



Mémoire de fin d'Etudes

Thème :

Elaboration d'une cartographie des risques opérationnels liés au processus crédit : Cas du CPA-Banque.

Présenté et soutenu par :

LAMRI Sarra

Encadré par :

Mr. HAJJEJ Riadh

Etudiant(e) parrainé(e) par :

Crédit Populaire d'Algérie

Dédicace :

...A toute ma famille

A mes amis

Et à tous ceux qui m'ont soutenu...

Remerciements

D'abord, c'est grâce à DIEU que j'ai pu accomplir ce travail.

Je tiens, par la suite de remercier tous ceux qui m'ont prêté main forte :

Je m'adresse en premier lieu, à monsieur HAJJEJ Riadh, mon encadrant.

Par la même occasion, j'adresse mes remerciements à tous nos enseignants pour leurs efforts qui ont enrichi nos connaissances tout au long de notre formation professionnelle à l'IFID.

Et à la fin, des remerciements spéciaux aux membres du jury pour avoir accepté d'examiner mon travail et d'honorer par leur présence à ma soutenance.

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE :	1
CHAPITRE I : NOTIONS FONDAMENTALES SUR LES CREDITS BANCAIRES ET LES RISQUES OPERATIONNELS.	5
Introduction du chapitre :	6
SECTION 1 : GENERALITES SUR LES CREDITS BANCAIRES :	7
SECTION 2 : NOTIONS SUR LES RISQUES OPERATIONNELS :	22
Conclusion du chapitre :	29
CHAPITRE II : CADRE REGLEMENTAIRE ET DEMARCHE D'ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES :	30
Introduction du chapitre :	31
SECTION 1 : PRESENTATION DE LA REGLEMENTATION PRUDENTIELLE A L'ECHELLE NATIONALE ET INTERNATIONALE :	32
SECTION 2 : LA DEMARCHE D'ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES :	40
Conclusion du chapitre :	51
CHAPITRE III : CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS INHERENTS AU PROCESSUS DE CREDIT : CAS DU CREDIT POPULAIRE D'ALGERIE	52
Introduction du chapitre :	53
SECTION 1 : PRESENTATION DU CREDIT POPULAIRE D'ALGERIE ET METHODOLOGIE DE TRAVAIL :	54
SECTION 2 : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS INHERENTS AU PROCESSUS CREDIT : CAS CREDIT POPULAIRE D'ALGERIE :	58
Conclusion du chapitre :	101
CONCLUSION GENERALE :	102
BIBLIOGRAPHIE	105
ANNEXES	108

Liste des abréviations :

BEF :	Banques et Etablissements Financiers
BRI :	Banque des Règlements Internationaux
CMC :	Conseil de la Monnaie et du Crédit
CPA :	Crédit Populaire d'Algérie
CRBF :	Comité de la Réglementation Bancaire et Financière
CREM-BA :	Centrale des Risques Entreprises et Ménages – Banque d'Algérie.
DIV :	Division
DMR :	Dispositif de Maitrise des Risques
DRCP :	Direction de Risque et du Contrôle Permanent
DSRC :	Direction de Surveillance du Risque Crédit
GE :	Groupe d'Exploitation
LCR :	Liquidity Coverage Ratio
NSFR :	Net Stable Funding Ratio
PME/PMI :	Petites et moyennes entreprises / Petites et Moyennes Industries

Liste des annexes

Annexes 1 :	109
Annexe 2 :	110

Liste des figures

Figure 1 : types des cautions bancaires par destination.....	18
Figure 2 : processus de gestion des risques	28
Figure 3 : schéma d'un processus.	41
Figure 4 : présentation schématique des risques bruts et nets dans la matrice impact/fréquence.	46
Figure 5: présentation des deux méthodes top-down et bottom-up.....	51
Figure 6 : Présentation du modèle de l'analyse	56
Figure 7: Représentation du taux de concentration du risque résiduel pour le processus crédit pour acquisition de biens de consommation.....	88
Figure 8: Représentation du taux de concentration du risque résiduel pour les crédits aux entreprises.....	89
Figure 9 : représentation des taux de concentration du risque résiduel pour les deux processus.....	93
Figure 10: matrice des risques pour le premier processus.....	95
Figure 11 : matrice des risques pour le deuxième processus.....	96

Liste des tableaux

Tableau 1 : présentation des lignes de métiers définis par Balle II	26
Tableau 2 : exemple d'évaluation de la fréquence de risque.	42
Tableau 3 : exemple d'évaluation de l'impact financier du risque opérationnel.....	43
Tableau 4 : exemple d'échelle d'évaluation de l'impact d'image.	44
Tableau 5 : critères d'appréciation du dispositif de maîtrise de risque.....	45
Tableau 6 : exemples d'indicateurs de risques.....	47
Tableau 7: L'évolution du capital de la banque.	56
Tableau 8 : Indicateurs de l'activité de la banque.....	56
Tableau 9: les différents processus au niveau du CPA banque.	58
Tableau 10 : Processus du crédit pour le financement d'acquisition de bien de consommation .	60
Tableau 11: Processus du crédit aux entreprises	63
Tableau 12 : Echelle de cotation de la fréquence de survenance des évènements de risques ..	70
Tableau 13: Echelle de cotation de l'impact financier des évènements de risques.....	71
Tableau 14 : Matrice de cotation du risque brut	71
Tableau 15 : échelle d'évaluation de la qualité du DMR.....	78
Tableau 16 : consolidation des risques résiduels par famille de risque.....	91



Résumé

Étant un environnement en pleine mutation, le système bancaire actuel se caractérise par une montée sans cesse des degrés de sophistications des produits et des services offerts. Ce qui expose les banques à une variété de risque qui en découle du fonctionnement opérationnel.

Les désastres financiers qui ont marqué les places financières, ont éveillé l'attention des différentes autorités du besoin de se munir d'une réglementation afin d'éviter d'autres drames financiers et d'assurer la gestion des risques opérationnels qui est devenue une discipline.

Dans le présent mémoire, nous abordons le risque opérationnel sous un autre angle. Nous nous sommes intéressés à la mise en place d'une cartographie des risques opérationnels pour le processus crédit. Là où nous nous sommes parvenu à identifier les risques majeurs, et à en proposer à la fin un plan d'action comme moyen de contrôle.

En dépit de toutes les insuffisances, ce travail est une contribution au processus de gestion des risques opérationnels au sein de la banque.

La cartographie élaborée devra être inscrite dans un processus d'amélioration continue, permettant ainsi d'instaurer une culture de risque pour les employés

Mots clés : processus crédit, cartographie des risques, risque opérationnel, risque résiduel, dispositifs de contrôle

Abstract

The environment considered in its full changes, the current banking system is characterized by an ever-increasing degree of sophistication in the products and services offered. This exposes banks to a variety of risks that arise from their operational operations.

The financial disasters that have marked the financial markets have awakened the attention of the various authorities to the need for regulation to avoid further financial dramas and to ensure the management of operational risks, which has become a discipline.

In this brief, we approach operational risk from another angle. We are interested in the implementation of an operational risk mapping for the credit process. Where we have succeeded in identifying the major risks, and at the end propose an action plan as a means of control.

Despite all the shortcomings, this work is a contribution to the operational risk management process within the bank.

The mapping developed should be part of a continuous improvement process, thus enabling the establishment of a risk culture for employees.

Key words: credit process, risk mapping, operational risk, residual risk, control systems

INTRODUCTION GENERALE :

De nos jours, l'environnement bancaire est devenu très incertain et très vulnérable face aux différentes fluctuations de la sphère monétaire. Face à ces différentes perturbations, les banques sont de plus en plus menacées par une diversité des risques qui nuisent à leurs activités et à leurs positionnements sur le marché financier.

Suite aux séries récentes de désastres financiers, la chute de la rentabilité des banques et la faillite de certains groupes financiers géants, telle que l'affaire de la Barings Bank, et celle de Madoff qui est considérée comme l'une des plus grandes escroqueries qui ont engendré des pertes de 50 millions de dollars, sans oublier la crise des subprimes, ces scandales ont perturbé l'ensemble de l'économie internationale.

Pour faire face aux différents risques qui menacent le secteur bancaire, on a créé un régulateur par excellence de l'activité internationale, le comité de Bâle qui a pour but de mettre en place la réglementation prudentielle.

En revanche, le comité de Bâle, dans son premier ratio qui est le ratio de Cooke (Bâle I), n'a pris en considération que le risque de crédit. Le ratio a été remis en cause après s'être avéré insuffisant, et c'est dans cette perspective que vient l'apport de Bâle II (Ratio de Mac Donough) qui a renforcé le système de mesure du risque en introduisant les risques opérationnels dans le calcul du ratio de solvabilité, la principale innovation de Bâle II, suite à la crise de 2008 le dispositif Bâle II se trouva dépassé. Tirant les leçons de cette crise, le comité de Bâle a entamé rapidement l'élaboration du troisième dispositif : Bâle III.

En d'autres termes, le risque opérationnel est considéré comme étant le premier risque auquel la banque peut être exposée en exerçant ses opérations habituelles, des erreurs humaines, des dysfonctionnements dans le système, le manque de reporting ainsi que les risques externes, etc. ce qui a incité les banques à placer la gestion de ces risques au premier rang de leurs préoccupations.

Avant 2011, la réglementation Algérienne en matière de la gestion des risques opérationnels, était caractérisée par un retard significatif, après 2011 cette réglementation a été renforcée par le règlement 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et les établissements financiers, qui a imposé aux banques la mise en place d'outils d'identification et de mesure des risques opérationnels. Ensuite le nouveau règlement 14-01 du 16 février 2014 a incité les banques à intégrer ce risque dans le calcul des fonds propres réglementaires.

Intérêt de sujet :

L'objectif du présent travail est de montrer comment un risque opérationnel peut se transformer en risque de défaut et qui par la suite entrainera des pertes financières énormes pour une banque à travers l'analyse du processus crédit au sein du **Crédit Populaire d'Algérie**. Afin de bien mener notre travail, nous tenterons donc tout au long de notre mémoire de répondre à la problématique suivante :

« Quelles sont les risques opérationnels liés au processus crédit et comment ils peuvent générer un risque de contrepartie? Et quelles sont les solutions proposées pour limiter ces risques ? » .

Pour apporter une réponse à cette problématique nous aurons besoins à l'outil de **cartographie des risques** qui sert à :

- Identifier les risques liés à chaque étape dans le processus crédit.
- Evaluer et définir l'impact de ces risques.

Et après avoir évalué les dispositifs de contrôle en matière de crédit au niveau de la banque on arrivera à faire ressortir le risque résiduel et par la suite de proposer des actions pouvant servir à (au moins) minimiser ce risque.

Méthodologie de travail :

Nous allons nous baser sur deux types d'approches méthodologiques :

- L'approche descriptive : Utilisée lors de la présentation théorique ; les notions des crédits, risques et les réglementations pour la gestion des risques opérationnels bancaires.
- L'approche analytique : C'est celle que nous utilisons lors de l'analyse des données dans notre cas pratique.

Pour bien structurer notre travail, nous l'avons subdivisé en trois chapitres :

- Le premier chapitre présentera les différents types de crédits accordés par une banque et les notions fondamentales du risque opérationnel.
- Le deuxième chapitre ; sa première partie sera consacrée à la réglementation internationale ainsi que l'algérienne régissant le risque opérationnel. La deuxième partie sera consacrée à la démarche de l'élaboration d'une cartographie des risques.

- Le troisième chapitre sera consacré à la présentation d'une étude de cas pratique au sein de la Banque

CHAPITRE I :

**NOTIONS FONDAMENTALES SUR LES CREDITS
BANCAIRES ET LES RISQUES OPERATIONNELS.**

Introduction du chapitre :

Le crédit bancaire est l'un des moyens les plus importants du financement de l'économie, il joue un rôle important dans le développement de l'activité économique. En effet, il est considéré comme étant la première source de financement pour les entreprises ainsi que les ménages éprouvant un besoin de financement.

Nous essayerons à travers ce premier chapitre, de définir, dans la première section, la notion du crédit, de mettre en évidence son rôle et de présenter les différents types de crédits accordés par la banque.

La deuxième section sera consacrée aux notions du risque opérationnel

SECTION 1 : GENERALITES SUR LES CREDITS BANCAIRES :

1- Définition du crédit :

Le mot crédit vient du mot latin « **creditum** » de « **credere** », qui signifie « **croire, faire confiance** ». Et certainement, celui qui consent un crédit « **croit** » en celui qui le perçoit. Autrement dit, le créancier fait confiance à son débiteur. Selon Charles Petit-Dutaillis « faire crédit, c'est faire confiance, mais c'est aussi donner librement la disposition affective et immédiate d'un bien réel ou d'un pouvoir d'achat, contre la promesse que le même bien ou l'équivalent vous sera restitué dans un certain délais. ».

