaire							
Étapes	Tâches	Niveau 1 : Catégorie du risque	Référence	Niveau 2 (Événement à risque)	Fréquence	Gravité	Criticité (F*G)
1	Se rendre à l'agence et s'adresser au chargé clientèle.	V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.2	Incendie criminel ; attentat ; ... etc.	Faible	Important	3
		VI- Perte des moyens d'exploitation	RO 6.3	Catastrophe naturelle ; désobéissance civile ; ... etc.	Faible	Important	3
2	Recevoir le client pour transfert au titre de frais de scolarité par virement bancaire au profit du bénéficiaire (Frais d'inscription et d'études/frais d'installation/frais de séjour).	I. Litiges commerciaux	RO 1.4	Non-respect de la charte qualité ; retard ou réactivité inadéquate ; Communication inefficace ou inappropriée avec les clients... etc.	Moyenne	Important	6
			RO 1.3	Produit non compatible avec les besoins du client.	Faible	Modéré	2
			RO 1.6	Absence ou manque de clarté.	Moyenne	Modéré	4
3	Récupérer les documents nécessaires selon la nature de l'opération et vérifier l'identité du client : - Récupérer la pièce d'identité du client ; - Rechercher par l'option URI sur Équation l'identité du client.	I. Litiges commerciaux	RO 1.5	Non-respect des directives de la direction générale.	Moyenne	Modéré	4
		IV. Erreur d'exécution	RO 4.1	Retard dans le traitement « Contraintes de volume ».	Faible	Mineur	1
			RO 4.3	Acceptation de dossier incomplet.	Moyenne	Modéré	4
			RO 4.4	Usage non approprié d'une application ou système. Retard ou contrôle inadéquat des données d'une transaction.	Faible	Mineur	1
		VII. Défaillance des systèmes d'information	RO 7.1	Défaillance du matériel informatique.	Moyenne	Modéré	4
4	Remettre au client un ordre de virement et l'inviter à le remplir, puis récupérer ce dernier rempli et signé.	V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.3	L'ordre de virement n'est pas convenablement rempli.	Moyenne	Important	6
		VI- Pertes des moyens d'exploitation	RO 6.4	Perte de service (imprimé d'ordre de virement indisponible).	Faible	Mineur	1
5	Vérifier la conformité de la signature du client et apposer le cachet signature conforme.	I. Litiges commerciaux	RO 1.5	Non-respect des termes par erreur/oubli.	Moyenne	Modéré	4
		V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.3	Identité frauduleuse	Faible	Important	3
		VII. Défaillance des systèmes d'information	RO 7.1	Défaillance de matériel informatique.	Faible	Modéré	2
			RO 7.4	Défaillance au niveau de système d'information.	Faible	Modéré	2
6	Procéder aux vérifications conformément à la Politique.	II. Litiges avec les autorités	RO 2.1	La non-conformité de la documentation aux lois, textes réglementaires et procédures internes.	Moyenne	Important	6
		IV. Erreurs d'exécution	RO 4.1	Retard dans le traitement des dossiers.	Moyenne	Modéré	4
		V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.3	La non-authenticité des documents.	Faible	Important	3
			RO 5.3	Les erreurs sur les documents.	Moyenne	Modéré	4
RO 5.3	Faux documents.	Moyenne	Modéré	4			

LES ANNEXES

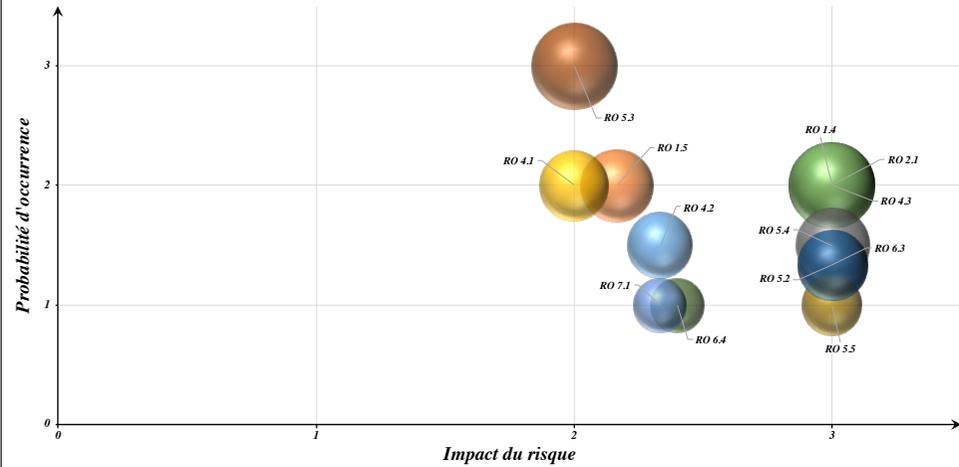
7	Insérer les documents sur le workflow et transmettre au directeur d'agence.	IV. Erreur d'exécution	RO 4.1	Transferts tardifs/oubliés.	Faible	Mineur	1
			RO 4.8	Dompage ou pertes aux documents des clients.	Moyenne	Modéré	4
		VI. Pertes des moyens d'exploitation	RO 6.1	Protection inadéquate de données.	Faible	Modéré	2
		VII. Défaillance des systèmes d'information	RO 7.1	Défaillance de matériel informatique.	Faible	Modéré	2
			RO 7.4	Défaillance au niveau de système d'information.	Faible	Modéré	2
8	Recevoir les documents et procéder aux vérifications : – Vérifier la complétude des documents et l'exactitude des données. – Vérifier la résidence du client.	IV. Erreurs d'exécution	RO 4.7	Retard ou double contrôle inadéquat.	Faible	Modéré	2
		V. Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.3	Identité frauduleuse ; fausse déclaration... etc.	Faible	Important	3
		V. Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.3	Identité frauduleuse	Faible	Important	3
9	Transmettre les documents à l'Opérateur de la division CRCCE pour vérification	IV. Erreur d'exécution	RO 4.1	Transferts tardifs/oubliés.	Moyenne	Modéré	4
			RO 4.1	Destination erronée des documents.	Faible	Mineur	1
		VII. Défaillance des systèmes d'information	RO 7.4	Défaillance au niveau de système d'information.	Faible	Modéré	2
10	Effectuer une photocopie de l'ordre de virement signé et le garder dans le dossier du bénéficiaire.	I. Litiges commerciaux	RO 1.5	Non-respect des termes par erreur/oubli.	Faible	Modéré	2
		IV. Erreurs d'exécution	RO 4.3	Perte du dossier ou des documents d'un client.	Moyenne	Modéré	4
		VI. Pertes des moyens d'exploitation	RO 6.2	Protection inadéquate de données ; protection inadéquate des archives de la banque.	Faible	Modéré	2
		VII. Défaillance des systèmes d'information	RO 7.1	Défaillance de matériel informatique.	Faible	Modéré	2
			RO 7.4	Défaillance au niveau de système d'information.	Moyenne	Modéré	4
11	Transmettre l'ordre de virement signé à la Division Opérations Financière de la COU pour archivage.	IV. Erreur d'exécution	RO 4.1	Transferts tardifs/oubliés.	Moyenne	Modéré	4
			RO 4.1	Destination erronée des documents.	Faible	Mineur	1
		VII. Défaillance des systèmes d'information	RO 7.4	Défaillance au niveau de système d'information.	Faible	Modéré	2

ANNEXES N°02 : Les Matrices des risques bruts de processus étudiés.

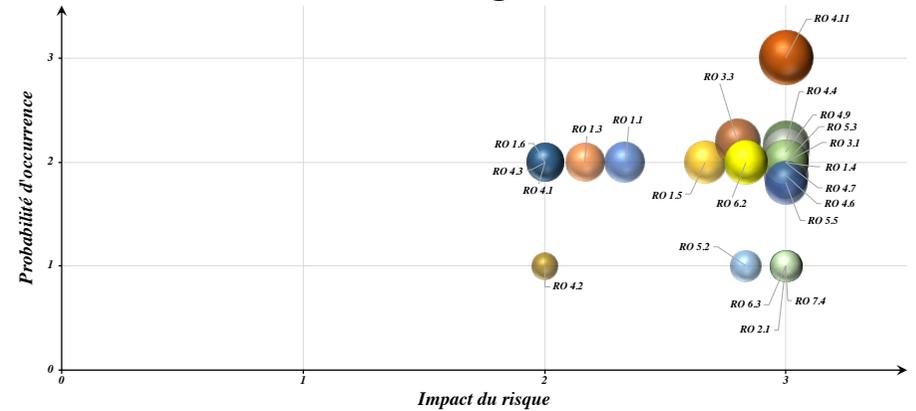


LES ANNEXES

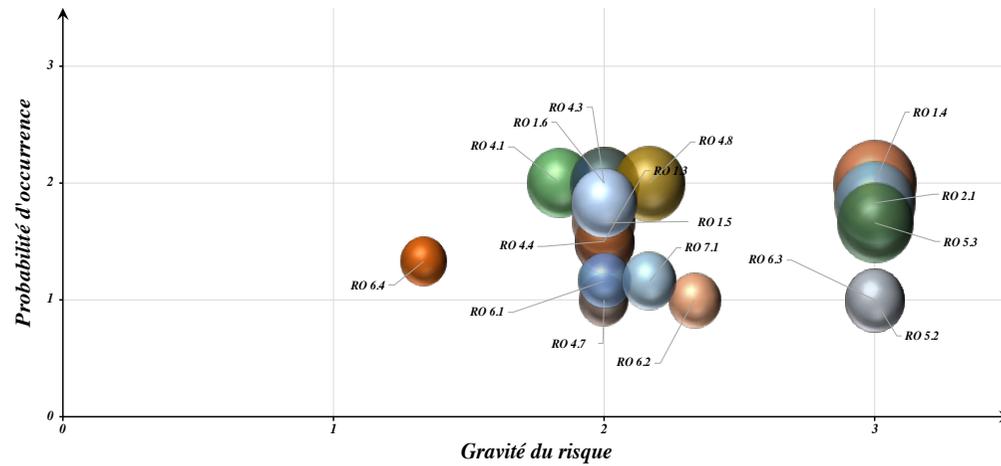
Matrice des risques bruts Virement local



Matrice des risques bruts Crédit immobilier - niveau agence -



Matrice des risques bruts Virement international - niveau agence -



LES ANNEXES

Annexe N°03 : Les éléments de contrôle et cotation des risques résiduels des processus étudiés.

Ouverture d'un compte client												
Étapes	Tâches	Niveau 1 : Catégorie du risque	Référence	Niveau 2 (Événement à risque)	Fréquence	Gravité	Criticité (F*G)	Élément de contrôle (S'il n'y a pas des éléments de contrôle, écrire « néant »)	Efficacité du DMR	Fréquence après DMR	Gravité après DMR	Criticité (F*G) après DMR
1	Se présenter à l'agence et demander l'ouverture d'un compte (en précisant la nature du compte à ouvrir).	I- Lièges commerciaux	RO 1.4	Non-respect de la charte qualité ; retard ou réactivité inadéquate ; Communication inefficace ou inappropriée avec les clients... etc.	Faible	Important	3	Au niveau de chaque agence un superviseur est désigné pour contrôler les opérations d'ouverture des comptes: validation de l'ouverture du compte sur le système, vérification des documents juridiques, et inventaire périodique des dossiers juridiques.	Intermédiaire	Faible	Modéré	2
		V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.2	Incendie criminel ; attentat ; ... etc.	Faible	Important	3	Équipement des agences par des caméras de surveillance en marche, bien placées et couvrant tous les champs Équipement des agences par des détecteurs de feu et des alarmes Équipement des agences par des coffres sécurisés résistants à tout types d'incidents Archivage organisé des dossiers dans des armoires blindées qui ferme à clé, une entité est responsable de la conservation et de la gestion de ces dossiers.	Efficace	Faible	Mineur	1
		VI- Perte des moyens d'exploitation	RO 6.3	Catastrophe naturelle ; désobéissance civile ; ... etc.	Faible	Important	3	Dispositif de PCA (Plan de continuité d'activité) en place avec un site de secours implanté à la zone de BIZERTE	Efficace	Faible	Mineur	1
2	Faire renseigner la demande d'ouverture de compte appropriée.	I- Lièges commerciaux	RO 1.2	Erreur dans la catégorie de compte à ouvrir ; catégorie de compte souhaitée manquante.	Faible	Modéré	2	Un deuxième contrôle de dossiers au niveau du back office	Efficace	Faible	Mineur	1
		VI- Perte des moyens d'exploitation	RO 6.4	Perte de service (imprimés indisponibles ou inapproprié).	Faible	Mineur	1	Néant	Inexistant	Faible	Mineur	1
3	Faire signer la demande ainsi que le carton de spécimen de signature.	V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.3	Ouverture d'un compte société par une personne non habilitée ; utilisation de fausse identité par un tiers.	Moyenne	Important	6	Demander une pièce d'identité ainsi que tous les documents nécessaire + Un deuxième contrôle de dossiers au niveau du back office	Efficace	Faible	Mineur	1
4	Création de la relation au niveau du système agence.	VII- Défaillance des systèmes d'information	RO 7.1	Défaillance du matériel informatique.	Faible	Modéré	2	La direction DCSI assure le bon fonctionnement du matériel informatique.	Efficace	Faible	Mineur	1
			RO 7.2	Données incohérentes ou manquantes.	Moyenne	Modéré	4	Dispositif de contrôle de 2eme niveau : division administration des comptes clients.	Efficace	Faible	Mineur	1
			RO 7.4	Défaillance au niveau du menu « gestion des clients ».	Faible	Modéré	2	La direction DCSI assure le bon fonctionnement du matériel informatique.	Efficace	Faible	Mineur	1
5	Ouverture du compte client.	IV- Erreur d'exécution	RO 4.3	Saisie de données erronées.	Moyenne	Modéré	4	Un deuxième contrôle de dossiers au niveau du back office	Efficace	Faible	Mineur	1
		VII- Défaillance des systèmes d'information	RO 7.1	Défaillance du matériel informatique.	Faible	Modéré	2	La direction DCSI assure le bon fonctionnement du matériel informatique.	Efficace	Faible	Mineur	1
			RO 7.4	Défaillance au niveau du menu « ouverture de compte ».	Faible	Modéré	2	La direction DCSI assure le bon fonctionnement du matériel informatique.	Efficace	Faible	Mineur	1
6	Scanner le spécimen de signature.	VII- Défaillance des systèmes d'information	RO 7.1	Défaillance du matériel informatique.	Faible	Modéré	2	La direction DCSI assure le bon fonctionnement du matériel informatique.	Efficace	Faible	Mineur	1
7	Vérifier que le client n'a pas d'incidents de paiement et qu'il n'est pas frappé d'interdiction de chéquier.	III- Erreur d'évaluation du risque	RO 3.1	Erreur dans le calcul de l'autorisation de découvert ; délivrance d'un chéquier à une personne non habilitée ou interdit de chéquier.	Moyenne	Important	6	2 niveau de contrôle: le superviseur au niveau agence, et la division administration des comptes.	Intermédiaire	Moyenne	Modéré	4
8	Classer tous les documents au niveau d'une base de données d'ouverture de compte au nom du client.	IV- Erreur d'exécution	RO 4.2	Perte d'un dossier d'ouverture de compte client.	Moyenne	Important	6	Les dossiers sont scannés via l'application GED ce qui permet l'enregistrement des documents + Équipement des agences par des coffres sécurisés dédiés à la conservation et l'archivage de ces dossiers	Efficace	Faible	Mineur	1
9	Adresser une copie de la demande d'ouverture de compte au contrôleur.	IV- Erreur d'exécution	RO 4.6	Absence d'une organisation séparant les tâches en front-office et back-office .	Élevée	Modéré	6	Dispositif de contrôle de 2eme niveau : division administration des comptes clients.	Intermédiaire	Moyenne	Modéré	4
			RO 4.9	Défaut de rapprochement.	Moyenne	Modéré	4	Dispositif de contrôle de 2eme niveau : division administration des comptes clients.	Efficace	Faible	Mineur	1

LES ANNEXES

Versement espèces

Étapes	Tâches	Niveau 1 : Catégorie du risque	Référence	Niveau 2 (Événement à risque)	Fréquence	Gravité	Criticité (F*G)	Élément de contrôle <i>S'il n'y a pas des éléments de contrôle, écrire « néant »</i>	Efficacité du DMR	Fréquence après DMR	Gravité après DMR	Criticité (F*G) après DMR
1	Se rendre à l'agence et s'adresser à la caisse.	I- Litiges commerciaux	RO 1.4	Non-respect de la charte qualité ; retard ou réactivité inadéquate ; Communication inefficace ou inappropriée avec les clients... etc.	Moyenne	Important	6	Au niveau de chaque agence un superviseur est désigné pour contrôler les opérations d'ouverture des comptes: validation de l'ouverture du compte sur le système, vérification des documents juridiques, et inventaire périodique des dossiers juridiques.	Intermédiaire	Faible	Modéré	2
		V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.2	Incendie criminel ; attentat ; ... etc.	Faible	Important	3	- Équipement des agences par des caméras de surveillance en marche, bien placées et couvrant tous les champs ; - Équipement des agences par des détecteurs de feu et des alarmes ; - Équipement des agences par des coffres sécurisés résistants à tous types d'incidents ; - Archivage organisé des dossiers dans des armoires blindées qui ferme à clé, une entité est responsable de la conservation et de la gestion de ces dossiers.	Efficace	Faible	Mineur	1
		VI- Perte des moyens d'exploitation	RO 6.3	Catastrophe naturelle ; désobéissance civile ; ... etc.	Faible	Important	3	Dispositif de PCA (Plan de continuité d'activité) en place avec un site de secours implanté à la zone de BIZERTE	Efficace	Faible	Mineur	1
2	Remplir et signer un bulletin de versement espèces (en trois exemplaires) et le présenter au guichetier.	II- Litiges avec les autorités	RO 2.1	Non-respect de la circulaire BCT n° 91-22 .	Moyenne	Important	6	Contrôle de journées comptable + Contrôle du superviseur	Intermédiaire	Faible	Modéré	2
		VI- Pertes des moyens d'exploitation	RO 6.4	Perte de service (imprimé de bulletin de versement indisponible).	Faible	Modéré	2	Contrôle de journées comptables + Suivi de stock de fourniture (bordereaux)	Efficace	Faible	Mineur	1
3	S'assurer que : - le bulletin est en 3 exemplaires ; qu'il concerne un compte ouvert à l'agence, qu'il est convenablement rempli et durement signé !	IV- Erreurs d'exécution	RO 4.1	Contraintes de volume ; Retard dans le traitement d'un moyen de paiement... etc.	Moyenne	Modéré	4	Contrôle de journées comptables // Inventaire de caisse en fin de journée	Intermédiaire	Faible	Modéré	2
		VII. Défaillance des systèmes d'information	RO 7.1	Défaillance du matériel informatique.	Faible	Modéré	2	La direction DCSI assure le bon fonctionnement du matériel informatique.	Efficace	Faible	Mineur	1
			RO 7.4	Défaillance au niveau du menu « gestion des clients » ; retard dans les mises à jour.	Faible	Modéré	2	La direction DCSI assure le bon fonctionnement du matériel informatique.	Efficace	Faible	Mineur	1
4	Comptage des fonds à verser sous le regard du client.	IV- Erreur d'exécution	RO 4.2	Erreur dans le comptage des fonds.	Moyenne	Important	6	- Les agences doivent être équipées par des caméras de surveillance en marche et bien placées et couvrant tous les champs - Fournir les agences par des compteuses de billets fiables - Inventaire des caisses en fin de journée et contrôle des déficits/incidents déclarés	Efficace	Faible	Modéré	2
		V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.4	Vol de fonds par le caissier (minoration du comptage).	Faible	Important	3	Les agences doivent être équipées par des caméras de surveillance en marche et bien placées Inventaire des caisses en fin de journée et validation de l'opération par un superviseur Les contrôles inopinés	Efficace	Faible	Modéré	2
5	Saisir l'opération de versement espèces dans le compte du client.	IV- Erreur d'exécution	RO 4.3	Saisie de données erronées.	Moyenne	Modéré	4	Contrôle de journées comptables : Rapprochement des bordereaux avec le journal	Intermédiaire	Moyenne	Mineur	2
		V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.4	Détournement par le caissier des espèces versées par le client.	Faible	Important	3	Les agences doivent être équipées par des caméras de surveillance en marche et bien placées et couvrant tous les champs Contrôle de journées comptables : Rapprochement des bordereaux avec le journal	Intermédiaire	Faible	Mineur	1
			RO 7.4	Défaillance au niveau du menu « gestion des clients ».	Moyenne	Modéré	4	Inventaire de caisse en fin de journée	Efficace	Faible	Mineur	1
6	Viser le bulletin de versement espèce.	I- Litiges commerciaux	RO 1.5	Non-respect des termes par erreur/oubli.	Moyenne	Modéré	4	Contrôle de journées comptables	Intermédiaire	Faible	Modéré	2
7	Remettre l'exemplaire original du bulletin au client et garder les 2 autres au niveau de la journée comptable	V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.4	Non-délivrance d'un exemplaire du bulletin de versement au client dans le but d'un vol des fonds par le caissier.	Moyenne	Important	6	Équipement des agences par des caméras de surveillance en marche, bien placées et couvrant tous les champs	Efficace	Faible	Mineur	1
		VII. Défaillance des systèmes d'information	RO 7.1	Défaillance de matériel informatique.	Moyenne	Modéré	4	La direction DCSI assure le bon fonctionnement du matériel informatique.	Efficace	Faible	Mineur	1
			RO 6.4	Défaillance au niveau du menu « gestion des clients ».	Moyenne	Modéré	4	La direction DCSI assure le bon fonctionnement du matériel informatique.	Efficace	Faible	Mineur	1
8	Conserver l'autre exemplaire du bulletin de versement en attendant l'arrêté de la caisse.	IV- Erreur d'exécution	RO 4.2	Perte d'une copie de bulletin de versement.	Moyenne	Modéré	4	Contrôle de journées comptables	Intermédiaire	Moyenne	Mineur	2