Le crédit est défini comme étant « ...tout acte à titre onéreux par lequel une personne met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une autre personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel qu'un aval, un cautionnement ou une garantie. Sont assimilées à des opérations du crédit, les opérations de location assorties d'options d'achat notamment, le crédit-bail »¹

Généralement, une opération de crédit résulte de la combinaison de trois variables : Le temps ou le délai pendant lequel le bénéficiaire dispose des fonds prêtés, la confiance faite par le créancier à son débiteur et la promesse de restituer les fonds prêtés ;

- La première variable du crédit est la notion du temps, c'est-à-dire l'incertitude. Ainsi, il est possible qu'une société ne révèle aucun risque de défaillance au moment de l'octroi d'un crédit moyen ou long terme, mais ce dernier peut se révéler dans l'avenir.
- La deuxième variable du crédit est la confiance entre créanciers et débiteurs et se renforce grâce à la parfaite connaissance qu'elle acquière mutuellement les unes et les autres.
- La troisième variable est la promesse de restitution des fonds prêtés, le remboursement. Ce dernier peut ne pas avoir lieu à la date prévu de paiement suite à des difficultés que peut le l'emprunteur connaître à l'échéance, ce qui allonge la durée du crédit ou le non remboursement en cas d'insolvabilité total du débiteur.

La notion de risques inhérents à ce point découle principalement de la dernière variable. En cas d'une évolution défavorable se produit dans le temps ou que le débiteur ne respecte pas la confiance du créancier, le risque de non remboursement peut se réaliser.

¹ L'article 68 de l'ordonnance n° 03-11 du 26/08/2003 relative à la monnaie et au crédit.

2- Rôle du crédit :

Le crédit est un moteur de l'économie, c'est un facteur important du développement des entreprises. Il permet de faire face à tous les décalages entre les recettes et les dépenses quelques soit leurs origine. Le crédit joue un rôle considérables dans les économies modernes car il :

- Permet d'accroître la qualité de production ;
- Met à la disposition d'une personne un pouvoir d'achat immédiat, ce qui facilite les échanges entre les entreprises et entre les entreprises et les particuliers ;
- Permet d'assurer la continuité dans un processus de production et de commercialisation ;
- Est un moyen de création monétaire.

3- Typologie des crédits bancaires :

3-1- Crédits aux particuliers :

Les crédits aux particuliers sont différents d'une banque à une autre. Généralement on trouve ces trois principaux types :

3-1-1 Le crédit immobilier :

C'est un prêt destiné à financer tout ou une partie de l'achat d'un bien immobilier, d'une opération de construction immobilière, ou des travaux pour un bien immobilier.

C'est un prêt à long terme avec une durée de remboursement qui varie généralement entre 10 à 25 ans. Ce crédit couvre la hauteur de 50% à 80% du prix du bien, est accordé selon plusieurs critères de de l'emprunteur à savoir ; la nature du contrat de travail, le salaire, l'âge, l'état de santé et le nombre de personnes prises en charge. Généralement, La banque exige à son client pour garantie ; l'hypothèque du bien objet du financement, une assurance vie, et parfois de cautions.

3-1-2 Le crédit à la consommation :

Le crédit à la consommation concerne les opérations autres que celles liées à l'immobilier. Il permet d'acheter des biens de consommation (meubles, électroménager...) ou d'avoir à disposition de la trésorerie. La durée de remboursement est supérieure à 3 mois.

Plusieurs formes de crédit à la consommation existent comme par exemple le prêt personnel ou le crédit revolving (renouvelable).

3-1-3 Le crédit automobile :

Le crédit automobile est un prêt octroyé par la banque à sa clientèle pour le financement l'achat d'une voiture neuve ou d'occasion. Pour la majorité des ménages, il est en effet difficile de disposer de la totalité de la somme adéquate pour acquérir une voiture. Ce crédit leurs permettre d'en avoir avec un plafond de financement entre 50 % à 80 % selon le type de voiture et le prix. Ce crédit est d'une durée de plus de 3 mois généralement.

3-2- Crédits aux entreprises :

3-2-1 Les crédits à court terme (ou crédit d'exploitation) :

Sont des crédits destinés à combler les insuffisances de trésorerie qui se produisent durant le cycle d'exploitation des entreprises. Il permet aux entreprises de couvrir en temps leurs besoins de trésorerie, en finançant l'actif circulant du bilan, plus précisément les valeurs d'exploitation et/ou réalisable. il a pour objet, principalement, de leurs procurer des liquidités ; de façon à pourvoir assurer des paiements à court terme, dans l'attente de recouvrement de créance facturée. Ces crédits peuvent être subdivisés en deux catégories, à savoir ;

3-2-1-1 Le crédit de trésorerie :

Un crédit qui implique un décaissement fait de la part de la banque en faveur de son client et qui lui permet d'équilibrer sa trésorerie à court terme. Le client est autorisé de passer en débit de son compte à vue dans la limite d'un plafond prédéfini et sur une durée déterminée, pour faire face aux décalages temporaires et périodiques de sa trésorerie. Pour ces crédits On distingue entre :

a) La facilité de caisse :

La facilité de caisse est « un concours bancaire consenti à l'entreprise, destiné à faire face à une insuffisance momentanée de trésorerie due à un décalage de courte durée entre les dépenses et les recettes. Cette situation se produit, généralement, vers la fin de chaque mois, à l'occasion des échéances fournisseurs, des paies du personnel, règlement de la TVA,...etc.»².

Ce type de financement concerne surtout des situations exceptionnelles et des difficultés très documents comptables passagères de trésorerie, donnant l'autorisation d'un découvert limité dans le temps (quelques jours seulement dans le mois). A l'arrivé de la date limite,

² Luc B-R. : « Principe de technique bancaire » ; 25^{ème} édition ; Dunod ; Paris ; 2008 ; P.288.

l'autorisation tombe, elle ne sera plus valide et nécessite, en générale, une nouvelle étude. La banque réviser son autorisation on se basant sur les documents comptables présentés pour s'assurer que la structure financière de l'entreprise est suffisante pour que le remboursement sera assuré chaque mois par les rentrées décalées. La facilité de caisse un excellent financement de la partie fluctuante des besoins en fonds de roulement. Le montant autorisé dépasse rarement un mois du chiffre d'affaire.

b) Le découvert ou l'avance bancaire :

L'autorisation de découvert est accordée sur une période définie (généralement un an) pour couvrir des décalages de trésorerie réguliers.

L'entreprise est autorisée à avoir un compte débiteur jusqu'à un montant maximal accordé par la banque.

Le mot découvert « est un terme générique qui recouvre un ensemble de concours divers, mais dans les causes doivent pouvoir être définies. Il n'est pas indispensable à la vie de l'entreprise, mais il lui permet de « mieux vivre ». De ce point de vue, il est donc destiné à compléter les moyens de financement, dans des circonstances déterminées, ce qui n'exclut d'ailleurs pas de renouvellement »³.

Son principe est semblable à celui de facilité de caisse, c'est-à-dire avoir un compte débiteur. La différence entre ces deux techniques du financement se situe dans la durée, puisque le découvert est accordé pour une période plus longue (un (01) mois jusqu'à 1 an).

Il y a lieu de distinguer entre deux formes de découvert, à savoir :

- **Découvert simple :**

Le client est autorisé à faire passer son compte en position débitrice dans la limite du plafond autorisé qui dépasse rarement les quinze (15) jours du chiffre d'affaire, les agios seront par la suite décomptés sur le montant utilisé.

- **Découvert mobilisable :**

Dans ce cas, le découvert accordé est mobilisé par un Billet à Ordre de 90 jours renouvelable. La banque pourra, ensuite, réescompter l'effet auprès de la Banque d'Algérie. En plus, l'effet représente une garantie au profit de la banque en cas de défaillance du débiteur. Les agios seront décomptés sur le montant utilisé.

En aucun cas, ces deux (02) types du crédit (facilité de caisse et découvert) ne devront dépasser 15 jours du chiffre d'affaire¹¹. Cela, doivent être exceptionnels et limités (règlement

³ Boudinot A et Frabot J-C. : « Technique et pratique bancaire » ; 2^{ème} édition ; Sirey ; Bruxelles ; 1972 ; P.105.

de la Banque d'Algérie). L'autorisation est, généralement, accordée pour une durée d'une (01) année pouvant aller jusqu'à 18 mois.

c) Le crédit de compagnie ou crédit saisonnier :

C'est un prêt accordé à l'entreprise exerçant une activité saisonnière. Ce type de crédit permet de répondre à ses besoins de trésorerie pendant une période creuse.

Pour différentes raisons, une entreprise peut subir un important décalage entre les dépenses qu'elle règle et les rentrées qu'elle doit avoir. Elle peut avoir ce que l'on appelle une « activité saisonnière ». C'est ainsi qu'elle peut fabriquer toute l'année et vendre sur une période très courte (Exemple : la vente des parapluies, des écharpes, bouées, crèmes glacées, jouets, vêtements d'hiver, ...etc.) ou qu'elle ne peut produire que sur une période très courte et vendre toute l'année (Exemple : agriculture, conserveries,...etc.), elle peut aussi avoir, exceptionnellement, une charge importante de trésorerie à assurer (lancement d'une campagne de publicité, par exemple).

Dans tous les cas, l'entreprise ne pourra pas et ne devra pas assurer ce décalage avec ses seuls capitaux, elle demandera pour cela un crédit de compagnie. Le crédit de compagnie est « un concours bancaire destiné à financer un besoin de la trésorerie né d'une activité saisonnière ».

Le crédit accordé par la banque sera sur la base du besoin le plus élevé en montant et le remboursement se fera au fur et à mesure des ventes. Pour cela, le banquier demande un plan du financement afin de justifier les besoins de financement et de déterminer le délai de remboursement. Ce plan fait apparaître, mois par mois, les besoins et les ressources prévus. Ce crédit est accordé pour une période allant de trois (03), six (06) à neuf mois selon le cas.

Le banquier doit prendre en considération la nature des produits pour se prémunir contre les risques de la compagnie notamment, le risque de mévente. Deux types de produits peuvent se présenter, à savoir :

- Si le produit ne se vend pas, n'est pas périssable et peut être stocké et vendu plus tard, dans ce cas le remboursement du crédit n'est pas compris, mais retardé.
- Si le produit ne se vend pas, il est périssable, dans ce cas le remboursement du crédit est compris.

En pratique, le banquier dans le but d'éviter tout risque d'immobilisation, fait souscrire à son client un ou plusieurs billets à ordre du montant du crédit accordé. Ce billet sera escompté par

le banquier qui créditera le compte de son client de la somme portée sur le billet, diminué des agios prélevés à la source et pourra, ensuite, être réescompté auprès de Banque Centrale (BC). Il revêt l'une des formes suivantes :

- Le crédit de compagnie par caisse réalisé en compte courant. C'est-à-dire après études des besoins, le banquier autorise son client de rendre son compte débiteur pendant toute la durée du crédit pour des montants qui peuvent être variables mensuellement en fonction des prévisions établis par le plan de trésorerie.
- Le crédit de compagnie par le billet différé de la première par le fait que la banque remet à l'entreprise des billets financiers dans la limite de l'autorisation accordée. A l'entreprise d'escompter les billets à fur et à mesure de ses besoins.
- Le crédit avec warrantage : cette technique permet d'affecter la marchandise en garantie des avances consenties par le banquier. Elle combine donc la constitution d'une sureté réelle bien déterminée pour le banquier avec les effets du droit cambiaire attachés aux effets de commerce.

d) Le crédit relais :

C'est un concours qui permet à l'entreprise d'anticiper une rentrée de fonds qui doit se produire dans un délai déterminé et pour un montant précis résultat d'une opération ponctuelle hors exploitation (augmentation du capital, vente d'un terrain, un immeuble, un fonds de commerce ou le déblocage d'un emprunt). La forme la plus courante de crédit relais est le crédit relais immobilier. Ce dernier permet d'anticiper sur le produit de la vente d'un bien immobilier avant d'avoir encaissé les fonds et même avant que la vente soit effectivement réalisée⁴. Il s'agit d'une avance partielle sur le prix à recevoir de la vente à venir. Sa durée varie de 1 à 2 ans maximum³. Par exemple un acheteur déjà propriétaire souhaite acheter un nouveau bien avant d'avoir vendu le premier. Pour permettre cette transaction, la banque avance à l'acheteur entre 50% et 80% du montant de la valeur estimée du bien actuel, pour une durée de 1 à 2 ans. L'acheteur ne remboursera au prêteur que les intérêts du prêt, celui-ci

⁴ PEFC (Octobre 2008), « Les Mini guides bancaires : Le crédit de relais immobilier », Paris, P3

étant destiné à être soldé lors de la vente. En accordant ce type de crédit, le banquier s'expose à deux risques, qui sont ⁵:

- L'opération devant assurer le remboursement du crédit ne se réalise pas ;
- Les fonds provenant de l'opération sont déterminés du remboursement du crédit.

Pour cela, le banquier ne doit accorder ce type de crédit que si, la réalisation de l'opération est certaine ou quasi-certaine. En outre, le montant du crédit à accorder doit être inférieur aux sommes à recevoir pour se prémunir contre une éventuelle surestimation du prix de cession lors des prévisions.

3-2-1-2 Les crédits de mobilisation de créances :

Les crédits par mobilisation de créances se réalisent par des créances que le client a sur les tiers. En contrepartie de cette cession au banquier, celui-ci accorde à son client d'un montant équivalent à ce celui des créances, moins les frais et les commissions.

Ce procédé est plus intéressant pour banque que le découvert ou le prêt car la banque dispose de créances qui lui servent de garanties. Ce type prend les formes suivantes :

a) L'escompte commercial :

L'escompte est « une opération du crédit par laquelle, le banquier met à la disposition du porteur d'un effet de commerce non échu le montant de cette effet (déduction faite des intérêts et commissions) contre transfert à son profit de la priorité de la créance et de ses accessoires »⁶. Toutefois, l'escompte peut, également, porter sur des chèques, car bien qu'ils soient payables à une, leur reconnaissance peut nécessiter un délai, surtout si le lieu de leur paiement est éloigné. L'escompte permet aussi au fournisseur détenteur d'un effet de commerce de mobiliser immédiatement sa créance, sans attendre la date du règlement initialement convenue avec son client en cas escomptant l'effet auprès de son banquier.