LES ANNEXES

Retrait espèces

Étapes	Tâches	Niveau 1 : Catégorie du risque	Référence	Niveau 2 (Événement à risque)	Fréquence	Gravité	Critici (F*G)	Élément de contrôle		Efficacité du DMR	Fréquence après DMR	Gravité après DMR	Criticit (F*G) après DMR
								<i>S'il n'y a pas des éléments de contrôle, écrire « néant »</i>					
1	Se rendre à l'agence et s'adresser à la caisse.	I- Litiges commerciaux	RO 1.4	Non-respect de la charte qualité ; retard ou réactivité inadéquate ; Communication inefficace ou inappropriée avec les clients... etc.	Moyenne	Important	6	Au niveau de chaque agence un superviseur est désigné pour contrôler les opérations d'ouverture des comptes : validation de l'ouverture du compte sur le système, vérification des documents juridiques, et inventaire périodique des dossiers juridiques.	Intermédiaire	Faible	Modéré	2	
		V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.2	Incendie criminel ; attentat ; ... etc.	Faible	Important	3	<ul style="list-style-type: none"> Équipement des agences par des caméras de surveillance en marche, bien placées et couvrant tous les champs ; Équipement des agences par des détecteurs de feu et des alarmes ; Équipement des agences par des coffres sécurisés résistants à tous types d'incidents ; Archivage organisé des dossiers dans des armoires blindées qui ferme à clé, une entité est responsable de la conservation et de la gestion de ces dossiers. 	Efficace	Faible	Mineur	1	
		VI- Perte des moyens d'exploitation	RO 6.3	Catastrophe naturelle ; désobéissance civile ; ... etc.	Faible	Important	3	Dispositif de PCA (Plan de continuité d'activité) en place avec un site de secours implanté à la zone de BIZERTE	Efficace	Faible	Mineur	1	
2	Remplir et signer un bulletin de retrait espèces et le présenter au caissier.	II- Litiges avec les autorités	RO 2.1	Non-respect de la circulaire BCT n° 91-22 .	Moyenne	Important	6	Contrôle du superviseur + Contrôle de journée comptable	Intermédiaire	Faible	Modéré	2	
		VI- Pertes des moyens d'exploitation	RO 6.4	Perte de service (imprimé de bulletin de versement indisponible).	Faible	Modéré	2	Contrôle de journées comptables // Suivi de stock de fourniture (bordereaux)	Efficace	Faible	Mineur	1	
3	Vérifier la concordance, au niveau du bulletin, entre : - le numéro du compte et le titulaire. - le titulaire du compte et le bénéficiaire du retrait (CIN) ; - le montant en chiffre et celui en lettres ; - la signature apposée avec le spécimen de signature.	IV- Erreur d'exécution	RO 4.1	Contraintes de volume ; Retard dans le traitement d'un moyen de paiement... etc.	Moyenne	Modéré	4	Contrôle de journées comptables // Inventaire de caisse en fin de journée	Efficace	Faible	Mineur	1	
		V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.3	Fraude commise par des tiers (retrait espèces par une personne non habilitée).	Faible	Important	3	S'assurer de l'identité du client Via une pièce d'identité et la signature	Efficace	Faible	Modéré	2	
		VII- Défaillance des systèmes d'information	RO 7.1	Défaillance de matériel informatique.	Faible	Modéré	2	La direction DCSI assure le bon fonctionnement du matériel informatique.	Efficace	Faible	Mineur	1	
			RO 7.4	Retard ou erreur dans la mise à jour de données alimentant le système de gestion des clients « Défaillance du menu gestion des clients ».	Faible	Modéré	2	La direction DCSI assure le bon fonctionnement du matériel informatique.	Efficace	Faible	Mineur	1	
4	Vérifier l'existence de provision suffisante ou d'une autorisation.	V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.5	Dépassement délibéré de la limite de découvert initié par le caissier.	Faible	Important	3	Verrouillage du système + Inventaire caisse en fin de journée + Suivi des dépassements	Efficace	Faible	Modéré	2	
		VII- Défaillance des systèmes d'information	RO 7.1	Défaillance de matériel informatique.	Faible	Modéré	2	La direction DCSI assure le bon fonctionnement du matériel informatique.	Efficace	Faible	Mineur	1	
			RO 7.4	Retard ou erreur dans la mise à jour de données alimentant le système de gestion des clients « défaillance du menu gestion des clients ».	Faible	Modéré	2	La direction DCSI assure le bon fonctionnement du matériel informatique.	Efficace	Faible	Mineur	1	
5	Saisir l'opération de retrait espèces dans le compte du client.	IV- Erreur d'exécution	RO 4.3	Saisi d'un montant de retrait espèces erronées.	Moyenne	Important	6	Contrôle de journées comptables // Inventaire de caisse en fin de journée	Intermédiaire	Faible	Modéré	2	
		V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.4	Retrait espèces fictif initié par le caissier au nom d'un client de l'agence — minoration du montant du retrait avec la complicité du caissier	Faible	Important	3	Équipement des agences par des caméras de surveillance en marche, bien placées et couvrant tous les champs	Intermédiaire	Faible	Modéré	2	
		VII- Défaillance des systèmes d'information	RO 7.4	Défaillance au niveau du menu « gestion des caisses ».	Faible	Modéré	2	Contrôle de journées comptables // Inventaire de caisse en fin de journée	Efficace	Faible	Mineur	1	
6	Remettre le montant du retrait au client.	IV- Erreur d'exécution	RO 4.2	Erreur dans le comptage des fonds.	Moyenne	Important	6	Contrôle de journées comptables // Inventaire de caisse en fin de journée + Fournir les agences par des compteuses de billets fiables	Efficace	Faible	Mineur	1	
		V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.4	Vol de fonds par le caissier.	Faible	Important	3	Équipement des agences par des caméras de surveillance en marche, bien placées et couvrant tous les champs	Intermédiaire	Faible	Modéré	2	
7	Conservé le bulletin de retrait espèces en attendant l'arrêt de la caisse.	IV- Erreur d'exécution	RO 4.2	Perte d'un bulletin de retrait espèce.	Moyenne	Modéré	4	Contrôle de journées comptables	Intermédiaire	Moyenne	Mineur	2	

LES ANNEXES

Virement local												
Étapes	Tâches	Niveau 1 : Catégorie du risque	Référence	Niveau 2 (Événement à risque)	Fréquence	Gravité	Critici (F*G)	Élément de contrôle <i>S'il n'y a pas des éléments de contrôle, écrire « néant »</i>	Efficacité du DMR	Fréquence après DMR	Gravité après DMR	Criticit (F*G) après DMR
1	Se rendre à l'agence et s'adresser à la caisse.	I- Litiges commerciaux	RO 1.4	Non-respect de la charte qualité : retard ou réactivité inadéquate ; Communication inefficace ou inappropriée avec les clients... etc.	Moyenne	Important	6	Au niveau de chaque agence un superviseur est désigné pour contrôler les opérations d'ouverture des comptes; validation de l'ouverture du compte sur le système, vérification des documents juridiques, et inventaire périodique des dossiers juridiques.	Intermédiaire	Faible	Modéré	2
		V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.2	Incendie criminel; attentat; ... etc.	Faible	Important	3	- Équipement des agences par des caméras de surveillance en marche, bien placées et couvrant tous les champs ; - Équipement des agences par des détecteurs de feu et des alarmes ; - Équipement des agences par des coffres sécurisés résistants à tous types d'incidents ; - Archivage organisé des dossiers dans des armoires blindées qui ferme à clé, une entité est responsable de la conservation et de la gestion de ces dossiers.	Efficace	Faible	Mineur	1
		VI- Perte des moyens d'exploitation	RO 6.3	Catastrophe naturelle ; désobéissance civile ; ... etc.	Faible	Important	3	Dispositif de PCA (Plan de continuité d'activité) en place avec un site de secours implanté à la zone de BIZERTE	Efficace	Faible	Mineur	1
2	Remplir et signer un bulletin d'ordre de virement et le présenter au caissier.	II- Litiges avec les autorités	RO 2.1	Non-respect de la circulaire BCT N° 91-22.	Moyenne	Important	6	Contrôle du superviseur	Intermédiaire	Faible	Modéré	2
		V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.3	Le bulletin d'ordre de virement n'est pas convenablement rempli.	Élevée	Modéré	6	Contrôle de journées comptables	Intermédiaire	Moyenne	Modéré	4
		VI- Pertes des moyens d'exploitation	RO 6.4	Perte de service (imprimé de bulletin de versement indisponible).	Faible	Modéré	2	Contrôle de journées comptables // Suivi de stock de fourniture (bordereaux)	Efficace	Faible	Mineur	1
3	Vérifier la concordance, au niveau du bulletin d'ordre de virement, entre : - le numéro du compte et le titulaire ; - le titulaire du compte et le donneur d'ordre (CIN) ; l'existence du numéro de compte du bénéficiaire et son nom et son prénom ; - le montant en chiffre et celui en lettres ; - la signature apposée avec le spécimen de signature.	IV- Erreur d'exécution	RO 4.1	Contraintes de volume ; Retard dans le traitement d'un moyen de paiement... etc.	Moyenne	Modéré	4	Contrôle de journées comptables + validation par le superviseur	Intermédiaire	Faible	Modéré	2
		V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.3	Fraude commise par des tiers (retrait espèces par une personne non habilitée).	Faible	Important	3	validation du superviseur + Contrôle de signature automatique	Efficace	Faible	Modéré	2
		VII. Défaillance des systèmes d'information	RO 7.1	Défaillance de matériel informatique.	Faible	Modéré	2	La direction DCSI assure le bon fonctionnement du matériel informatique.	Efficace	Faible	Mineur	1
			RO 7.4	Retard ou erreur dans la mise à jour de données alimentant le système de gestion des clients « défaillance du menu <i>gestion des clients</i> ».	Faible	Modéré	2	Conservation des dossiers juridique mis à jour au niveau de l'agence	Intermédiaire	Faible	Mineur	1
4	Vérifier l'existence de provision suffisante ou d'une autorisation.	V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.5	Dépassement délibéré de la limite de découvert initié par le caissier.	Faible	Important	3	Verrouillage du système	Efficace	Faible	Mineur	1
		VII. Défaillance des systèmes d'information	RO 7.1	Défaillance de matériel informatique.	Faible	Modéré	2	La direction DCSI assure le bon fonctionnement du matériel informatique.	Efficace	Faible	Mineur	1
			RO 7.4	Retard ou erreur dans la mise à jour de données alimentant le système de gestion des clients « défaillance du menu <i>gestion des clients</i> ».	Moyenne	Important	6	Néant	Inexistant	Moyenne	Important	6
5	Saisir l'opération de virement dans le compte du client.	IV- Erreur d'exécution	RO 4.3	Saisi d'un montant de virement erroné (Destination erronée des fonds) ; saisis un numéro de compte du bénéficiaire erroné (Transfert d'un mauvais montant).	Moyenne	Important	6	Contrôle de journées comptable	Intermédiaire	Faible	Modéré	2
		V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.4	Virement fictif initié par le caissier au nom d'un client de l'agence (Usage frauduleux des comptes clients).	Faible	Important	3	Contrôle de journées comptable	Intermédiaire	Faible	Modéré	2
		VII. Défaillance des systèmes d'information	RO 7.4	Défaillance au niveau du menu « <i>gestion des clients</i> ».	Faible	Modéré	2	Néant	Inexistant	Faible	Modéré	2
7	Remettre l'exemplaire original du bulletin au client et garder les 2 autres au caissier.	I- Litiges commerciaux	RO 1.5	Non-délivrance d'un exemplaire du bulletin d'ordre versement au client dans le but d'une falsification des enregistrements de transactions.	Moyenne	Modéré	4	Validation de l'opération par le superviseur tout en contrôlant toute l'opération	Intermédiaire	Faible	Modéré	2
		V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.4		Faible	Important	3		Intermédiaire	Faible	Modéré	2
8	Conservé le bulletin de retrait espèces en attendant l'arrêté de la caisse.	IV- Erreur d'exécution	RO 4.2	Perte d'un bulletin de retrait espèce.	Moyenne	Modéré	4	Contrôle de journées comptables	Intermédiaire	Moyenne	Mineur	2

LES ANNEXES

Crédit immobilier

	Étapes	Tâches	Niveau 1 : Catégorie du risque	Référence	Niveau 2 (Événement à risque)	Fréquence	Gravité	Critici (F*G)	Élément de contrôle <i>S'il n'y a pas des éléments de contrôle, écrire « néant »</i>	Efficacité du DMR	Fréquence après DMR	Gravité après DMR	Critici (F*G) après DMR	
Entrevue d'information	1	Se rendre à l'agence et s'adresser à la caisse.	I. Litiges commerciaux	RO 1.4	Non-respect de la charte qualité ; retard ou réactivité inadéquate ; Communication inefficace ou inappropriée avec les clients... etc.	Moyenne	Important	6	Au niveau de chaque agence un superviseur est désigné pour contrôler les opérations d'ouverture des comptes: validation de l'ouverture du compte sur le système, vérification des documents juridiques, et inventaire périodique des dossiers juridiques.	Intermédiaire	Faible	Modéré	2	
			V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.2	Incendie criminel ; attentat ; ... etc.	Faible	Important	3	- Équipement des agences par des caméras de surveillance en marche, bien placées et couvrant tous les champs ; - Équipement des agences par des détecteurs de feu et des alarmes ; - Équipement des agences par des coffres sécurisés résistants à tous types d'incidents ; - Archivage organisé des dossiers dans des armoires blindées qui ferme à clé, une entité est responsable de la conservation et de la gestion de ces dossiers.	Efficace	Faible	Mineur	1	
			VI- Perte des moyens d'exploitation	RO 6.3	Catastrophe naturelle ; désobésissance civile ; ... etc.	Faible	Important	3	Dispositif de PCA (Plan de continuité d'activité) en place avec un site de secours implanté à la zone de BIZERTE	Efficace	Faible	Mineur	1	
	2	Renseigner le client sur les offres de financement offertes par l'ATB dans le domaine du crédit immobilier.	I.Litiges commerciaux	RO 1.1	Perte des clients en cas d'information erronée.	Moyenne	Modéré	4	Disponibilité de prospectus complets et régulièrement mis à jour sur les offres de financements proposées par la banque au niveau de l'ensemble des agences.	Efficace	Faible	Modéré	2	
				RO 1.3	Produit non compatible avec les besoins du client.	Moyenne	Modéré	4	Contrôle de 2ème niveau	Efficace	Faible	Modéré	2	
				RO 1.6	Absence ou manque de clarté.	Moyenne	Modéré	4	Contrôle de 2ème niveau	Efficace	Faible	Mineur	1	
	3	Le client doit établir une demande de crédit par écrit, signée et déposée auprès du chargé de clientèle contre un récépissé de dépôt provisoire.	I.Litiges commerciaux	RO 1.5	Non-respect des directives de la direction générale.	Moyenne	Modéré	4	Contrôle 2ème niveau de conditions de forme des dossiers de crédits	Efficace	Faible	Modéré	2	
				IV.Erreur d'exécution	RO 4.6	Non-respect des termes par erreur/oubli.	Moyenne	Modéré	4	Contrôle 2ème niveau de conditions de forme des dossiers de crédits	Intermédiaire	Faible	Modéré	2
					RO 4.3	Perte de la demande d'un client.	Moyenne	Mineur	2	Contrôle 2ème niveau de conditions de forme des dossiers de crédits	Efficace	Faible	Mineur	1
Introduction de la demande de crédit	4	Formaliser la demande de crédit par un dossier en bonne et due forme (respectant les conditions de forme et de fond).	I.Litiges commerciaux	RO 1.5	Non-respect des directives en matière de traitement des dossiers de crédits.	Moyenne	Modéré	4	Suivi de l'acheminement des dossiers via le work flow	Intermédiaire	Faible	Modéré	2	
			IV.Erreur d'exécution	RO 4.3	Acceptation de dossier incomplet.	Moyenne	Modéré	4	Contrôle 2ème niveau de conditions de forme des dossiers de crédits	Efficace	Faible	Mineur	1	
			V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.5	Acceptation des documents falsifiés.	Faible	Important	3	Contrôle 2ème niveau de conditions de forme des dossiers de crédits	Intermédiaire	Faible	Mineur	1	
Analyse détaillée du dossier de crédit	5	Vérification de l'identité; de la situation familiale; de l'emploi et des revenus du demandeur.	II.Litiges avec les autorités	RO 2.1	La non-conformité de la documentation aux lois, textes réglementaires et procédures internes.	Faible	Important	3	Contrôle 2ème niveau de conditions de forme et de fonds des dossiers de crédits	Intermédiaire	Faible	Modéré	2	
			IV.erreurs d'exécution	RO 4.1	Retard dans le traitement des dossiers.	Moyenne	Modéré	4	Suivi de l'acheminement des dossiers via le work flow	Intermédiaire	Faible	Mineur	1	
			V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.3	La non-authenticité des documents.	Faible	Important	3	Contrôle 2ème niveau de conditions de forme et de fonds des dossiers de crédits	Intermédiaire	Faible	Modéré	2	
					Les erreurs sur les documents.	Faible	Important	3	Contrôle 2ème niveau de conditions de forme et de fonds des dossiers de crédits	Intermédiaire	Faible	Modéré	2	
	Faux documents.	Faible			Important	3	Contrôle 2ème niveau de conditions de forme et de fonds des dossiers de crédits	Intermédiaire	Faible	Modéré	2			
	6	Vérification de la situation financière et patrimoniale du client, vérification de la solvabilité du client et de sa moralité (incidents de paiement, interdit de chèques, classement au niveau du secteur bancaire).	I.Litiges commerciaux	RO 1.5	Non-respect des directives en matière de traitement des dossiers de crédits.	Moyenne	Important	6	Contrôle 2ème niveau de conditions de forme et de fonds des dossiers de crédits	Intermédiaire	Moyenne	Modéré	4	
				III.Erreur d'évaluation du risque	RO 3.1	Risque d'accorder des crédits à un client insolvable (surendettement du client).	Moyenne	Important	6	Contrôle 2ème niveau de conditions de forme et de fonds des dossiers de crédits	Intermédiaire	Faible	Modéré	2
					RO 3.3	Risque d'immobilisation et de non-remboursement.	Moyenne	Important	6	Contrôle 2ème niveau de conditions de forme et de fonds des dossiers de crédits	Intermédiaire	Faible	Modéré	2
					IV.Erreur d'exécution	RO 4.6	Non-consultation de la centrale des risques (SED).	Moyenne	Important	6	Contrôle 2ème niveau de conditions de forme et de fonds des dossiers de crédits	Intermédiaire	Faible	Modéré
RO 4.9				Calcul erroné de la capacité de remboursement du client (sous-estimation).		Moyenne	Important	6	Contrôle 2ème niveau de conditions de forme et de fonds des dossiers de crédits	Intermédiaire	Faible	Modéré	2	
V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.3	Dissimulation des données financières sur les clients et/ou majoration des revenus.	Moyenne	Important	6	Contrôle 2ème niveau de conditions de forme et de fonds des dossiers de crédits	Intermédiaire	Faible	Modéré	2				

LES ANNEXES

Analyse détaillée du dossier de crédit	7	Évaluation préalable des garanties devant être recueillies en cas de décision favorable.	I.Litiges commerciaux	RO 1.5	Non-respect des directives en matière de traitement des dossiers de garanties.	Moyenne	Important	6	Contrôle 2ème niveau de conditions de forme et de fonds des dossiers de crédits	Intermédiaire	Moyenne	Modéré	4
			IV.Erreur d'exécution	RO 4.6	Non-consultation de la centrale des garanties de la banque.	Moyenne	Important	6	le service juridique doit veiller à la bonne constitution de la garantie avant tout déblocage de crédit	Efficace	Faible	Mineur	1
				RO 4.9	Inadéquation entre le crédit et la garantie exigée (sous-estimation).	Moyenne	Important	6	le service juridique doit veiller à la bonne constitution de la garantie avant tout déblocage de crédit	Efficace	Faible	Mineur	1
			V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.5	Surévaluation des garanties sous-tendant le crédit demandé.	Moyenne	Important	6	Les crédits sont évalués par 2 experts	Intermédiaire	Faible	Modéré	2
	8	Enregistrement des dossiers des crédits reçus sur le système informatique.	IV.Erreur d'exécution	RO 4.2	Absence de confirmation reçue.	Faible	Modéré	2	Néant	Inexistant	Faible	Modéré	2
				RO 4.3	Perte de documents ou de dossier d'un client.	Faible	Important	3	Contrôle inopiné/L'enregistrement des dossiers reçus sur le système d'information.	Intermédiaire	Faible	Modéré	2
			VI- Pertes des moyens d'exploitation	RO 6.2	Perte des données (Protection inadéquate de données).	Moyenne	Important	6	- Equipement des agences par des détecteurs du feu et des alarmes ; - Renforcement des agences par du der forgé et des vitres spéciales ; - Equipement des agences par des coffres sécurisés résistants à tout types d'incidents.	Efficace	Faible	Modéré	2
				RO 6.3	Catastrophe naturelle.	Faible	Important	3	- Equipement des agences par des détecteurs du feu et des alarmes ; - Renforcement des agences par du der forgé et des vitres spéciales ; - Equipement des agences par des coffres sécurisés résistants à tout types d'incidents.	Efficace	Faible	Modéré	2
Prise de décision/autorisation de crédit	9	S'assurer que le crédit est autorisé dans le cadre des organes habilités.	I.Litiges commerciaux	RO 1.5	Non-respect des directives en matière de délégation.	Moyenne	Modéré	4	Le contrôle de 2ème niveau assure ce contrôle	Efficace	Faible	Modéré	2
			V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.5	Autorisation de crédit émanant d'un comité de crédit non concerné.	Faible	Important	3	Le contrôle de 2ème niveau assure ce contrôle	Efficace	Faible	Modéré	2
	10	Assurer la formalisation de l'autorisation de crédit sur un formulaire imprimé et sa communication aux structures concernées.	I.Litiges commerciaux	RO 1.5	Non-respect des directives de la direction générale.	Moyenne	Modéré	4	Le contrôle de 2ème niveau assure ce contrôle	Efficace	Faible	Modéré	2
			IV.Erreurs d'exécution	RO 4.1	Transferts tardifs/oublés.	Moyenne	Mineur	2	Date de la demande de crédit + suivi du dossier via workflow	Intermédiaire	Faible	Mineur	1
	11	S'assurer que tout refus d'octroi de crédit est justifié par des motifs clairs et convaincants.	I.Litiges commerciaux	RO 1.1	Perte de clients.	Faible	Modéré	2	Néant	Inexistant	Faible	Modéré	2
				RO 1.5	Non-respect des directives de la direction générale.	Moyenne	Modéré	4	Contrôle 2ème niveau de conditions de forme et de fonds des dossiers de crédits	Intermédiaire	Faible	Modéré	2
			IV.Erreurs d'exécution	RO 4.1	Transferts tardifs/oublés.	Moyenne	Modéré	4	Suivi du dossier via workflow	Efficace	Faible	Mineur	1
				RO 4.3	Preuve écrite insuffisante ou inadéquate/refus abus.	Moyenne	Modéré	4	Contrôle 2ème niveau de conditions de forme et de fonds des dossiers de crédits	Intermédiaire	Faible	Modéré	2
Mobilisation du crédit	12	S'assurer avant toute mobilisation du crédit du recueil préalable des garanties.	I.Litiges commerciaux	RO 1.5	Non-respect des directives de la direction générale.	Moyenne	Important	6	le service juridique doit veiller à la bonne constitution de la garantie avant tout déblocage de crédit + La direction administrative assure ce contrôle	Efficace	Faible	Mineur	1
			IV.Erreurs d'exécution	RO 4.4	Non-respect des conditions de Lettre d'Autorisation de Crédit.	Moyenne	Important	6	le service juridique doit veiller à la bonne constitution de la garantie avant tout déblocage de crédit + La direction administrative assure ce contrôle	Efficace	Faible	Mineur	1
				RO 4.11	Risque d'octroi des crédits non couverts par des garanties.	Faible	Important	3	le service juridique doit veiller à la bonne constitution de la garantie avant tout déblocage de crédit + La direction administrative assure ce contrôle	Efficace	Faible	Mineur	1
	13	Déblocage des fonds.	IV.Erreurs d'exécution	RO 4.1	Destination erronée des fonds.	Faible	Important	3	un deuxième contrôle de validation aura lieu avant tout déblocage	Efficace	Faible	Mineur	1
					Déblocage d'un montant erroné.	Faible	Important	3	un deuxième contrôle de validation aura lieu avant tout déblocage	Efficace	Faible	Mineur	1
				RO 4.3	Non-prélèvement des frais et commissions en vigueur.	Faible	Important	3	Les commissions et frais sont prélevés avant le déblocage	Efficace	Faible	Modéré	2
14	La détection des impayés et la prise en charge.	IV.Erreurs d'exécution	RO 4.7	Retard ou suivie permanent inadéquat.	Moyenne	Important	6	Contrôle des engagements	Intermédiaire	Moyenne	Modéré	4	
													15
	16	Traitement comptable conforme des créances impayées et des intérêts et pénalités de retard.	IV.Erreurs d'exécution	RO 4.3	Non-perception des frais et intérêts.	Faible	Important	3	Contrôle financier	Intermédiaire	Faible	Modéré	
				RO 4.3	Retard ou erreur de comptabilisation d'une transaction.	Moyenne	Modéré	4	Contrôle financier	Intermédiaire	Faible	Modéré	2
VII. Défaillance des systèmes d'information	RO 7.4		Défaillance au niveau du système d'information ; retard dans les mises à jour.	Faible	Important	3	Néant	Inexistant	Faible	Important	3		