L'escompte est une opération qui consiste pour le banquier à racheter d'une entreprise les effets de commerce, dont elle est porteuse, avant l'échéance et moyennant le paiement d'agies, l'escompte fait donc intervenir trois parties ⁷:

- L'entreprise bénéficiaire de l'effet, appelée « le cédant » ;
- Le débiteur de l'effet, appelé « le cédé » ;

⁵ Benhalima A. : « Pratique et technique bancaire » ; Edition Dahlab ; Alger ; 1997 ; P.63.

⁷ Luc B-R. : « Pratique de technique bancaire » ; 25^{ème} édition ; Dunod ; Paris ; 2008 ; P.292.

Le banquier, qui est appelé « le cessionnaire ». Pratiquement, le cédant va remettre l'effet de commerce à sa banque, soit en l'endossant si le nom du bénéficiaire est déjà indiqué, soit en portant son banquier comme bénéficiaire de l'effet. L'opération d'escompte présente quelques caractéristiques, à savoir⁸ :

- La compétence des tribunaux de commerce en cas de non- paiement de la traite à l'échéance;
- La procédure juridique ne pourrait, toutefois, être étonnée qu'auprès de l'établissement d'un « Protêt faute paiement » ;
- Le transfert juridique de la provision est entre les mains de l'endossataire ;
- La solidarité de la créance. La contre-passations des effets impayés fait prendre à la créance sous caractère combiné.

L'escompte présente des avantages certains pour la banque, qui sont⁹ :

- C'est une opération du crédit qui est protégée par les dispositions du droit bancaire ;
- La banque a la possibilité, sous certaines réserves, de négocier le papier escompté à la Banque Centrale si, elle a des besoins de la trésorerie.
- Uniquement des effets pour les périodes inférieurs à 90 jours sont réescomptés.

En escomptant l'effet, le banquier accorde un crédit à son client. Ce crédit ne sera payé qu'à l'échéance par une tierce personne. Par conséquent, le banquier doit s'assurer de la qualité de son client et de celui qui doit payer.

b) L'affacturage ou le factoring :

L'affacturage est « un contrat par lequel un établissement du crédit spécialisé appelé factor, achète les créances détenues par un fournisseur appelé vendeur sur ses clients appelées acheteurs ».

Ou bien, le factoring est « un acte au terme duquel une société spécialisée appelé « factor » devient subrogée aux droits de son client appelé « adhérent » en payant ferme à ce dernier le montant intégral d'une facture à l'échéance fixe, résultat d'un contrat et en prenant à sa charge moyennant rémunération, les risque de non remboursement »

⁸ Idem

⁹ François D. : « Pratique de l'activité bancaire » ; Edition Dunod ; Paris ; 2004 ; P.110.

Le code du commerce Algérien dans son article 543 décret législatif, définit le factoring comme étant un acte aux termes duquel une société spécialisée, appelé « factor » devient subrogé au droit de son client appelé «adhérant» en payant de ce dernier le montant intégral d'une facture à l'échéance fixe résultant d'un contrat et en prenant à sa charge moyennant rémunération, le risque de non remboursement.

3-2-1-3Crédits d'exploitation spécifiques :

A la différence des crédits de trésorerie globaux qui couvrent des besoins de natures et d'origines très diverses, les crédits par caisse spécifique participent, généralement, au financement de l'actif circulant, c'est-à-dire : les stocks et le poste client dont le poids peut être, particulièrement, lourd pour l'entreprise. Aussi, ces crédits comportent des garanties réelles qui sont directement à l'opération du crédit, contrairement aux crédits de trésorerie où les garanties sont, généralement, accessoires, Ils peuvent revêtir les formes suivantes ¹⁰:

a) L'avance sur marchandise :

L'avance sur marchandise est une avance accordée, aux entreprises et destinée au financement de marchandises remises en gage au créancier. Cette technique permet aux clients de régler son fournisseur et de bénéficier suffisamment du temps pour revendre sa marchandise dans les brefs délais. Le bénéficiaire de l'avance doit être posséder des marchandises. Ces dernières seront déposées, soit donc un entrepôt appartenant à la banque (ou loué par celle-ci), soit entre les mains d'un tiers-consignataire.

Autre la dépossession du gage, le banquier doit s'assurer de la nature, de la qualité et de la valeur de marchandises à financer, du secteur d'activité de l'entreprise et de la conjoncture économique. Le montant de l'avance sera fixé sur la base des critères précédents. Celui-ci, doit, toujours, être inférieur à la valeur de la marchandise gagée.

b) Avances sur titres :

Ce sont des prêts dont le remboursement est garanti par le nantissement des valeurs mobilières au profit du créancier¹¹. Le plus souvent à court terme (de 1 à 3 mois), elles sont accordées au profit d'entreprises par des établissements de crédit.

¹⁰ Bouyacoub F. : « L'entreprise et le financement bancaire » ; Edition Casbah ; Alger ; 2000 ; P.240 et 241.

¹¹ Serges IKIEM (2010) « Le Franc CFA D'où vient-il ? Où va-t-il ? ».Edition l'Harmattant, Paris, P110

Le montant du crédit³ est généralement limité à un pourcentage de la valeur des titres pris en garantie. En cas de baisse des cours, le banquier réclame parfois d'élargir le nantissement à d'autres titres.

c) Avances sur marché public :

Les marchés publics sont des contrats passés entre, d'une part, les administrations ou les collectivités publiques et, d'autre part, les fournisseurs ou les entrepreneurs publics ou privés, en vue de l'acquisition de fournitures, la réalisation de travaux ou la prestation de services.

L'avance sur marché est un crédit qui permet aux entreprises acquéreurs des marchés publics de faire face aux décalages de trésorerie engendrés par l'importance à la fois des dépenses qu'elles effectuent (travaux, fournitures...) et des délais de règlement¹².

La technique des avances consiste en un dispositif de préfinancement de l'exécution du marché. L'octroi des avances vise à « faciliter l'exécution des marchés et assurer l'égalité d'accès aux marchés publics entre les entreprises disposant d'une trésorerie suffisante pour démarrer l'exécution des prestations et celles qui n'en disposent pas »¹³. Les avances susceptibles sont les suivantes¹⁴:

- **Le crédit de financement** : C'est un financement accordé avant la naissance de droits de paiement pour l'entreprise.
- **Les avances sur créances nées non constatées** : Ce sont des mobilisations de créances relatives à des travaux réalisés par l'entreprise, mais non encore constatés par l'administration. L'avance ne doit pas dépasser 50% du montant de la facture présentée.
- **Les avances sur créances nées constatées** : Ce sont des mobilisations de créances relatives à des travaux effectués et dûment constatés par l'administration. Dans ce cas, la sécurité du banquier est plus grande, l'avance peut atteindre 80% du moment de la facture.

¹² Société Générale du Maroc « Avance sur marchés publics : Avance pour pallier au délai de règlement des marchés publics ». Voir : <http://www.sgmaroc.com/index.php?id=135>

¹³ Circulaire d'application du Code des marchés publics du 3 Août 2006 ; France.

¹⁴ Bouyacoub F. : « L'entreprise et le financement bancaire » ; Edition Casbah ; Alger ; 2000 ; P.242.

3-2-2 Les crédits par signature :

3-2-2-1L'aval :

L'aval est « un cautionnement solidaire, c'est-à-dire un engagement de payer pour le compte d'un tiers si, ce dernier ne s'acquitte pas. Il est donné, obligatoirement, par signature manuscrite, sur une lettre de change, un billet à ordre et même sur un chèque »¹⁵.

L'avaliste s'engage solidairement et conjointement à payer le montant de l'effet à avaliser à l'échéance, dans le cas où le débiteur avalisé ne viendrait pas à le faire à la date prévue par le papier. Il peut être porté sur l'effet, sur une allonge ou être donné par un acte séparé.

Lorsque l'aval est donné par acte séparé, pour une personne dûment dénommée, l'avaliseur n'est tenu qu'envers l'avalisé, il n'est pas obligé à l'égard des porteurs successifs. Il constitue un crédit par signature lorsqu'il est accordé par la banque.

3-2-2-2L'acceptation

L'acceptation est l'engagement du tirer, de payer la lettre de change à l'échéance. Cette acceptation s'exprime par la signature du tiré sur le recto de la lettre de change qu'il fait procéder par la mention «bon pour acceptation ».Elle est utilisée dans le commerce extérieur, elle permet de substituer la signature de banquier à celle de son client. En effet, le vendeur ou son banquier n'étant pas en mesure d'apprécier la valeur des signatures de chacun des acheteurs d'un pays étranger, exige la signature du banquier de ceux-ci.

3-2-2-3Les cautions :

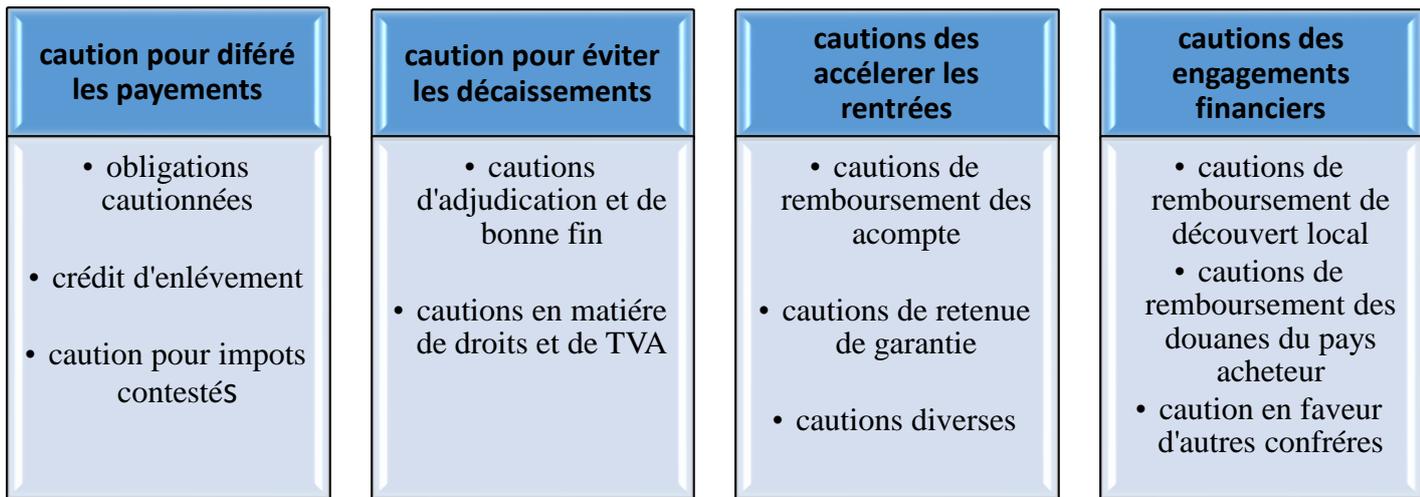
Avant de détailler ce titre, il convient de distinguer la caution du cautionnement.

- a) **La caution** : C'est la personne qui s'engage envers un créancier à payer la dette du débiteur principal, même à l'issu du dernier ou contre son gré. Autrement dit, Une personne appelée «caution» garantit personnellement la dette d'une autre personne «l'emprunteur». Au final, la caution paiera à la place de l'emprunteur défaillant.
- b) **Le cautionnement** : C'est le contrat unilatéral, par lequel la caution garantit l'exécution d'une obligation, en s'engageant envers les créanciers à satisfaire cette obligation, si le débiteur principal ne la satisfait pas lui-même.

¹⁵ Beranlard J-P. : « Droit du crédit » ; 4ème édition ; Aengde ; Paris ; 1997 ; P.189.

- Le cautionnement bancaire est l'engagement par signature de la part d'un banquier sur un acte appelé contrat de cautionnement, de payer pour le débiteur si celui-ci s'avérait défaillant. Il est limité à la somme mentionnée dans le contrat et il est possible de fixer la durée du cautionnement, soit à un nombre d'années. Il existe plusieurs types de cautions bancaires qu'on peut classer selon leur destination, ils sont détaillés dans le schéma suivant :

Figure 1 : types des cautions bancaires par destination.



Source : établie par nos soins.

3-2-3 Les crédits d'investissement :

Pour produire, les entreprises ont besoin de matières premières, de main d'œuvre mais aussi de divers équipements : terrain, constructions, matériels de fabrication...

Le financement de ces investissements se fait, en effet le plus souvent en ayant recours au crédit bancaire, conjointement bien sûr à l'autofinancement, à l'appel au marché financier, ainsi que dans certains cas aux aides publiques. Ces crédits bancaires appelés aussi « Crédits d'équipement », sont destinés à financer la partie haute bilan, les immobilisations, l'outil de travail de l'entreprise, et le remboursement de ces crédits ne peut être assuré que par le jeu des bénéfices.

Les crédits d'investissements se subdivisent en crédits à moyen et long terme. Il existe ainsi une autre forme de crédit, permet à l'entreprise d'acquérir des investissements, c'est « le crédit-bail » ou « Leasing ».