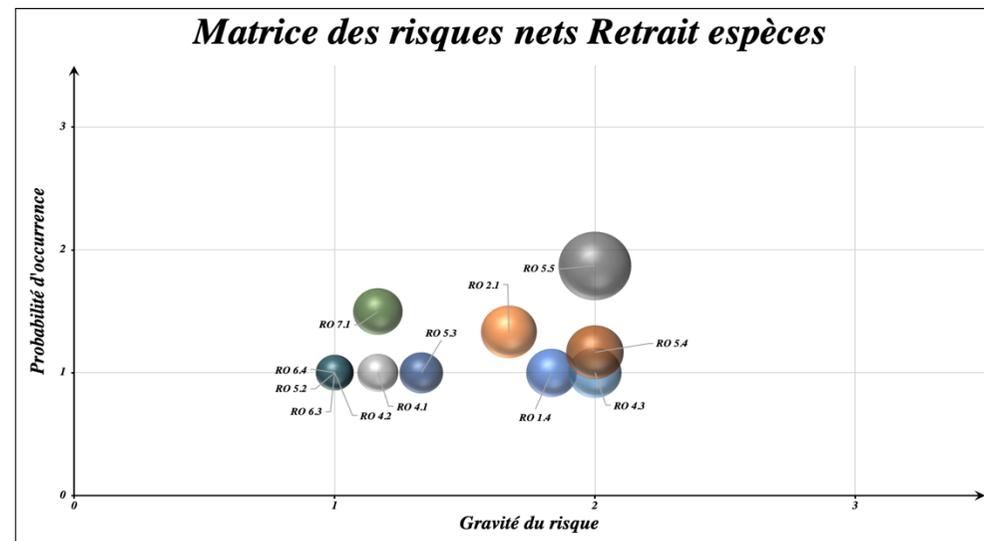
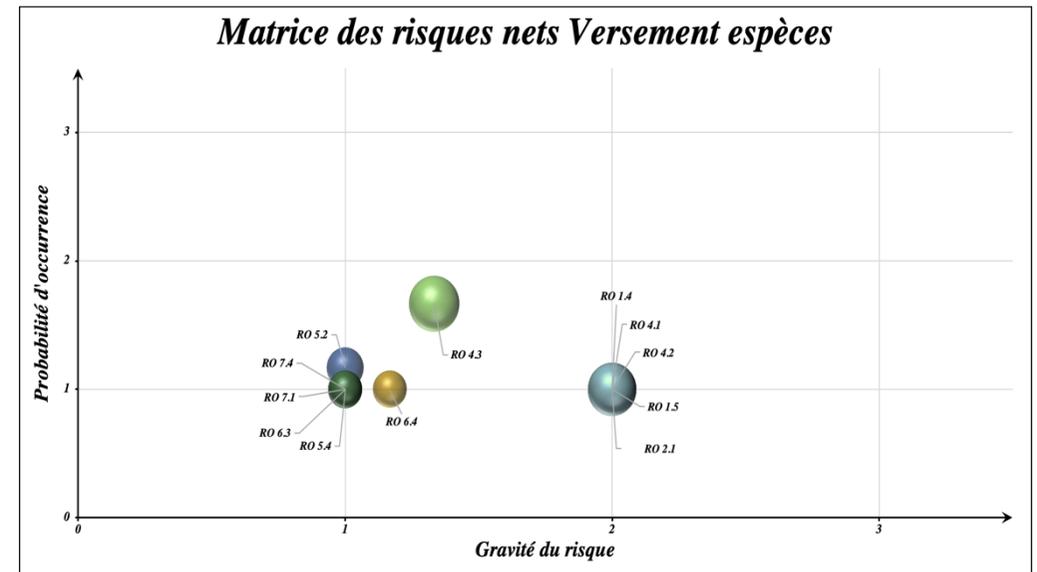
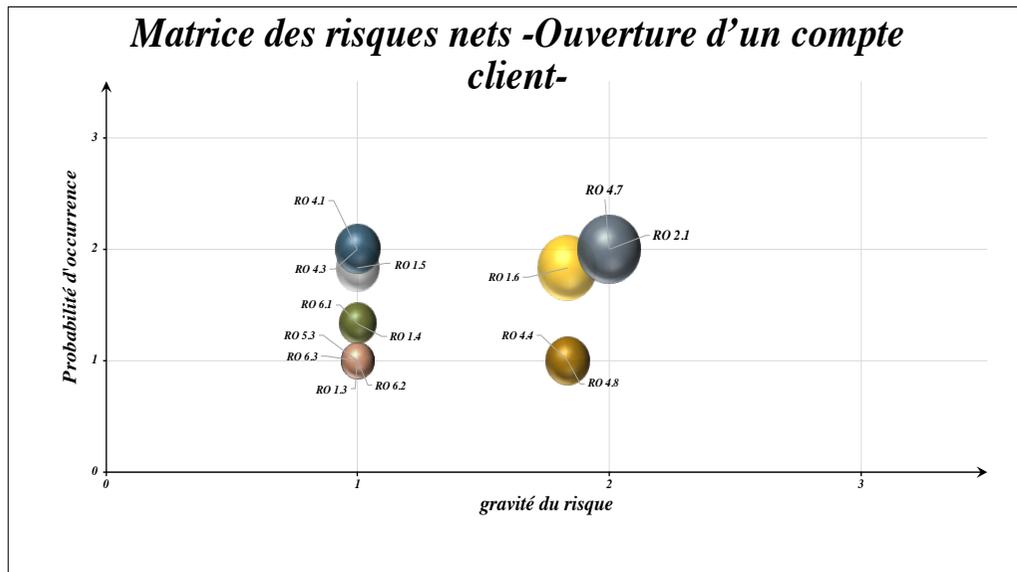
LES ANNEXES

Virement international - niveau agence -													
Délivrance des frais de scolarité/de formation par virement bancaire													
Étapes	Tâches	Niveau 1 : Catégorie du risque	Référence	Niveau 2 (Événement à risque)	Fréquence	Gravité	Criticité (F*G)	Élément de contrôle <i>S'il n'y a pas des éléments de contrôle, écrire « néant »</i>	Efficacité du DMR	Fréquence après DMR	Gravité après DMR	Criticité (F*G) après DMR	
1	Se rendre à l'agence et s'adresser au chargé clientèle.	V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.2	Incendie criminel; attentat; ... etc.	Faible	Important	3	- Équipement des agences par des caméras de surveillance en marche, bien placées et couvrant tous les champs ; - Équipement des agences par des détecteurs du feu et des alarmes ; - Équipement des agences par des coffres sécurisés résistants à tous types d'incidents ; - Archivage organisé des dossiers dans des armoires blindées qui ferme à clé, une entité est responsable de la conservation et de la gestion de ces dossiers.	Efficace	Faible	Mineur	1	
		VI- Perte des moyens d'exploitation	RO 6.3	Catastrophe naturelle; désobéissance civile; ... etc.	Faible	Important	3	Dispositif de PCA (Plan de continuité d'activité) en place avec un site de secours implanté à la zone de BIZERTE	Efficace	Faible	Mineur	1	
2	Recevoir le client pour transfert au titre de frais de scolarité par virement bancaire au profit du bénéficiaire (Frais d'inscription et d'études/frais d'installation/frais de séjour).	I. Litiges commerciaux	RO 1.4	Non-respect de la charte qualité; retard ou réactivité inadéquate; Communication inefficace ou inappropriée avec les clients... etc.	Moyenne	Important	6	Équipement des agences par des caméras de surveillance en marche, bien placées et couvrant tous les champs	Intermédiaire	Faible	Modéré	2	
			RO 1.3	Produit non compatible avec les besoins du client.	Faible	Modéré	2	Néant	Inexistant	Faible	Modéré	2	
			RO 1.6	Absence ou manque de clarté.	Moyenne	Modéré	4	Ployvalence du personnel exécutant/Disponibilité de prospectus complets et régulièrement mis à jour sur les offres proposées par la banque au niveau de l'ensemble des agences.	Efficace	Faible	Mineur	1	
3	Récupérer les documents nécessaires selon la nature de l'opération et vérifier l'identité du client : - Récupérer la pièce d'identité du client ; - Rechercher par l'option URI sur Équation l'identité du client.	I.Litiges commerciaux	RO 1.5	Non-respect des directives de la direction générale.	Moyenne	Modéré	4	Contrôle 2ème niveau de conditions de forme.	Efficace	Faible	Mineur	1	
			IV.Erreur d'exécution	RO 4.1	Retard dans le traitement « Contraintes de volume ».	Faible	Mineur	1	Néant	Inexistant	Faible	Mineur	1
				RO 4.3	Acceptation de dossier incomplet.	Moyenne	Modéré	4	Un 2ème contrôle de dossiers au niveau du COU	Efficace	Faible	Modéré	2
				RO 4.4	Usage non approprié d'une application ou système.	Faible	Mineur	1	Néant	Inexistant	Faible	Mineur	1
					Retard ou contrôle inadéquat des données d'une transaction.	Moyenne	Modéré	4	Un 2ème contrôle de dossiers au niveau du COU	Efficace	Faible	Modéré	2
VII. Défaillance des systèmes d'information	RO 7.1	Défaillance du matériel informatique.	Faible	Modéré	2	La direction DCSI assure le bon fonctionnement du matériel informatique.	Efficace	Faible	Mineur	1			
4	Remettre au client un ordre de virement et l'inviter à le remplir, puis récupérer ce dernier rempli et signé.	V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.3	L'ordre de virement n'est pas convenablement rempli.	Moyenne	Important	6	Contrôle de journée comptable + Validation du virement par le superviseur	Intermédiaire	Faible	Modéré	2	
		VI- Pertes des moyens d'exploitation	RO 6.4	Perte de service (imprimé d'ordre de virement indisponible).	Faible	Mineur	1	Contrôle de journées comptables // Suivi de stock de fourniture (bordereaux)	Efficace	Faible	Mineur	1	
5	Vérifier la conformité de la signature du client et apposer le cachet signature conforme.	I. Litiges commerciaux	RO 1.5	Non-respect des termes par erreur/oubli.	Moyenne	Modéré	4	Deuxième Contrôle du superviseur	Efficace	Faible	Mineur	1	
			V- Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.3	Identité frauduleuse	Faible	Important	3	Vérification sur l'application SIGCAP de la signature du client	Efficace	Faible	Mineur	1
		VII. Défaillance des systèmes d'information	RO 7.1	Défaillance de matériel informatique.	Faible	Modéré	2	La direction DCSI assure le bon fonctionnement du matériel informatique.	Efficace	Faible	Mineur	1	
			RO 7.4	Défaillance au niveau de système d'information.	Faible	Modéré	2	La direction DCSI assure le bon fonctionnement du matériel informatique.	Efficace	Faible	Mineur	1	

LES ANNEXES

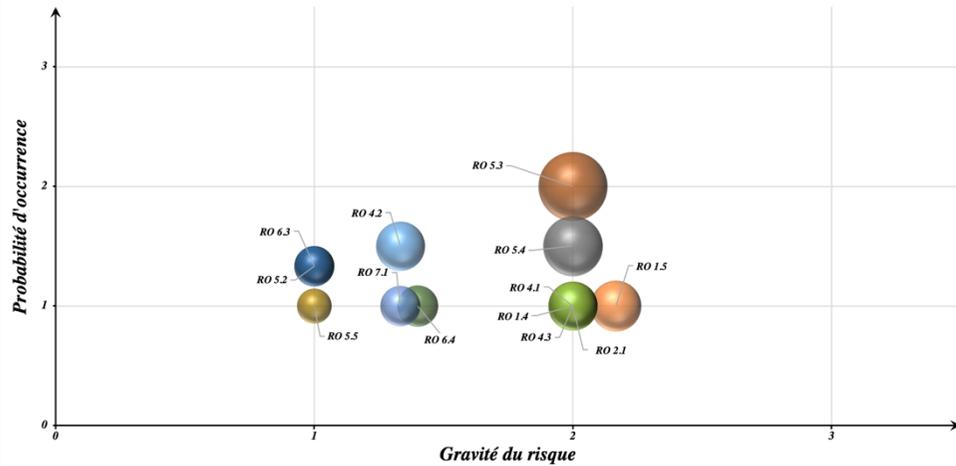
6	Procéder aux vérifications conformément à la Politique.	II.Litiges avec les autorités	RO 2.1	La non-conformité de la documentation aux lois, textes réglementaires et procédures internes.	Moyenne	Important	6	Contrôle du superviseur + Contrôle au niveau du COU	Efficace	Faible	Modéré	2
		IV. Erreurs d'exécution	RO 4.1	Retard dans le traitement des dossiers.	Moyenne	Modéré	4	Suivi du dossier via workflow	Efficace	Faible	Mineur	1
		V. Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.3	La non-authenticité des documents.	Faible	Important	3	Contrôle du superviseur + Contrôle au niveau du COU	Efficace	Faible	Mineur	1
				Les erreurs sur les documents.	Moyenne	Modéré	4	Contrôle du superviseur + Contrôle au niveau du COU	Efficace	Faible	Mineur	1
		Faux documents.	Moyenne	Modéré	4	Contrôle du superviseur + Contrôle au niveau du COU	Efficace	Faible	Mineur	1		
7	Insérer les documents sur le workflow et transmettre au directeur d'agence.	IV. Erreur d'exécution	RO 4.1	Transferts tardifs/oubliés.	Faible	Mineur	1	Suivi du dossier via workflow	Efficace	Faible	Mineur	1
			RO 4.8	Dompage ou pertes aux documents des clients.	Moyenne	Modéré	4	– Équipement des agences par des caméras de surveillance en marche, bien placées et couvrant tous les champs ; – Équipement des agences par des détecteurs du feu et des alarmes ; – Équipement des agences par des coffres sécurisés résistants à tous types d'incidents.	Efficace	Faible	Mineur	1
		VI. Pertes des moyens d'exploitation	RO 6.1	Protection inadéquate de données.	Faible	Modéré	2	La banque a mis en place un SMSI qui permet de sécuriser les données saisies.	Efficace	Faible	Mineur	1
		VII. Défaillance des systèmes d'information	RO 7.1	Défaillance de matériel informatique.	Faible	Modéré	2	La direction DCSI assure le bon fonctionnement du matériel informatique.	Efficace	Faible	Mineur	1
RO 7.4	Défaillance au niveau de système d'information.		Faible	Modéré	2	La direction DCSI assure le bon fonctionnement du matériel informatique.	Efficace	Faible	Mineur	1		
8	Recevoir les documents et procéder aux vérifications : – Vérifier la complétude des documents et l'exactitude des données. – Vérifier la résidence du client.	IV. Erreurs d'exécution	RO 4.7	Retard ou double contrôle inadéquat.	Faible	Modéré	2	Deuxième Contrôle du superviseur	Efficace	Faible	Mineur	1
		V. Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.3	Identité frauduleuse ; fausse déclaration... etc.	Faible	Important	3	Deuxième Contrôle du superviseur	Efficace	Faible	Mineur	1
		V. Fraudes et autres activités criminelles	RO 5.3	Identité frauduleuse	Faible	Important	3	Deuxième Contrôle du superviseur	Efficace	Faible	Mineur	1
9	Transmettre les documents à l'Opérateur de la division CRCE pour vérification	IV. Erreur d'exécution	RO 4.1	Transferts tardifs/oubliés.	Moyenne	Modéré	4	Suivi du dossier via workflow	Efficace	Faible	Mineur	1
				Destination erronée des documents.	Faible	Mineur	1	Néant	Inexistant	Faible	Mineur	1
		VII. Défaillance des systèmes d'information	RO 7.4	Défaillance au niveau de système d'information.	Faible	Modéré	2	La direction DCSI assure le bon fonctionnement du matériel informatique.	Efficace	Faible	Mineur	1
10	Effectuer une photocopie de l'ordre de virement signé et le garder dans le dossier du bénéficiaire.	I. Litiges commerciaux	RO 1.5	Non-respect des termes par erreur/oubli.	Faible	Modéré	2	Contrôle 2ème niveau de conditions de forme des dossiers de Virement	Efficace	Faible	Mineur	1
		IV. Erreurs d'exécution	RO 4.3	Perte du dossier ou des documents d'un client.	Moyenne	Modéré	4	– Équipement des agences par des caméras de surveillance en marche, bien placées et couvrant tous les champs ; – Équipement des agences par des détecteurs du feu et des alarmes ; – Équipement des agences par des coffres sécurisés résistants à tous types d'incidents.	Efficace	Faible	Mineur	1
		VI. Pertes des moyens d'exploitation	RO 6.2	Protection inadéquate de données ; protection inadéquate des archives de la banque.	Faible	Modéré	2	– Équipement des agences par des caméras de surveillance en marche, bien placées et couvrant tous les champs ; – Équipement des agences par des détecteurs du feu et des alarmes ; – Équipement des agences par des coffres sécurisés résistants à tous types d'incidents.	Efficace	Faible	Mineur	1
		VII. Défaillance des systèmes d'information	RO 7.1	Défaillance de matériel informatique.	Faible	Modéré	2	La direction DCSI assure le bon fonctionnement du matériel informatique.	Efficace	Faible	Mineur	1
RO 7.4	Défaillance au niveau de système d'information.		Moyenne	Modéré	4	La direction DCSI assure le bon fonctionnement du matériel informatique.	Efficace	Faible	Mineur	1		
11	Transmettre l'ordre de virement signé à la Division Opérations Financière de la COU pour archivage.	IV. Erreur d'exécution	RO 4.1	Transferts tardifs/oubliés.	Moyenne	Modéré	4	Suivi du dossier via workflow	Efficace	Faible	Mineur	1
				Destination erronée des documents.	Faible	Mineur	1	Néant	Inexistant	Faible	Mineur	1
		VII. Défaillance des systèmes d'information	RO 7.4	Défaillance au niveau de système d'information.	Faible	Modéré	2	La direction DCSI assure le bon fonctionnement du matériel informatique.	Efficace	Faible	Mineur	1

Annexes N°04 : Les matrices des risques résiduels des processus étudiés.