3-2-3-1 Les crédits à moyen terme :

Les crédits à moyen terme sont par définition des crédits dont la durée se situe, entre deux (2) à sept (7) ans. Ces crédits sont généralement destinés à financer l'équipement léger, ou les constructions de faibles coûts, c'est-à-dire ceux dont la durée d'amortissement est égale à la durée de remboursement de ces crédits. Une distinction doit être faite entre crédit à moyen terme mobilisable et crédit à moyen terme non mobilisable.

- La mobilisation est une opération par laquelle un créancier retourne auprès d'un organisme mobilisateur, la disponibilité des sommes qu'il a prêté à son débiteur.
- Pour récupérer la trésorerie engagée dans une opération de crédit à moyen terme, la banque pourrait mobiliser sa créance sur le marché monétaire. « Mais cette possibilité n'existe pas en Algérie ».

3-2-3-2 Les crédits à long terme :

Les crédits à long terme sont par définition, des crédits dont la durée excède les huit ans. Ils sont destinés aux financements des immobilisations lourdes et en particuliers les constructions.

C'est la forme de crédit par excellence pour les investissements à long terme. La règle générale veut que la durée du crédit d'investissement ne soit pas supérieure à la durée de la vie économique du bien d'investissement. En règle générale, on peut dire que le matériel informatique et le matériel roulant sont financés sur trois à cinq ans ; les machines, les installations et le mobilier sur cinq à dix ans, le terrain et les bâtiments sur 15 à 20 ans. En cas d'achat d'actions et d'acquisition d'une filiale, la durée du financement est de sept à huit ans au maximum. La durée du financement correspond à la durée de récupération prévue pour le type d'investissement concerné.

3-2-3-3 Le crédit-bail (Leasing) :

Le crédit-bail est un contrat de location assortie d'une promesse de vente. C'est une location à durée déterminée pendant laquelle le bailleur (propriétaire) met à la disposition de l'utilisateur (locataire) un bien choisi par ce dernier, moyennant le paiement des loyers, avec possibilité d'acquisition définitive en fin du contrat selon un prix fixé à l'avance 'Valeur résiduelle'.

- a) **Le crédit-bail mobilisé** : Il porte sur des biens d'équipement qui doivent être utilisés pour les besoins de l'entreprise et participés à la productivité de celle-ci. Il ne peut s'appliquer qu'aux fonds de commerce et aux logiciels informatiques.
- b) **Le crédit-bail immobilisé** : Suite au succès remporté aux Etats Unis par le crédit-bail mobilier, il est rapidement apparu en s'intéressant d'étendre ce procédé de financement aux immeubles à usage industriel et commercial.

3-2-4 Le financement du commerce extérieur :

Le commerce extérieur désigne l'ensemble des transactions commerciales (importation et exportation) réalisé entre un pays et le reste du monde. Ces transactions engendrent une importante circulation des biens, des services et des capitaux. Les opérations avec l'extérieur comportent beaucoup de risques en raison de : l'éloignement des partenaires, de la différence des réglementations, des problèmes de langue et des politique monétaires et financière. Les pouvoir publics encouragent les opérations économiques nationales à s'ouvrir sur l'extérieur. Par conséquence, les banques sont amenées à satisfaire les besoins de l'entreprise en matière de réalisation d'opération d'importations et d'exportations. Ces opérations peuvent être réalisées par le biais de diverses formes de crédits, liées à chaque fois, à l'objet du financement, soit les exportations ou les importations.

3-2-4-1Financement des exportations :

Dans plusieurs cas, on trouve suite au manque des fonds, des difficultés dans l'activité d'import/export. De ce fait, les contractants sont forcés de solliciter les banque qui leurs permettent de bénéficier du financement spécifique. Dans le registre des crédits destinés au financement des exportations, on distingue ¹⁶:

- a) **Le crédit fournisseur** : Est un crédit bancaire accordé directement au fournisseur (exportateur) qui lui-même consenti un délai de paiement de son partenaire étranger (importateur). Ce crédit permet à l'exportateur d'escompter sa créance et d'encaisser, au moment de livraison partielle ou totale de l'exportation, le montant des sommes qui lui sont dues par l'acheteur étranger.

¹⁶ Mannai S et Simon Y. : « Technique financière internationale » ; 7ème édition ; Economica ; Paris ; 2001 ; P.580.

- b) Le crédit acheteur :** Est un financement directement consenti à l'acheteur étranger par une banque ou un pool bancaire, afin de permettre à l'importateur de payer au comptant le fournisseur.

3-2-4-2Financement des importations :

Les opérations réalisées à l'international, de par l'éloignement géographique, les différences de réglementations et des longues, revêtent des risques considérables pour des opérateurs économiques les initiant. Les banques interviennent pour faciliter la réalisation des opérations d'importations par des techniques du financement des importations, qui sont :

- a) L'encaissement documentaire ou la remise documentaire :** est une technique de règlement, par laquelle, un exportateur mandate sa banque pour recueillir, par l'intermédiaire de son correspondant, le règlement ou l'acceptation de l'acheteur, au moment de la présentation des documents représentatifs de la marchandise.
- b) Le crédit documentaire :** Est un engagement de pris par la banque de l'importateur de garantir à l'exportateur le paiement des marchandises ou l'acceptation d'une traite contre la remise des documents attestant de l'expédition et de la qualité des marchandises prévues au contrat.

SECTION 2 : NOTIONS SUR LES RISQUES OPERATIONNELS :

1- Définition des risques opérationnels :

Il existe de nombreuses définitions du risque opérationnel aussi divergentes l'une des autres, cependant nous retiendrons quelques-unes ;

1-1 Définition du comité de Bâle :

En 2001, le comité de Bâle attribue une toute première définition au risque opérationnel, et considère ce dernier comme « étant des risques de perte directe ou indirecte résultant d'une inadéquation ou de défaillance de procédure, de personne et de système ou résultant d'un événement extérieur » .

Étant donné que les travaux du comité sont en évolution continue, et suite à la contribution des professionnels de la banque. Cette organisation a décidé de reformuler cette définition et de l'arrêter comme étant : « le risque de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. La définition inclut le risque juridique, mais exclut les risques stratégiques et d'atteinte à la réputation ».

Le comité de Bâle a décidé d'éliminer de cette définition les risques stratégiques et d'atteinte à la réputation qui se présente comme suit :

- Le risque stratégique est souvent associé à des prises de décisions par les managers.
- Le risque de réputation, ou risque d'image, correspond à l'impact d'une erreur de gestion, une erreur opérationnelle, une fraude ...etc sur l'image de la banque.

1-2 Définition du comité de la réglementation bancaire et financière :

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

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

1-3 Définition de la banque d'Algérie :

Au sens de l'article n°2 du règlement 11-08 du 28 novembre 2011, relatif au contrôle interne des BEF, le risque opérationnel est défini comme étant :

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

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

« On entend par le risque opérationnel, le risque de perte résultant de carence ou de défaillances inhérentes aux procédures, personnels et système internes des banques et établissement financiers, ou à des évènements extérieurs. Cette définition exclut les risques stratégiques et de réputation mais inclut le risque juridique ». Nous notons l'ajout explicite d'un nouvel élément celui de la fraude interne et externe.

La définition conférée aux risques opérationnels peut être différente d'une banque à une autre, car tout dépend de son organisation interne et de son activité.

2- L'origine des risques opérationnels :

Selon les définitions mentionnées précédemment, nous pouvons identifier quatre différents facteurs pouvant être l'origine des risques opérationnels :

- Une défaillance de procédures matérialisées par le non-respect de la procédure ;
- Une défaillance du système interne tel que le système d'information ou dispositifs technique ;
- Une défaillance de personnes qui survient lorsque les exigences en la matière de compétence ou leur disponibilité n'est pas satisfaisante ;

Comme, ils peuvent être liés à des évènements externes qui ont une influence négative sur l'activité d'une banque, ou cette dernière ne dispose d'aucun pouvoir de contrôle

3- Les principaux enjeux du risque opérationnel :

Le premier enjeu du risque opérationnel désigne 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. Cet enjeu apparaît dans la mise en œuvre du dispositif de maîtrise du risque opérationnel.

Désormais, la plupart des acteurs ont vu d'autres enjeux tels que :

- La sécurisation des résultats en évitant ou en couvrant des risques qui entraînent des pertes nettes,
- 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 (avec un coût supplémentaire lié à la dégradation du rating),
- Éviter la chute brutale du cours de bourse lorsque l'établissement bancaire ou une de ces filiales sont cotées,
- Amélioration la productivité en identifiant les processus « à risque » et en menant les plans d'action nécessaires à leur amélioration.

4- Les typologies des risques opérationnels :

Prioritairement, il convient d'identifier les causes génératrices des pertes opérationnelles, car elles déterminent les différentes catégories de risques. Sur cette base, le comité de Bâle a établi une nomenclature assez précise de ces derniers et les a classés en trois niveaux.

Le premier niveau représente les sept (07) principales catégories d'événement, le second, les sous-catégories et le troisième fournit des exemples d'incidents. Ainsi, chaque banque, a la latitude de définir une nomenclature personnalisée de risques opérationnels, adéquate à son activité et son environnement ou tout simplement adopter celle recommandée par le comité de Bâle.

Nous présentons ci-dessous les catégories de risque de niveau 1 telles qu'elles sont définies par Bâle.

- 1- **Fraude interne** ; toutes pertes dues à des actes visant à frauder, détourner des biens ou à tourner des règlements, la législation ou la politique de la banque impliquant au moins une partie interne.
- 2- **Fraude externe** ; toutes pertes liées à des actes commis par un tiers visant à réaliser une fraude ou un détournement d'actif ou à enfreindre une disposition législative ou réglementaire.
 - Remarque : les fraudes internes et externes sont intentionnelles. Dans ce qui suit l'erreur est non intentionnelle.
- 3- **Insuffisance des pratiques interne concernant les ressources humaines et la sécurité du lieu de travail** ; pertes résultant d'actes non-conformes à la législation ou aux conventions relatives à l'emploi, la santé ou la sécurité, de demandes d'indemnisation au titre d'un dommage personnel ou d'atteintes à l'égalité/actes de discrimination.
- 4- **Négligences des règles clients, produits et pratiques commerciale** ; pertes résultant d'un manquement, non-intentionnel ou dû à la négligence, à une obligation professionnelle envers des clients spécifiques ou de la nature ou conception d'un produit.
- 5- **Dommages aux actifs corporels** ; toutes pertes dues à une destruction ou dommages résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres sinistres.
- 6- **Interruption d'activité et dysfonctionnement des systèmes** ; perte résultant d'interruptions de l'activité ou de dysfonctionnements des systèmes, a titre exemple une panne de matériel et de logiciel informatique.
- 7- **Dysfonctionnement des processus de traitement (exécution, passation, livraison, produit finis)** ; pertes résultant d'un problème dans le traitement d'une transaction ou dans la gestion des processus ou des relations avec les contreparties externes.

A ces sept catégories d'événement viennent s'ajouter huit lignes (08) de métier donnant une matrice de 56 cases représentatives de l'ensemble des activités bancaires et risques associé.

Tableau N°01 : présentation des lignes de métiers définis par Balle II

Ligne métier	Activités
1) Ingénierie financière	Fusion/acquisition, émissions, privation, dette publique, syndication
2) Négociation et vente institutionnelle	Négociation sur marché de capitaux, marché monétaire
3) Banque de détail	Paiement domestiques, transfère de fond, règlement interbancaire, compensation, correspondant Banking.
4) Banque de commerciale	Conversation de titres, services aux émetteurs, prêt de tires
5) Paiements et règlements	Effet de commerce, financement export, commerce international, financement de projet, leasing, factoring
6) Service d'agence	Gestion de fonds sous toutes ses formes (publique/privé/institutionnel ...etc.)
7) Gestion d'actifs	Traitement des ordres et services associés
8) Courtage de détail	Dépôt, prêts, cartes bancaires, services bancaires, conseils financiers, banques privées, gestion de fortune, garanties

Source : Document de Bâle II, « Ventilation entre lignes métiers », P330

5- Les spécificités du risque opérationnel :

Par ailleurs, autres que les risques aborder par la réglementation baloise, il existe d'autres risques qui n'ont pas été pris en considération malgré leur présence au sein de l'activité bancaire, et cela suit à leur difficulté de mesure.

5-1 Le risque humain :

L'être humain est l'une des principales ressources et valeurs de la banque ; Il a souvent été constaté que la survenance d'incidents suite à des causes humaines provenait d'un

environnement propice qui regroupait plusieurs facteurs personnels ou associés au contexte de l'entreprise (Stress permanent, surcharges, pression, insuffisance de formation et d'encadrement...) ¹⁷.

5-2 Risque juridique :

Les risques juridiques sont des risques qui découlent de la transgression ou du non-respect des lois, règles, règlement ou pratiques prescrites, mais aussi du fait que les droits et obligations juridiques des parties à une transaction sont mal définis provoquent des litiges.

Les banques peuvent être exposées à des risques juridiques en ce qui concerne la divulgation d'informations sur leur clientèle et la protection de la vie privée des clients mal informés de leurs droits et obligations peuvent engager une action en justice ¹⁸.

5-3 Risque systémique :

Tout risque lié à des difficultés qui peuvent rejaillir sur l'activité et provoquer sa rupture. Le risque systémique se traduit par la perte de confiance dans l'établissement et le système et peut avoir des incidences néfastes sur la place financière, sur la scène économique et sur le plan international.

Le risque systémique est d'une importance cruciale du fait qu'il peut conditionner la survie du système financier.

6- Les caractéristiques des risques opérationnels :

La principale caractéristique du risque opérationnel est qu'il n'est pas concentré dans un seul secteur d'activité particulier, il est présent à tous les niveaux. Une perte peut avoir causé la défaillance d'une personne, mais aussi une cause opérationnelle : fraude, erreur, négligence...etc.

Nous pouvons résumer les caractéristiques du risque opérationnel comme suit :

- Une imbrication des causes, des événements et des effets,
- Une imbrication avec le risque de crédit et de marché (risque frontières),
- Une coexistence de pertes directes et indirectes,
- Une insuffisance des historiques des données,

¹⁷ Eric LEMARQUE, « management de la banque : Risque, relation client, organisation », 2eme édition, ED PEARSON, France, Paris, 2008, p 10

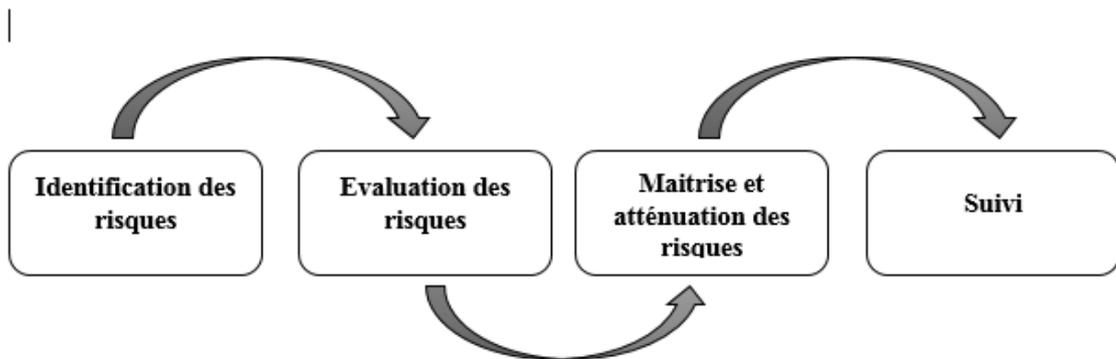
¹⁸ Idem.

- Une difficulté de mesure, car il n'est pas toujours apparent ou directement observable.

7- la gestion des risques opérationnels.

Le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire a entamé des travaux relatifs au risque opérationnel, dont la gestion tend à prendre une place importante dans les pratiques de saine gestion des risques sur les marchés des capitaux modernes. Les principales catégories de risques opérationnels sont liées à des insuffisances dans les contrôles internes et la gouvernance de la banque. Celles-ci peuvent entraîner des pertes financières par suite d'erreurs, de fraudes ou de l'incapacité de s'exécuter à temps, ou nuire d'autre manière aux intérêts de la banque, notamment parce que ses opérateurs, responsables des prêts ou autres agents auront outrepassé leurs pouvoirs ou effectué leur activité sans respecter les principes de déontologie ou de prudence. D'autres aspects du risque opérationnel résident dans de graves défaillances des systèmes d'information ou dans des événements tels qu'un gros incendie ou un désastre.

Figure 2 : processus de gestion des risques.



Source : établie par nos soins.

Une bonne identification du risque est essentielle pour l'élaboration d'un système viable pour la maîtrise des risques et de leur suivi. Celle-ci devrait prendre en compte à la fois les facteurs internes et externes qui pourraient empêcher la banque d'atteindre ses objectifs.

Cependant, les banques ne devraient pas seulement identifier les risques les plus dangereux, mais aussi évaluer leur vulnérabilité à ces risques. Une meilleure évaluation des risques permet à ces organes de mieux appréhender leur profil de risque et de déterminer plus efficacement les ressources nécessaires à leur gestion.

Conclusion du chapitre :

L'intermédiation bancaire constitue l'activité de base pour toutes les banques vu le rôle important qu'elle joue pour le financement de l'économie ; de booster l'économie dans un pays. Pour s'assurer du bon fonctionnement de cette activité, la banque doit apprendre à gérer tous types de risque qui peuvent influencer le déroulement de ce processus d'intermédiation ces risques sont principalement le risque de contrepartie (ou de défaut) et le risque opérationnel.

Dans ce contexte, tout au long de ce chapitre, nous avons essayé de donner une vue d'ensemble sur les notions théoriques de base sur les différents crédits accordés par les banques et leurs spécificité dans la première section, la deuxième est consacré au risque opérationnel.

CHAPITRE II :

CADRE REGLEMENTAIRE ET DEMARCHE

D'ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES :

Introduction du chapitre :

Les banques et les établissements financiers s'exposent quotidiennement aux risques afin de tirer profit des capitaux qu'elles investissent, l'exercice de l'activité bancaire est indissociable aux risques opérationnels comme nous l'avons déjà expliqué. Toutefois, ces risques dans de très grandes proportions, sont aussi la source d'un grand danger dont elles tentent de se prémunir depuis longtemps.

Vu les faits, la mise en place d'une réglementation prudentielle est le seul remède pour renforcer la stabilité et la sécurité de l'environnement bancaire.

Cependant, l'objet de ce chapitre sera donc de mettre en relief la réglementation prudentielle mise en place à l'échelle nationale et internationale et ensuite de présenter l'outil de cartographie pour la gestion de ces risques. Pour cela notre démarche sera divisée en deux sections structurées comme suit :

- Une première section consacrée à la réglementation prudentielle
- la deuxième sera pour la démarche de cartographie des risques.

SECTION 1 : PRESENTATION DE LA REGLEMENTATION PRUDENTIELLE A L'ECHELLE NATIONALE ET INTERNATIONALE :

Nous abordons à présent le volet consacré à la réglementation prudentielle internationale et algérienne en matière des risques opérationnels.

1- Présentation de la réglementation prudentielle :

La réglementation prudentielle est un ensemble de normes de gestion que doit respecter tout établissement bancaire pour se prémunir de tout danger qui le guette en raison d'une prise de risque abusive. Ces règles ont pour objectif de garantir : la liquidité, la solvabilité, et l'équilibre de la structure financière des établissements de crédits.

La réglementation prudentielle concerne aussi bien les dispositions qui conditionnent l'exercice de la profession bancaire que les normes de gestion assignées aux banques.

2- La réglementation prudentielle à l'échelle internationale :

Afin de mieux comprendre l'environnement réglementaire actuel des banques, nous jugeons utile de procéder en premier lieu à une présentation de l'organe chargé de l'élaboration des différentes règles régissent l'activité bancaire.

2-1- Présentation du comité de Bâle :

Le Comité est une institution créée en 1974 par les gouverneurs des banques centrales du « groupe des Dix »¹⁹(actuellement G20). La création du Comité suivait de quelques mois un incident survenu à la suite de la liquidation d'une société allemande (Herstatt), incident qui avait vu cette faillite avoir un effet domino sur certaines autres banques²⁰.

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

¹⁹ G 10 regroupe 11 pays : Allemagne, Belgique, Canada, Etats-Unis, France, Italie, Japon, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède et Suisse.

²⁰ Antoine SARDI « Bâle II », Édition Afges, 2004 p13.

Le Comité de Bâle est né et se réunit à Bâle 4 fois par an, sous l'égide de la BRI²¹. Aujourd'hui, il rassemble les superviseurs de 28 pays ou juridictions : Afrique du Sud, Allemagne, Arabie Saoudite, Argentine, Australie, Belgique, Brésil, Canada, Chine, Corée du Sud, Espagne, États-Unis, France, Hong Kong, Inde, Indonésie, Italie, Japon, Luxembourg, Mexique, Pays-Bas, Royaume-Uni, Russie, Singapour, Suède, Suisse, Turquie, Union européenne²².

2-2- Les missions du comité de Bâle :

Le comité de Bâle se fut créé dans l'objectif de renforcer la régulation, la supervision et les pratiques bancaires dans le monde. À cet effet l'organisme est impliqué dans un certain nombre d'activités qui visent à²³ :

- Renforcer la sécurité et la fiabilité du système financier ;
- Établir des standards minimaux en matière de contrôle prudentiel ;
- Diffuser et promouvoir les pratiques bancaires et de surveillance ;
- Promouvoir la coopération internationale en matière de contrôle prudentiel.

Désormais, chaque pays membre s'engage à remplir les objectifs de l'organisme, à améliorer sans cesse la qualité de la réglementation et de la supervision bancaires, à contribuer à l'amélioration des normes du comité, à mettre en œuvre et appliquer ces mêmes normes, à se soumettre et participer aux critiques du comité dans le cadre de l'évaluation de la cohérence et de l'efficacité des règles et pratiques internes de contrôle par rapport aux normes du comité et à promouvoir les intérêts de la stabilité financière mondiale.

2-3- Réglementation prudentielle bâloise :

Chacune des recommandations du Comité de Bâle comporte de multiples dimensions, jugées nécessaires à un moment donné. Toutefois, elles s'articulent toutes autour d'un outil principal : le ratio de **fonds propres**.

2-3-1 Les accords de Bâle I :

À partir de 1974, l'environnement financier a connu une avalanche d'événements majeurs qui ont appréhendé la dégradation du niveau de solvabilité des principales banques

²¹ BRI : La Banque des règlements internationaux.

²² <https://acpr.banque-france.fr/europe-et-international/banques/instances/comite-de-bale>

²³ <http://www.banque-credit.org/comite-de-bale.html>

international accompagnée d'une forte augmentation du risque de crédit, ce qui a poussé le comité de Bâle à mettre en place un accord multinational dit Bâle I sur un cadre de mesure du risque crédit et du capital minimum.

- **Ratio Cooke :**

L'accord de Bâle de 1988 a placé au cœur de son dispositif le ratio Cooke qui s'est concentré sur le risque de crédit. Par ailleurs, il impose que le ratio des fonds propres réglementaires d'un établissement de crédit par rapport à l'ensemble des engagements de crédit pondérés de cet établissement ne puisse être inférieur à 8%.

Le capital réglementaire comprend les fonds propres de base incluant le capital social, les réserves et le résultat non distribué « tier1 », et les fonds propres complémentaires qui comprennent en particulier les produits de dette hybrides assimilables à des quasi-fonds propres « tier2 ».

Au dénominateur du ratio, l'ensemble des engagements ont été visés avec toutefois certains aménagements. La pondération des actifs risqués du bilan dépend de la nature du débiteur, tandis que les actifs hors bilan sont convertis d'abord en « équivalent crédit » puis intégrés dans la catégorie adéquate.

$$\text{Ratio Cooke} = \frac{\text{fonds propres réglementaires}}{\text{risque de crédit pondéré}} \geq 8\%$$

Cette réglementation a été jugée trop coûteuse, d'où les banques développaient de plus en plus l'activité de placement sur les marchés financiers au détriment de l'activité traditionnelle de crédit.

A vrai dire, ce déplacement a permis de contourner la réglementation prudentielle, et de donner naissance à un nouveau risque appelé risque de marché.

Enfin en 1996 des modifications ont été apportées au dispositif initial de Bâle I, cependant le ratio de solvabilité se voit insérer un nouveau risque et se fut appelé Ratio Cooke corrigés.

$$\text{Ratio Cooke corrigé} = \frac{\text{fonds propres réglementaires}}{\text{risque de crédit pondéré} + \text{risque de marché}} \geq 8\%$$

➤ Les insuffisances de Bâle I :

Face aux multiples événements qui ont touchés les marchés financiers, l'accord de 1988 rencontre rapidement plusieurs limites, et cela pour les raisons suivantes :

- Un manque de fondement économique au choix de 8% ;
- Un ratio qui impose une pondération des actifs non reflétant de l'image réel du risque de crédit encourus ;
- La non-prise en considération de l'ensemble des risques encourus par la banque, à l'exception de l'amendement de 1996 sur les risques de marché, aucune dotation n'a été prévue pour les autres risques comme par exemple le risque opérationnel.
- Une définition de catégories de risques jugée arbitraire et sans rapport direct avec le niveau de risque réel ;
- Une estimation fruste et statique de risque crédit, d'où un nombre trop limité de catégories de risques associées à un niveau de pondération, ainsi qu'une absence de prise en compte de l'évolution de la qualité de signature des contreparties, au cours de la durée de vie des créances.
- Une absence de prise en compte de la corrélation ainsi que l'effet positif de la diversification des actifs au sein des portefeuilles.

Néanmoins, il devint rapidement évident qu'une refonte de l'accord était nécessaire, débouchant sur un deuxième accord en 2004 : Bâle II.

2-3-2 Les accords de Bâle II :

Le Comité de Bâle, sous la nouvelle présidence de William J. Mc Donough, a commencé à élaborer cette réforme en 1998. Révisée en avril 2003 et publiée officiellement le 26 Juin 2004 puis actualisée en novembre 2005. Il est entré en vigueur au 31 décembre 2006²⁴. Axé sur trois piliers et en adéquation avec les fonds propres, le nouveau dispositif a apporté un nouvel ensemble de recommandations, dont les objectifs seraient : La promotion d'une sécurité et d'une solidité du système financier; L'égalité des conditions concurrentielles, et enfin la réalisation d'un traitement exhaustif des risques.