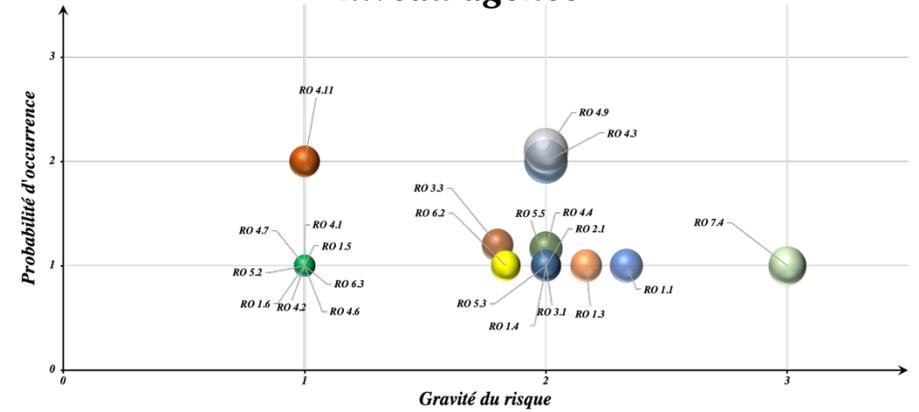


LES ANNEXES

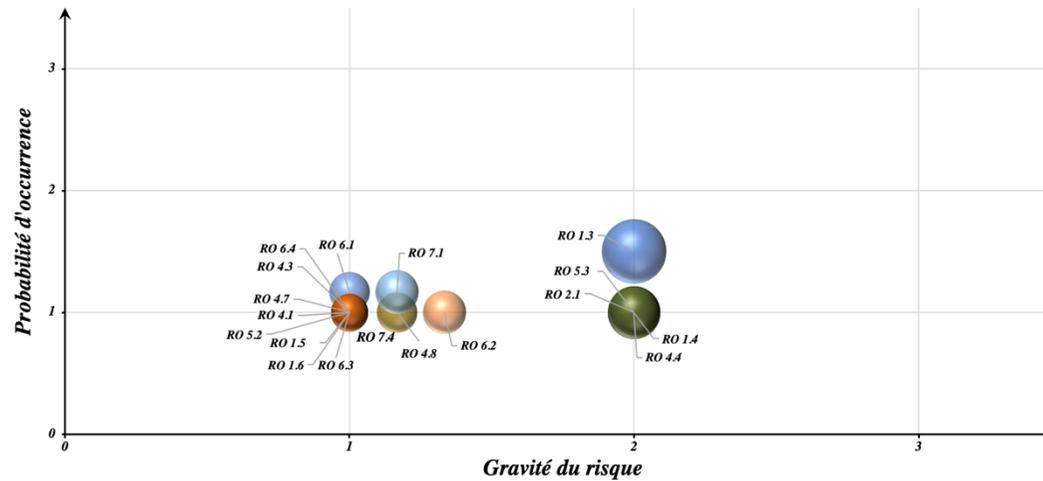
Matrice des risques nets Virement local



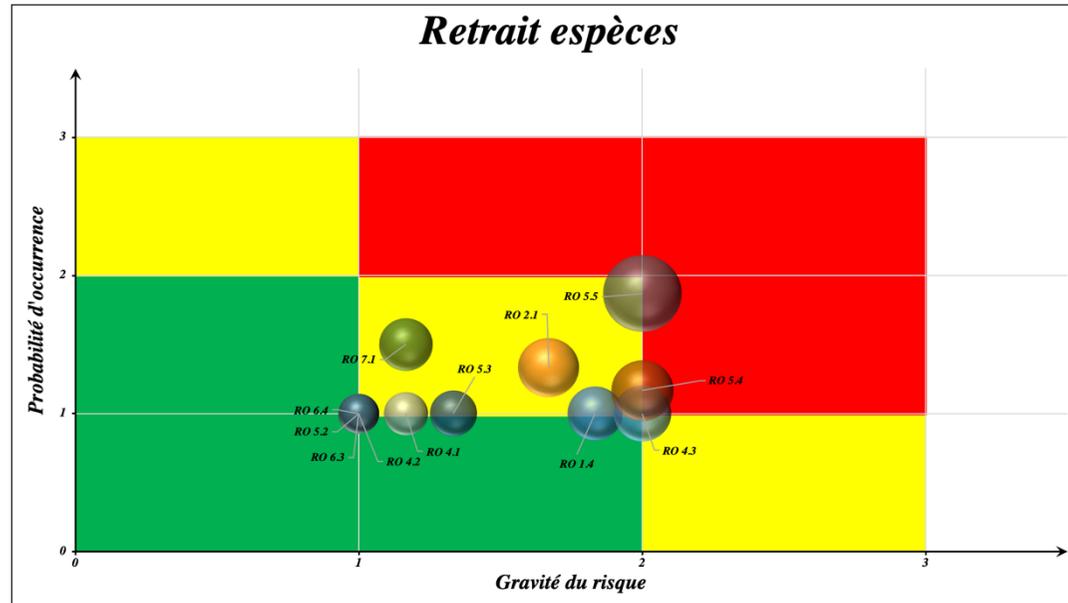
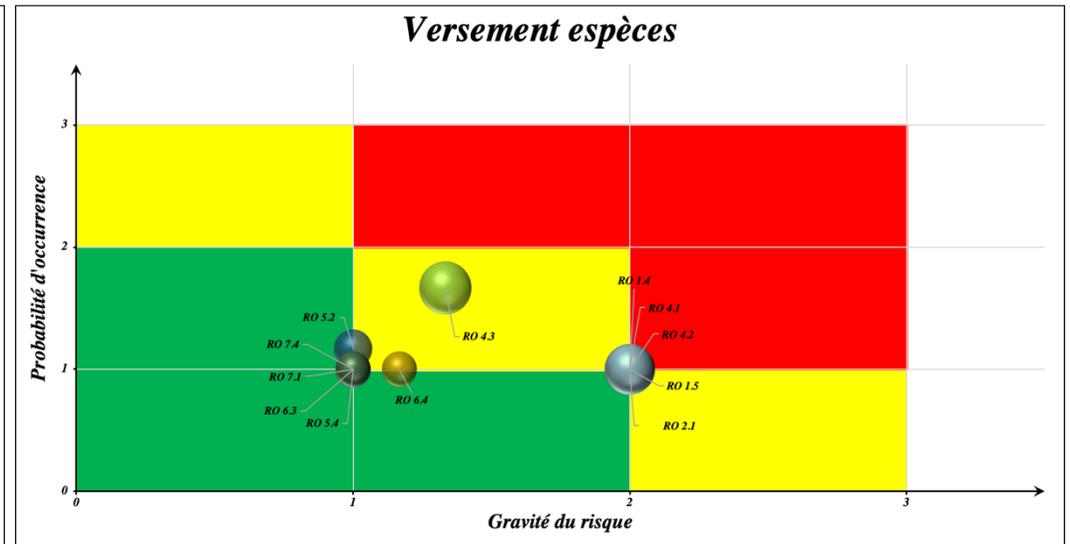
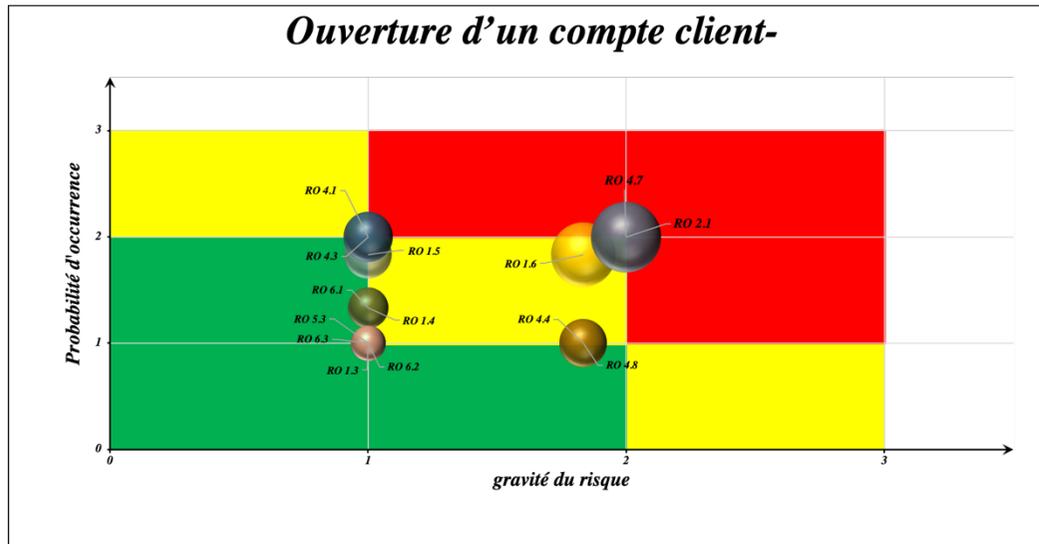
Matrice des risques nets Crédit immobilier - niveau agence-



Matrice des risques nets Virement international - niveau agence -



Annexes N°05 : Diagramme fréquence-gravité des processus étudiés.



LES ANNEXES

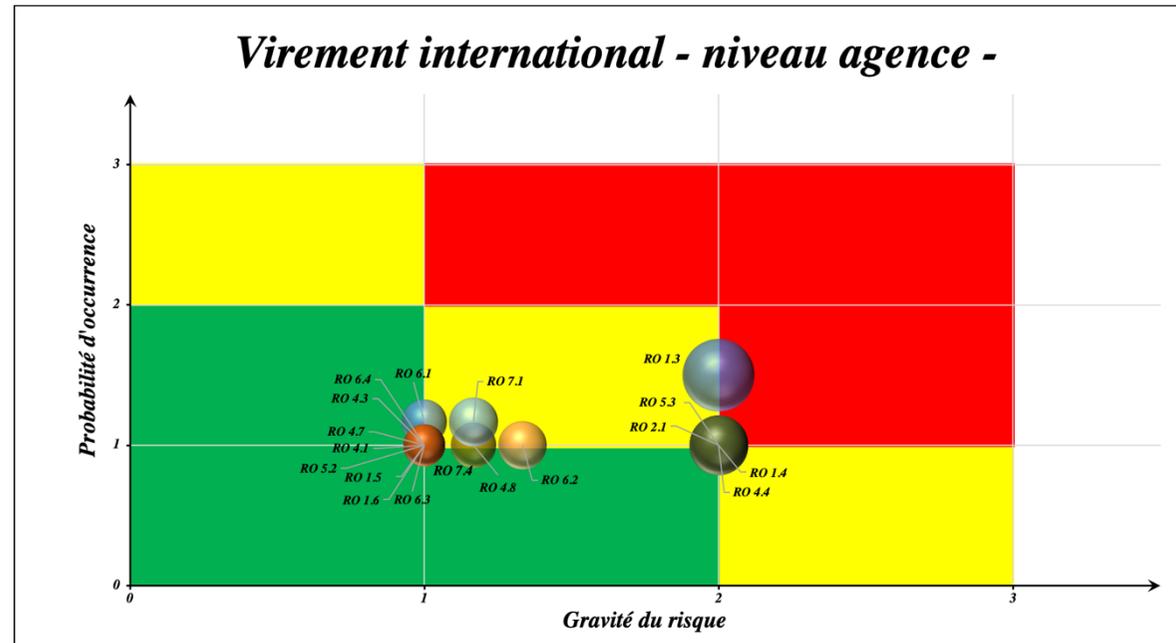
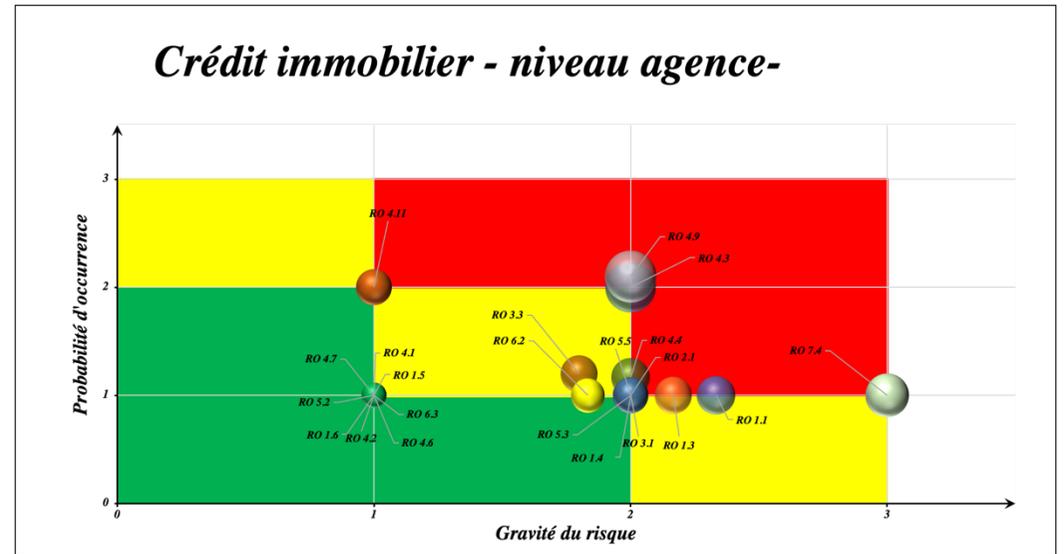
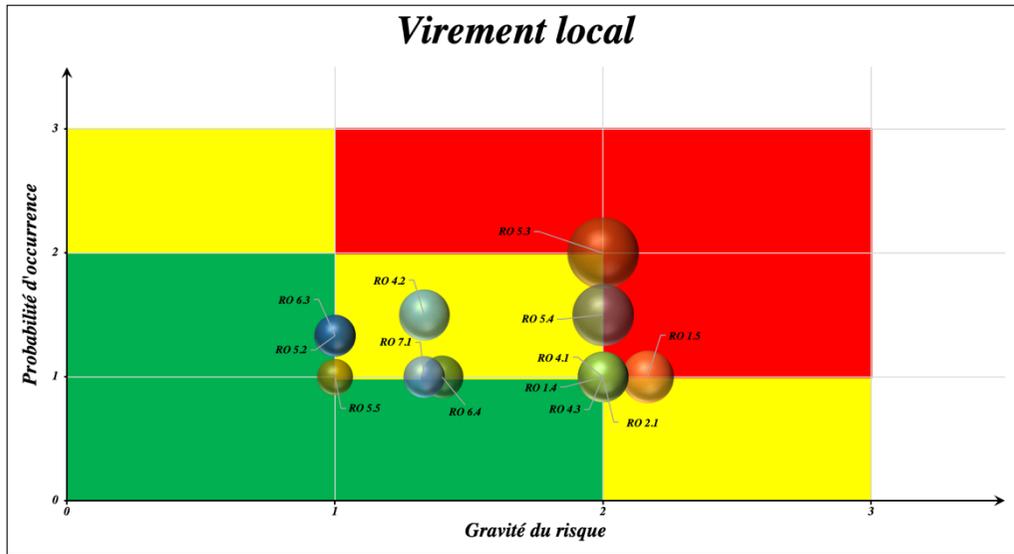


TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE

LISTES DES FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES ABREVIATIONS

INTRODUCTION GENERALE.....	A
CHAPITRE 01 : GENERALITES SUR L’AUDIT INTERNE.....	1
INTRODUCTION	1
SECTION 1 : NOTIONS DE CONTROLE INTERNE.....	2
1. Historique de l’évolution du contrôle interne.....	2
2. Définition du contrôle interne et extension de ses objectifs.....	4
2.1. Définitions selon les principales institutions	4
2.2. Les objectifs du contrôle interne.....	5
2.2.1. Objectifs liés aux opérations.....	5
2.2.2. Objectifs liés au reporting	5
2.2.3. Objectifs liés à la conformité	6
3. Les acteurs du contrôle interne.....	6
3.1. Le conseil d’administration	6
3.2. La direction générale	6
3.3. Le département d’audit interne	6
3.4. Le personnel de la banque	7
SECTION 2 : CONCEPTS ET REFERENCES POUR L’AUDIT INTERNE	8
1. Définition de l’audit interne	8
1.1. Naissance et développement de l’audit interne.....	8
1.2. Fondements théoriques	9
1.3. Définition de l’audit interne	9
2. Missions et positionnement de l’audit interne	10
2.1. Missions	10
2.1.1. Audit stratégique	11
2.1.2. Audit de gestion	11
2.1.3. Audit de conformité ou de régularité	11
2.2. Positionnement de l’audit interne	12
2.2.1. Audit interne et contrôle de gestion.....	12
2.2.2. Audit interne et contrôle interne.....	13
2.2.3. Audit interne et audit externe	13
3. Cadre pratique de l’audit interne	14
4. Terme de référence de l’audit bancaire interne	15
4.1. Le code d’éthique	15

TABLE DES MATIÈRES

4.2.	Principes fondamentaux	15
4.3.	Règles de conduite	16
4.3.1.	Principe d'intégrité	16
4.3.2.	Principe d'objectivité	16
4.3.3.	Principe de confidentialité	16
4.3.4.	Principe de compétence	16
5.	Efficacité et efficacité de l'audit interne	16
5.1.	Définition de l'efficacité et de l'efficacité de l'audit interne.....	17
5.2.	Indicateurs clés de performance	17
5.2.1.	Indicateurs externes	18
5.2.2.	Indicateurs de planification.....	18
5.2.3.	Indicateurs budgétaires	18
5.2.4.	Indicateurs de dotation	19
5.2.5.	Rotation du personnel d'audit interne	19
5.2.6.	Indicateurs d'impact et de qualité	19
SECTION 3 : METHODOLOGIE ET OUTILS DE CONDUITE D'UNE MISSION D'AUDIT INTERNE BANCAIRE		20
1.	Méthodologie générale pour la conduite d'une mission d'audit interne.....	20
1.1.	La phase de préparation (étude).....	20
1.1.1.	L'étape de reconnaissance	21
1.1.2.	L'étape de l'analyse des risques	21
1.1.3.	L'étape choix des objectifs.....	22
1.1.4.	L'étape de détermination des tâches.....	23
1.2.	La phase de réalisation (vérification)	23
1.2.1.	La réunion d'ouverture.....	24
1.2.2.	Le programme d'audit	24
1.2.3.	Le questionnaire de contrôle interne (icd)	24
1.2.4.	Travail sur le terrain.....	24
1.3.	La phase de conclusion	25
1.3.1.	Réunion de clôture	25
1.3.2.	Rédaction du rapport d'audit interne	25
1.3.3.	Suivi du rapport d'audit interne	26
2.	Outils et techniques de l'audit interne	26
2.1.	Les outils d'interrogation.....	26
2.1.1.	Sondages statistiques.....	26
2.1.2.	Les interviews	26
2.1.3.	Le questionnaire de contrôle interne (qci)	26
2.2.	Les outils de description	27
2.2.1.	Observation physique	27
2.2.2.	La narration.....	27
2.2.3.	La grille d'analyse des tâches	27
2.2.4.	Le diagramme de circulation	27
2.2.5.	La piste d'audit	28
	conclusion	29

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 02 : NOTION SUR L'AGENCE BANCAIRE ET LA GESTION DES RISQUES	31
introduction	30
SECTION 1 : QUELQUES NOTIONS SUR L'AGENCE BANCAIRE	31
1. Définition d'une agence bancaire	31
2. Métiers des agences bancaires	32
2.1. Les banques d'investissement	32
2.2. Les banques commerciales	33
3. Missions des agences bancaires	33
3.1. La collecte des ressources	33
3.1.1. Les dépôts à vue.....	33
3.1.2. Les dépôts à terme.....	33
3.2. Les financements	34
3.2.1. Les financements à court terme	34
3.2.2. Les financements à moyen et long terme	34
3.3. Les prises de participations	34
3.4. La création des filiales.....	34
3.5. Collecte et financement base de rentabilité.....	34
3.6. La création monétaire	34
section 2 : généralités sur les risques bancaires	35
1. Sources de risque bancaire	35
2. Le risque de crédit	35
2.1. Notion du risque de crédit	36
2.2. Les éléments essentiels du crédit bancaire.....	37
2.2.1. La confiance	37
2.2.2. L'élément temps	37
2.2.3. L'élément risque.....	37
2.3. Les types du risque de crédit.....	37
2.3.1. La risque de défaut.....	37
2.3.2. Le risque de dégradation de la qualité du crédit.....	38
2.3.3. Le risque lié au taux de recouvrement	38
2.4. Conséquences du risque de crédit.....	38
2.4.1. Dégradation des résultats de la banque.....	38
2.4.2. Dégradation de la note de la banque	38
2.4.3. Dégradation de la solvabilité de la banque	38
3. Le risque opérationnel.....	39
3.1. Définition du risque opérationnel	39
3.1.1. La définition du risque opérationnel selon le comité de bâle ii.....	39
3.1.2. La définition de la CRBF97-02	39
3.2. Les principaux enjeux du risque opérationnel	40

TABLE DES MATIÈRES

3.3.	Classification des risques opérationnels.....	40
3.4.	Les spécificités du risque opérationnel.....	41
3.4.1.	Les risques humains	41
3.4.2.	Les risques systémiques	41
3.4.3.	Les risques juridiques	41
3.5.	Les caractéristiques des risques opérationnels.....	42
4.	Risque de transformation et d'illiquidité	42
4.1.	Risque de transformation	42
4.2.	Risque d'illiquidité	42
5.	Risque de marché.....	42
5.1.	Risque de taux.....	42
5.2.	Risque de change	43
5.3.	Risque de cours.....	43
	SECTION 3 : LA GESTION DES RISQUES BANCAIRES.	44
1.	Définition	44
2.	Les objectifs de la gestion des risques	44
3.	L'importance de la maîtrise des risques.....	44
4.	Organisation de la gestion des risques.....	45
5.	Gestion globale et gestion interne des risques.....	45
6.	Les étapes de la gestion des risques.....	46
6.1	Identification des risques	46
6.2.	Évaluation des risques	46
6.3.	La révision des risques.....	46
6.4.	Mise en œuvre des solutions	46
6.5.	Reporting des risques.....	46
7.	Les principes fondamentaux devant régir un système de gestion performant	46
7.1	l'instauration d'un environnement approprié de gestion des risques, de politiques et de procédures viables	47
7.1.1	le conseil d'administration.....	47
7.1.2	la direction générale	47
7.2	le maintien d'une mesure appropriée de risque, l'atténuation et le processus de surveillance des risques.....	47
7.3	des contrôles internes adéquats.....	48
	conclusion	50
	CHAPITRE 3 : PILOTAGE DES RISQUES OPERATIONNELS DANS LES AGENCES BANCAIRES, PAR LE BIAIS DE L'OUTIL CARTOGRAPHIE DES RISQUES	51
	introduction	51

TABLE DES MATIÈRES

SECTION 1 : PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL ET LA DEMARCHE D'ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS.	52
1 Présentation de l'atb	52
2 Démarche d'élaboration de la cartographie des risques	54
2.1 Phase de préparation	54
2.1.1. Cartographie des processus : la description et l'analyse des processus	54
2.2. Phase de réalisation	55
2.2.1. Identification et évaluation des risques inhérents	55
2.2.2. Réaliser la cartographie des risques bruts	56
2.2.3. Identification et évaluation des contrôles internes existants	57
2.2.4. L'évaluation des risques opérationnels résiduels	57
2.2.4.1. L'appréciation du risque résiduel	57
2.2.4.2. Réaliser la cartographie des risque résiduels	58
2.3. Phase de finalisation : la définition de plans d'action et les recommandations pour la maîtrise des risques	59
2.4. Phase de suivi et de l'actualisation de la cartographie	59
2.4.1. La phase de suivi	59
2.4.2. L'actualisation de la cartographie	59
3. Description et analyse des processus étudiés	59
4. La nomenclature des risques opérationnels	63
SECTION 2 : IDENTIFICATION ET EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS	65
1. Inventaire des risques et adoption de la méthode « scorecards »	65
1.1. Inventaire des risques par processus	65
1.2. Évaluation des risques identifiés	66
1.3. Matrices des risques bruts	69
2. Identification et évaluation des contrôles internes existants	70
2.1. L'identification des contrôles internes existants	70
2.1.1. Les mesures de contrôle interne au sien de l'atb	70
2.2. L'évaluation de l'efficacité des contrôles internes existants	72
3. Cartographies des risques résiduels	75
3.1. Matrices des risques résiduels	78
4. Classification des risques résiduels et le plan d'action	80
section 3 : la cartographie des risques globale	85
1. Cartographie globale des risques opérationnels	85
1.1. La démarche d'élaboration de la cartographie globale des risques opérationnels	85
1.2. La cartographie globale des risques opérationnels (par familles du risque opérationnel)	88
1.3. La cartographie globale des risques opérationnels (par processus)	90

TABLE DES MATIÈRES

conclusion	91
conclusion générale.....	92
BIBLIOGRAPHIE	
ANNAXES	
TABLE DES MATIERES	