²⁴ <https://acpr.banque-france.fr/international/les-grands-enjeux/les-accords-de-bale/baleii.html>

- **Pilier1 : les exigences minimales des fonds propres²⁵ :**

C'est le pilier central du dispositif qui vise à introduire un nouveau ratio de solvabilité qui a été élaborée pour donner naissance au « ratio Mc DONOUGH » du nom du président du comité de 1998 à 2003, M. William J Mcdonough président du fédéral réserve Bank of New York. Mcdonough a intégré un nouveau risque est le risque opérationnel en complément du risque de crédit (de contrepartie) et des risques de marché et exige que les fonds propres de la banque s'élèvent au minimum à 8% du total des risques pondérés. Seul le dénominateur du ratio est l'impacté par la révision :

Ratio de Mc Donough :

$$= \frac{\text{fonds propres réglementaires}}{\text{risques pondérés de crédit + risques de marché + risques opérationnels}} \geq 8\%$$

- **Pilier 2 : la surveillance prudentielle :**

Le deuxième pilier énonce des principes essentiels à la surveillance prudentielle et des recommandations pour la gestion des risques, la transparence et la responsabilité prudentielles.

Désormais, le processus de surveillance prudentielle doit garantir que les banques disposent de fonds propres leur permettant de couvrir les différents risques qu'elles encourent, mais aussi inciter ces mêmes banques à élaborer et utiliser les meilleures techniques de surveillance et de gestion des risques.

Le rôle des autorités est de juger la qualité de l'évaluation interne des banques et d'imposer des changements si nécessaire.

- **Piliers 3 : Transparence et discipline de marché :**

Ce troisième pilier repose sur une logique d'amélioration de la communication financière dans la perspective de renforcer la discipline de marché. A ce titre les banques se trouvent dans l'obligation de divulguer toute information relative à la gestion des risques, ainsi que leur adéquation au fonds propres.

²⁵ Christian JIMENEZ, Patrick MERLIER, et Dan CHELLY, « Risque Opérationnel de la mise en place du dispositif et son audit », Edition Banque Edition, Paris 2008, P23

Ce pilier est basé sur deux principes :

- Uniformisation des pratiques bancaire en matière de communication financière ;
- Amélioration de la transparence bancaire, afin de permettre aux investisseurs de connaître les profils de risque des banques ainsi que leur gestion et couverture.

2-3-3 Les accords de Bâle III :

Les accords de Bâle III font suite aux insuffisances de la réglementation prudentielle mises en évidence par la crise des Subprimes, ces accords s'inscrivent dans un cadre novateur marqué par l'introduction d'une dimension macro-prudentielle. Ce qui a amené les autorités en charges de la régulation bancaire à en formuler de nouvelle recommandation, en visant la liquidité et non pas la solvabilité, en introduisant de nombreux changements concernant les pondérations des pratiques, la composition des fonds propres.

➤ **Les principales œuvres de Bâle III²⁶:**

- L'instauration de deux nouveaux ratios de liquidité :
 - Le premier à court terme (LCR) « liquidity coverage ratio » : oblige les banques à garder en permanence un actif liquide qui lui permettra de résister durant une période de 30 jours de crise.
 - Le deuxième à long terme (NSFR) « net stable funding ratio » : oblige les banques à garder en permanence un actif liquide qui lui permettra de résister durant une période d'un an de crise.
- Mise en place d'un ratio d'effet de levier : qui est défini par le rapport des fonds propres sur le total de bilan (actif ou passif).
- L'introduction d'un volant de conservation : qui s'ajoute au seuil minimum de 8%, à construire par les banques durant les périodes propices pour faire face aux périodes de crise.
- L'introduction d'un « coussin contra-cyclique » : permettre aux régulateurs locaux d'imposer des réserves, selon les conjonctures économiques locales.
- Une meilleure couverture des risques.

La réglementation prudentielle dictée par Bâle III s'est caractérisé par une application progressive qui a été entamé en 2003 jusqu'à a une application intégrale en 2019.

²⁶Document KPMG, « Bâle III : les impacts à anticiper », Mars 2011.

3- La réglementation prudentielle à l'échelle nationale :

Ayant possédé le principal élément qui régule l'état économique de tout pays, le système financier se dote d'un impact décisif sur la croissance et la stabilité de l'économie.

A cet effet il a eu lieu un démantèlement du contrôle qui a laissé place à une supervision prudentiel afin d'orienter les comportements des institutions financières vers plus de prudence.

Pour se mettre au diapason des recommandations du Comité de Bâle, les autorités monétaires algériennes ont essayé d'adopter le plus fidèlement possible ces recommandations, en mettant en place un dispositif prudentiel caractérisé par un ensemble de normes quantitatives que toute banque algérienne doit respecter rigoureusement

3-1 Disposition du règlement N°11-08du 28 novembre 2011²⁷ :

Un nouveau règlement relatif au contrôle interne a été adopté, il s'agit du règlement 11-08 du 28.11.2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers est destiné à sensibiliser les BEF sur la nécessité de mettre en place un contrôle interne efficace, qui leur permettra de s'aligner aux normes internationales et de se prémunir contre les risques de toute nature. Ce nouveau règlement, abroge et remplace le règlement 02-03 portant sur le même objet.

Ce dernier donne plus de précision sur le risque opérationnel en le définissant comme étant :

« Le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes ou des événements extérieurs. Il inclut les risques de fraude interne et externe ».

Les articles 37, 38, 58, 59 et 60 décris plus profondément le dispositif de contrôle interne efficace que doivent mettre en place les BEF pour mieux appréhender ses risques. La réglementation Algérien vient inciter les BEF à se doter de dispositifs de gestion, elle fait référence à la cartographie des risques opérationnels qui est un outil d'appui au management de tout type de risques, elle devient la solution la plus appréciée à laquelle les BEF algérien doivent se mettre.

²⁷ Règlement N°11-08du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers.,op.cit.

3-2 Disposition du règlement N°14/01 du 16 février 2014²⁸ :

En date du 16 février 2014, le CMC a édicté un nouveau dispositif prudentiel qui devait entrer en application à partir du 1er octobre 2014, ainsi il se compose de trois règlements :

- Le règlement 14-01 : portant coefficients de solvabilité ;
- Le règlement 14-02 : relatif aux grands risques et aux participations ; et
- Le règlement 14-03 : relatif aux classements et provisionnement des créances et engagements par signature.

Ce règlement prend son origine des accords de Bâle II et de Bâle III, dans la mesure où il intègre la notion du risque opérationnel et de coussin de sécurité dans le calcul des coefficients de solvabilités des BEF.

Apriori, il impose aux BEF un coefficient minimum de solvabilité de 9,5%, d'où :

$$\frac{\text{fonds propres réglementaires}}{\text{risques pondérés de crédit} + \text{risques de marché} + \text{risques opérationnels}} \geq 9.5\%$$

Au-delà du 1 octobre 2014 les banques Algériennes sont tenues de constituer des provisions au titre de risque opérationnel et d'y intégrer un coussin de sécurité à hauteur de 2.5% de leurs risques pondérés selon l'article n° 4 : « les banques et les établissements financiers doivent également constituer, en sus de la couverture prévue dans l'article 2 ci-dessus, un coussin dit de sécurité, composé de fonds propres de base et couvrant 2.5% de leurs risques pondérés »

Le Cousin de sécurité :

$$= \frac{\text{fonds propres de base}}{\text{risque de crédit} + \text{risque de marché} + \text{risques opérationnels}} \geq 2.5\%$$

L'article 20 et 21 traitent le risque opérationnel. Le premier donne une définition bien précise aux risques opérationnels, cette définition sera présentée dans le chapitre suivant. Enfin, selon l'article 21 l'exigence en fonds propres nécessaires pour la couverture du risque opérationnel est égale à 15% de la moyenne des produits nets bancaires annuels des trois derniers exercices. Seuls les produits nets bancaires positifs sont pris en considération dans le calcul de cette moyenne. Ceci revient à dire que la Banque d'Algérie impose l'application de la méthode de base de Bâle II pour mesurer le risque opérationnel.

²⁸ Règlement N°14/01 du 16 février 2014 portant sur le coefficient de solvabilités applicables aux banques et établissements financiers

SECTION 2 : LA DEMARCHE D'ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES :

L'une des méthodes les plus utiles pour aboutir à une gestion sereine du risque opérationnel, consiste dans la démarche dite de « cartographie ». A cet effet une bonne présentation de cette démarche constitue la case de départ sur laquelle doit reposer notre démarche.

1- Définition de la cartographie des risques :

La cartographie des risques est un outil de pilotage vivant qui doit permettre de mesurer régulièrement la progression de l'entité dans son niveau de maîtrise de risque²⁹.

D'après l'institut français de l'audit et contrôle internes (IFACI) et Price water house coopers :

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

2- Objectifs de la mise en place d'une cartographie :

Jacques Renard dans son ouvrage « Théorie et pratique de l'audit interne », identifie trois objectifs :

- Recenser, évaluer et classer les risques de l'organisation ;
- Informer les responsables afin que chacun soit en mesure d'y adapter le management de ses activités ;
- Permettre à la direction générale, et avec l'assistance du Risk manager, d'élaborer une politique de risque.

3- Les étapes d'élaboration d'une cartographie des risques :

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

²⁹https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/afa/20171004_Recommandations_cartographie_v_d.pdf

3-1 Représentation des activités de la banque et des risques associés :

Étant la première étape dans l'élaboration d'une cartographie, cette phase se base essentiellement sur la décomposition de l'activité de la banque en métiers, processus et sous processus ; s'il y a nécessité d'approfondissement.

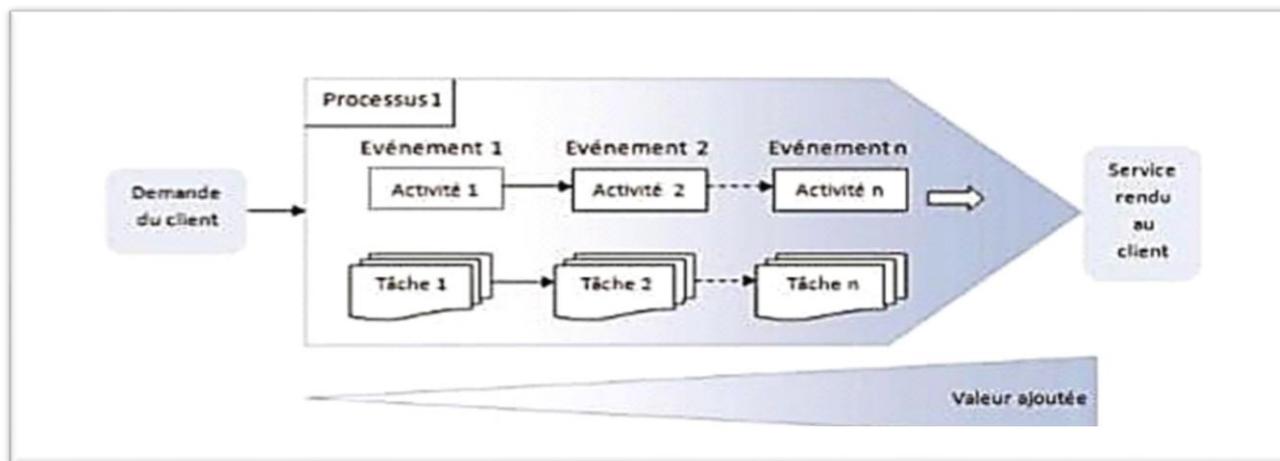
Cette décomposition est d'une importance cruciale du moment où elle permet de renseigner sur le métier de la banque mais aussi sur les risques susceptibles d'en découler. De ce fait une décomposition faite en interne est plus favorable au sens où elle permet de mieux cerner l'ensemble des activités de l'établissement bancaire et d'avoir une vision globale des risques appréhendés.

- **Qu'est-ce qu'un processus ?**

Un processus est un enchaînement ordonné d'un ensemble d'activités, produisant une valeur ajoutée croissante permettant de délivrer au client (interne ou externe) le produit ou service correspondant à sa sollicitation initiale.

Selon la norme ISO 9000/2015 un processus est défini comme étant : « un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté ».

Figure 3 : schéma d'un processus.



Source : *Risques opérationnels*, C.Jimenez, P.Merlier, D.Chelly, revue banque, 2008, p57.

On distingue trois (03) types de processus :

- **Processus support** : appelé aussi processus de réalisation, Il représente une activité interne, généralement transversale, permettant d'assurer le bon fonctionnement de la banque.

- Processus de management : il correspond à la détermination d'une politique et d'une stratégie pour l'organisation et au pilotage des actions mises en œuvre pour atteindre ses objectifs.
- Processus opérationnel : il s'agit de l'ensemble des processus allant du client au client. Il permet la réalisation du produit ou du service fourni par l'entreprise.

3-2 Évaluation des risques bruts :

Après identification faite dans la phase précédente, et l'intégralité des risques étant identifié, et associés à chaque ligne, processus ou sous processus, intervient la deuxième phase qui se concentrera sur l'évaluation du risque brut.

A priori, deux évaluations seront faites pour l'appréciation des événements à risques.

3-2-1 La fréquence de survenance des événements :

L'évaluation de la fréquence délivre des renseignements sur le nombre de fois que tel ou tel événement à risque peut se produire au cours d'une période donnée. Elle peut être réalisée grâce à deux approches de cotation distinguées :

- Une cotation de la fréquence historique (critère quantitatif) : qui se base essentiellement sur les données de perte interne de la banque.
- Une cotation de la fréquence prospective (critère qualitatif) : qui s'appuie sur des probabilités effectives pour une période donnée.

Tableau 2 exemple d'évaluation de la fréquence de risque.

Critères de fréquence d'occurrence	Très faible	Faible	Moyen	Fort
Nombre d'événement a risque par an	<10	10<X<100	100<X<1000	>1000

Source : Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER, « Prévention et Gestion des risques opérationnels », Edition Revue Banque, Paris 2004, P36

3-2-2 L'impact financier et d'image :

Afin de quantifier les pertes engendrées par la réalisation des évènements à risque, de nombreuses actions doivent être mené dans le cadre d'une appréciation des impacts éventuels. En évaluant à la fois l'aspect financier des évènements, ainsi que leur conséquence sur l'image de la banque.

- **L'impact financier** : Voici une échelle de cotation établi pour l'évaluation de l'impact financier du risque opérationnel.

Tableau 3 exemple d'évaluation de l'impact financier du risque opérationnel. U= en milliers d'euros

Critère d'impact	Très faible	Faible	Moyen	Fort
Financier : charge financière ou manque à gagner	<20	20 < X <200	200 < X <1000	>1000

Source : Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER, Prévention et Gestion des risques opérationnels, Edition Revue Banque, Paris 2004, P 36.

- **L'impact d'image** :

Le second volet que prendra l'évaluation des impacts concerne l'image de la banque. En fait cette évaluation repose sur des critères d'ordres qualitatifs, ce qui met en accent sa difficulté en termes de précision. Or, l'évaluation de cet impact ne peut être négligée, puisqu'elle permet de déterminer le degré de l'impact du risque mais aussi les conséquences pouvant être engendré.

Voici un exemple d'une échelle de cotation établi pour l'évaluation d'impact sur l'image de l'établissement bancaire :

Tableau 4 exemple d'échelle d'évaluation de l'impact d'image.

Critère d'impact	Très faible	Faible	Moyen	Fort
D'image : impact sur les tiers (clients, public, partenaires, actionnaires, ... etc.)	Pas de conséquences induites	Pourrait entraîner des réclamations	Risques de perte d'image et de confiance	Risque de perte de clients ou partenaires

Source : Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER, Prévention et Gestion des risques opérationnels, Edition Revue Banque, Paris 2004, P 36.

3-3- Appréciation du dispositif de maitrise des risques et évaluation du risque résiduel :

Une fois qu'une identification et une évaluation du risque brut ont été faites, il est nécessaire d'identifier le dispositif de maitrise de risque existant, en l'occurrence le contrôle mis en place pour parer à l'éventualité de survenance du risque.

Les dispositifs de maitrise des risques sont effectués sur la base des mesures existantes ayant un impact réducteur et qui concerne les éléments suivants³⁰ :

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

Pour déterminer l'efficacité du dispositif de maitrise de risque, il y'a lieu de l'apprécier à l'aide d'une échelle de cotation qui évalue la disponibilité des contrôles et leurs degrés de couverture des risques sous la forme suivante :

³⁰ IMENEZ, (Christian) et autres, « Risques Opérationnels, de la mise en place du dispositif à son audit », Op.cit, p 67.

Tableau 5 critères d'appréciation du dispositif de maîtrise de risque

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

Source : Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER, Prévention et Gestion des risques opérationnels, Edition Revue Banque, Paris 2004, P 38.

À ce stade on parle plus du risque brut dont il est question au départ, il est plutôt question du risque résiduel qui subsiste même après prise en compte des mesures de prévention.

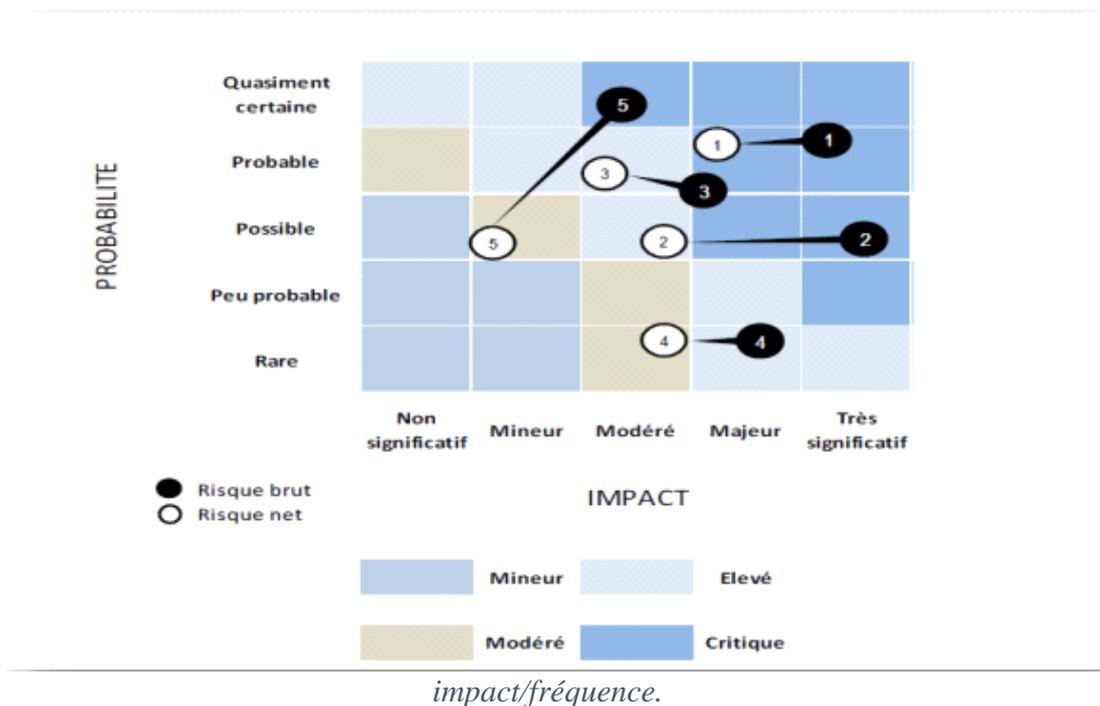
3-4- Classification des risques :

Après avoir identifié et évalué les risques nets (risques résiduels), une nouvelle hiérarchisation pourra être établie afin de permettre d'étudier si le risque résiduel subsistant est acceptable après la prise de mesure de prévention, ou il nécessite d'autres mesures de réduction.

Le résultat de l'auto-évaluation va donc permettre de positionner les différents risques, grâce au couple impact/fréquence.

Le schéma suivant présente la superposition de la cartographie des risques bruts et celle des risques nets dans la matrice Probabilité/Impact.

Figure 4 : présentation schématique des risques bruts et nets dans la matrice



Source : www.audit-committee-institute.fr (KPMG France).

3-5- Plan d’action :

Une fois les risques pertinents définis, il paraît indispensable d’élaborer et de mettre en œuvre des plans d’actions pour permettre de ramener les risques résiduels (nets) moyens ou élevés à un niveau faible et/ou acceptable par l’organisation.

Cette étape requiert une identification des meilleures pratiques de gestion des risques qui seront abordées dans la section suivante.

3-6- Le suivi :

Le suivi de la gestion du risque opérationnel est une action indispensable au sein de toute organisation, pour ce faire nous nous appuyons sur l’ensemble des outils suivant :

3-6-1 Les indicateurs clés des risques :

Les indicateurs clés des risques constituent les possibilités de pertes futures. Chaque activité est relié un ensemble d’indicateurs qui sont suivis périodiquement (mensuellement ou trimestriellement). Ces derniers permettent principalement de suivre les zones à risques significatives mises en relief par les travaux de cartographie et d’alerter les responsables en cas d’éventuelle dégradation d’un indicateur pouvant entraîner des pertes pour la banque.

Ils sont notamment spécifiques aux activités très risquées exigeant un contrôle étroit.

Voici quelques exemples d'indicateur de risque :

Tableau 6exemples d'indicateurs de risques.

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

Source : Ariane CHAPELLE, Georges HUBNER, Jean-Philippe PETERS, Edition : LARCIER 2005, P176.

3-6-2 Les tableaux de bord des risques opérationnels :

Les tableaux de bord des risques opérationnels permettent de surveiller les pertes à travers le suivi des indicateurs clés.

Désormais, ils doivent être élaborés pour chaque département afin de communiquer les principales causes des événements opérationnels au sein de l'organisation.

Le tableau de bord doit avoir pour principaux objectifs :

- D'appréhender la nature et l'ampleur des risques encourus ;
- De s'assurer de l'adéquation des dispositifs de gestion des risques opérationnels avec le profil de risques et le plan d'activité de l'établissement ;
- D'effectuer les arbitrages nécessaires pour limiter les risques ;
- De piloter les actions préventives et leur état d'avancement.

3-6-3 La base d'incident :

Les bases de données sur les incidents permettent d'avoir une vision objective des risques supportés par les différents métiers, aussi, ces bases permettent également de mieux intégrer la prise en compte des risques opérationnels dans le déroulement quotidien des opérations et ainsi améliorer la prise en compte et la gestion de ces derniers.

Il faut noter que le choix de cette méthode est relatif aux contraintes présentées lors de l'adoption des méthodes avancées de gestion des risques opérationnels.

3-6-4 L'analyse des scénarios :

Cette méthode est utilisée dans le cas où les données historiques sont difficiles à obtenir.

Étant basée sur des avis d'experts, elle porte généralement sur des événements rares pouvant générer de graves pertes. Ainsi la démarche peut être résumée comme suit :

- Définir les scénarii de risques auxquels l'organisation est exposée. Ils peuvent être élaborés à partir de bases de données externes ou sur la base d'opinions d'experts.
- Valider les scénarii.
- Vérifier si les données qui ont servi à leur élaboration sont fiables et pertinentes
- Déterminer les paramètres et le modèle. Estimer les paramètres de fréquence et d'impact de chaque scénario à l'aide d'opinions d'experts, lesquels seront à la base des modèles de distribution des pertes.
- Des restitutions devront être formalisées pour répondre à un objectif cohérent avec la phase de maturité de la structure vis-à-vis des risques opérationnels. Elles comportent notamment : la description du risque et ses facteurs, l'analyse de la fréquence et des impacts et les facteurs contributifs, le niveau de maîtrise estimé du risque, le plan d'actions

4- Les types des cartographies opérationnelles :

Le choix du type de cartographie dépend bien évidemment de la taille de l'organisation, de son portefeuille d'activité, ainsi que du type de risque étudié, toutefois, il existe deux grandes études qui peuvent se présenter :

- étudier l'ensemble des risques grevant l'organisation, donc il s'agit de réaliser une cartographie globale.

- étudier un risque spécifique lié à un domaine particulier, donc la réalisation d'une cartographie thématique.

4-1 La cartographie thématique :

Ce type de cartographie permet d'avoir une vision synthétique mais précise des différents domaines de risques pour un thème déterminé et son exercice est un préalable au second type de cartographie que nous verrons ci-après.

En effet, la cartographie thématique est « un outil de recensement et d'hierarchisation des risques liés à un thème précis ». Le périmètre peut être soit une unique entité ou alors plusieurs entités d'une même organisation³¹.

4-2 La cartographie globale :

« Une cartographie globale des risques tend à recenser, quantifier et cartographier l'ensemble des risques d'une organisation, tous sujets confondus »³².

On peut également la définir comme un ensemble de cartographies thématiques, car la consolidation des cartographies thématiques des différents risques pour chaque entité pourrait aboutir à une cartographie globale, sous l'hypothèse que tous les risques sont cartographiés et que toutes les entités sont prises en considération.

5- Les Approches d'élaboration de Cartographie des Risques

Les approches d'élaboration de la cartographie sont diverses et varient en fonction de l'activité exercée et des objectifs assignés par l'organisation, à la cartographie. Il existe quatre (3) approches pour élaborer une cartographie des risques, à savoir :

- Le top-down ;
- Le bottom-up ;
- L'approche combinée ;

5-1 L'approche top-down :

Peut être assimilée à la méthode Indicateur de base, en ce sens que l'on privilégie les aspects qualitatifs plus rapides à obtenir, que les éléments chiffrés basés sur la collecte des incidents.

³¹ Gilbert DE MARESCHAL, « La cartographie des risques », Ed .AFNOR, Paris 2003, P.18

³²G. Mareschal, la cartographie des risques, édition AFNOR 2003, p33

L'identification des risques est, dans le top down, souvent utilisée pour une démarche de cartographie thématique, elle est effectuée en général à l'aide des questionnaires d'autoévaluation qualitatifs élaborés par les personnes chargés de la démarche de cartographie des risques, après une définition de la typologie des risques opérationnels.

Cette approche permet d'améliorer le processus décisionnel et favorise, par l'impulsion du haut niveau, l'instauration d'une culture des risques dans l'organisation propice à l'amélioration continue des processus.

5-2 L'approche Le bottom-up :

Souvent utilisée pour une cartographie globale, dans cette approche, les risques opérationnels sont identifiés et évalués par les unités opérationnelles avant d'être portés à la connaissance du haut (La direction) via un dispositif de reporting au management.

L'identification des risques est effectuée par les personnes les plus proches de l'activité à travers des interviews. Il est souvent souhaitable d'utiliser une grille déterminée à l'avance, pour assurer que tous les risques possibles ont bien été évoqués au cours des interviews³³. L'approche bottom-up permet de fournir aux directeurs opérationnels et fonctionnels un outil leur permettant de visualiser les risques auxquels leurs Services sont confrontés, pour mieux les gérer. Elle renforce également la communication entre les différents acteurs de l'organisation³⁴.

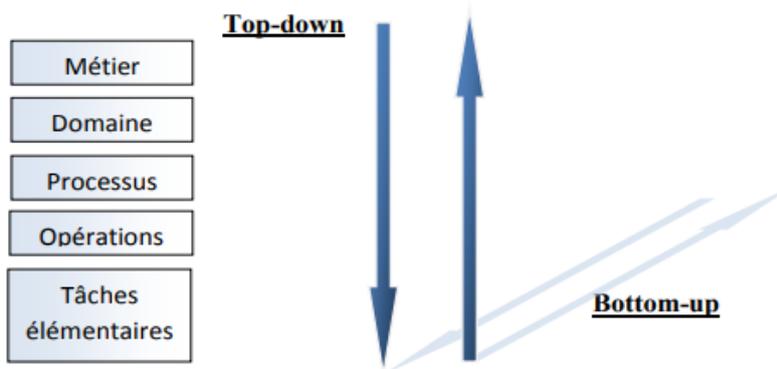
5-3 L'approche combinée :

Cette approche combine les approches bottom-up et top-down, elle est considérée comme la plus efficace par rapport aux deux premières. Selon cette approche, l'identification des risques est faite parallèlement par la hiérarchie et les opérationnels permettant ainsi, d'avoir une base assez complète et exhaustive des risques considérés. Les approches top-down et bottom-up deviennent alors particulièrement complémentaires pour assurer une mesure pragmatique des risques opérationnels. Les démarches top-down et bottom-up peuvent être représentées comme suit :

³³ Inspiré de G.MARESCHAL, « la cartographie des risques », Ed AFNOR, Paris 2006, P.9.

³⁴ L'IFA 2004 et IFACI 2006.

Figure 5: présentation des deux méthodes top-down et bottom-up



Source: IFACI 2006

6- Facteurs clés de succès de la cartographie des risques :

Le succès du projet d'élaboration d'une cartographie des risques suppose la réunion d'un certain nombre de facteurs internes et externes dont nous citerons :

- ✓ Une détermination précise, nette et claire des objectifs arrêtés par l'organisme ;
- ✓ La mise en place des moyens et ressources nécessaires pour la conception de la cartographie des risques ;
- ✓ Désignation d'une équipe de travail adéquate (responsables, auditeurs, opérationnels), dynamique et compétente ;
- ✓ Un langage commun entre les différents acteurs est indispensable pour une meilleure communication sur les différents risques et leur mode de gestion ;
- ✓ L'implication et l'identification des risques par les principaux dirigeants (managers) ;
- ✓ la consultation d'un expert extérieur (cabinet d'audit, consultant) est souvent mieux indiquée ; pour plus d'objectivité et d'efficacité.

Conclusion du chapitre :

Dans ce chapitre, nous avons présenté l'ensemble des réglementations mises par le comité de Bâle, ainsi que les réglementations algériennes qui régissent l'activité bancaire en matière de gestion des risques opérationnels.

Dans ce cadre, nous avons proposé un outil qui a prouvé son efficacité dans la gestion et le pilotage des risques.

CHAPITRE III :

CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS

INHERENTS AU PROCESSUS DE CREDIT : CAS DU CREDIT

POPULAIRE D'ALGERIE.

Introduction du chapitre :

Pour valoriser ce que nous avons abordé au préalable sur nos chapitres théoriques qui portent sur l'activité bancaire et les risque opérationnels, nous avons laissé part à une partie pratique pour voir de près ce que le crédit populaire d'Algérie considère comme risques opérationnels lors de son activité.

A travers ce dernier chapitre nous allons procédé à l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels pour le processus crédit au sein du Crédit Populaire d' Algérie tout en suivant une démarche analytique qui traite toutes les étapes qui ont lieu dans la réalisation du processus crédit, pour pouvoir par la suite faire ressortir les différents risques liés, et arriver à la fin du chapitre à proposer un plan d'action pour atténuer ces risques.

Pour cela nous avons subdivisé ce chapitre en deux parties :

- Une première section : « Présentation du Crédit Populaire d'Algérie et méthodologie de travail».
- Une deuxième section : « La mise en place d'une cartographie des risques opérationnels pour le processus crédit », elle traite le développement d'une étude de cas, à savoir l'identification, évaluation et maitrise des risques opérationnels liés au processus crédit.

SECTION 1 : PRESENTATION DU CREDIT POPULAIRE D'ALGERIE ET METHODOLOGIE DE TRAVAIL :

1- Présentation de la banque :

1-1 Historique de la banque

En 1966, l'ordonnance N° 66/366 de 1966 donne naissance au Crédit Populaire d'Algérie (CPA) a été créé par en héritant des activités de la banque Populaire Commerciale et Industrielle ainsi que d'autres banques étrangères (Banque Alger Misr, Société Marseillaise du Crédit et Compagnie Française de Crédit et de Banque).

En Avril 1997, le CPA a obtenu son agrément auprès de la banque d'Algérie, après avoir satisfait aux conditions d'éligibilité fixées par la loi 90/10 sur la monnaie et le crédit.

En 1985, le CPA donne naissance à la banque de développement local par cession de 40 agences. Le portefeuille du CPA s'est élargi à l'ensemble des secteurs d'activité, notamment le crédit à l'immobilier et l'accompagnement de la micro entreprise. Cela après une orientation rétrécie aux secteurs des bâtiments et travaux publics traditionnellement.

L'année 2005, a été marquée par l'externalisation de quelques activités secondaires à des entreprises spécialisées. Le gardiennage, la sécurité et le transport de fonds ont été confiés à l'AMNAL³⁵. Les travaux d'impression avaient pour leur part été confiées à CPA-PRINT

Conformément à la réglementation en vigueur en Algérie, le CPA traite les opérations de crédits et de banque. Il peut recevoir des dépôts, accorder des crédits sous toutes ses formes, prendre des participations dans le capital de toutes entreprises, mobiliser pour le compte d'autrui tous crédits consentis par d'autres institutions, etc.

Avec la diversification de la gamme de services/produits et la croissance de champ de compétence, le CPA a participé remarquablement dans le financement des projets d'envergure initiés par l'état et la croissance économique globalement.

³⁵) AMNAL est la contraction de AMN ALdjaïr, c'est une entreprise étatique de service et d'équipements de sécurité issue des six banques publiques et de deux sociétés d'assurance CAAR et CAAT.

1-2 Missions et objectifs du CPA :

Le CPA s'est accordé, principalement, deux missions :

- D'une part, réunir et collecter les fonds ;
- D'autre part, promouvoir et développer l'activité de certains secteurs économiques, notamment celui de l'artisanat, de l'hôtellerie, du tourisme, des coopératives non agricoles de production, de distribution, de commercialisation et de services, des secteurs économiques locaux (wilaya, APC) et des PME et PMI par des financements appropriés.

Vu le développement qu'a connu le secteur bancaire ces dernières années et sa participation importante afin de développer l'économie nationale en finançant les nouveaux investissements dans tous les secteurs, le CPA a entrepris de nouvelles missions, et c'est pour cela qu'il a pour rôle :

- La mise en place et le renforcement de la prévision et du contrôle de gestion au niveau des différents centres de responsabilités ;
- Les prises de participations au niveau national et à l'étranger ;
- La maîtrise des emprunts et la gestion active de la dette antérieure ;
- La gestion plus performante de ressources humaines ;
- Le dimensionnement des moyens techniques à la mesure des besoins ;
- La conception et l'introduction de nouvelles gammes de produits ;
- L'ouverture vers les créneaux attractifs ;
- Le développement et l'introduction de nouvelles techniques managériales et de marketing ;
- Le renforcement du dispositif de contrôle ;
- La déconcentration de la décision et la décentralisation de la gestion ;
- L'amélioration et l'efficacité de la gestion en vue d'assurer les mutations nécessaires, la diversification du portefeuille et la répartition du risque.

1-3 Quelques chiffres sur la Banque

La Banque CPA a réservé sa place au sein de son environnement suite à ses expansions qui lui ont permis de se rapprocher de plus en plus à sa clientèle ainsi que son activité à évoluer de manière remarquable et concurrente. Et voilà dans ce qui suit l'évolution du capital de la banque depuis sa création ainsi que quelques indicateurs de l'exercice pour se référer à la qualité de l'activité de la Banque

Tableau7:L'évolution du capital de la banque. (U= millions DA)

Année	1966	1983	1992	1994	1996	2000	2004	2006	2010 à nos jours
Capital	15	800	5600	9310	13600	21600	25300	29300	48000

Source : site web de la banque.

Tableau 8 : Indicateurs de l'activité de la banque. (U= milliers DA).

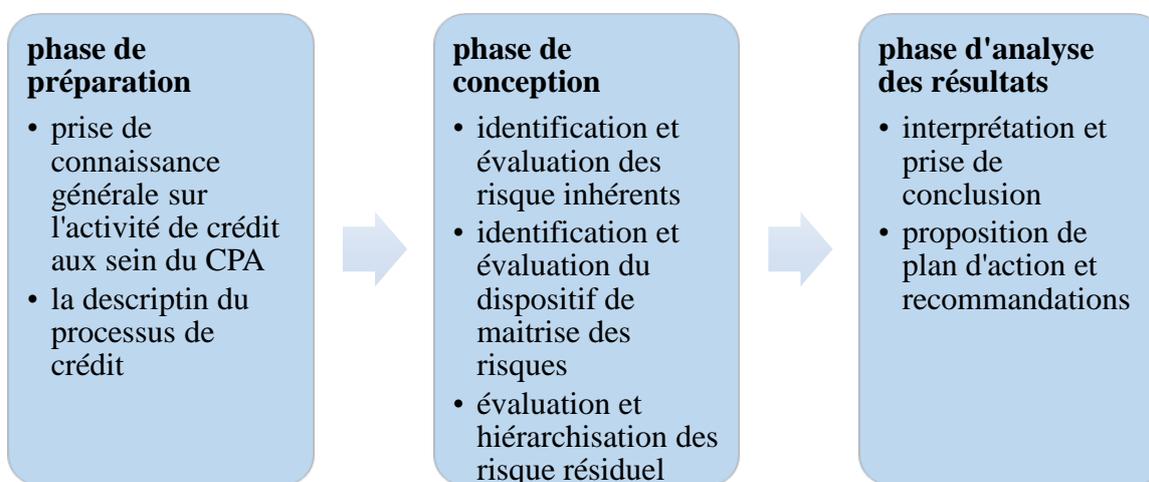
année	Résultat de l'exercice	Fonds pour risque bancaire généraux	Total dépôts
2016	26 303 586	25 003 312	572 798 334
2017	27 886 000	33 197 662	822 243 089
2018	40 981 379	37 739 911	-

Source : site web de la banque.

2- Méthodologie de travail :

Dans notre travail pour l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels, nous allons opté pour une démarche analytique telle qu'elle est schématisée ci-dessous :

Figure 6 : Présentation du modèle de l'analyse



2-1 La collecte des données :

Pour la collecte des données nous avons opté pour l'outil de questionnaire et l'analyse documentaire.

- **Le questionnaire :** nous avons procédé à des questionnaires avec les collaborateurs intervenants dans la réalisation du processus crédit ; les agences, les groupe d'exploitation et la DSRC, vu les conditions dans lesquels notre stage n'a pas eu lieu dans la banque en présentiel, mais nous avons essayé de collecter le maximum de données.
- **L'analyse documentaire :** les documents consultés sont essentiellement :
 - Le manuel des procédures de la banque décrivant le processus crédit.
 - Les grilles de cotation des risques propres à la banque.

2-2 L'analyse des données :

Les outils utilisés pour l'analyse sont les suivants :

- Les tableaux d'identification des risques ; ces tableaux sont utilisés dans le cadre de recensement des risques ; qui est construit par l'identification pour une tache donnée du processus les risques susceptibles de se manifester et les contrôles internes pour les atténuer.
- Le questionnaire du contrôle interne ; ce questionnaire est une grille de questions posées aux intervenants dans le processus du crédit pour identifier les contrôles existants ainsi que pour mesurer leur efficacité.

SECTION 2 : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS INHERENTS AU PROCESSUS CREDIT : CAS CREDIT POPULAIRE D'ALGERIE :

Avant de procéder à l'élaboration de la cartographie des risques opérationnels liés au processus crédit. Nous allons donner une vue d'ensemble sur les différents processus au sein du CPA banque.

- **Les processus du CPA :**

Tableau 9: les différents processus au niveau du CPA banque.

Famille	Domaine
Opérations de front et de back-office	<ul style="list-style-type: none"> - gestion comptes clientèles - opérations de caisse - opérations back-office - opérations à terme - opérations de change manuel - E-Banking - gestion des valeurs - monétique - virement "jibaya tic"
Engagement	<ul style="list-style-type: none"> - Délégation - Engagement - Suivi des engagements - Recouvrement - Gestion des garanties - Filiales et participations
Commerce extérieur	<ul style="list-style-type: none"> - Domiciliation, suivi, apurement et déclaration - Opérations de financement du commerce extérieur - Compensation - Endettement extérieur - Gestion des garanties internationales - Opérations financières pour le compte de la clientèle - Traitement technique des opérations de transfert et rapatriement - Autres opérations
Finance et comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> - Trésorerie - Gestion des valeurs mobilières - Comptabilité - Contrôle comptable - Reportings réglementaires - Contrôle de gestion
Contrôle périodique	<ul style="list-style-type: none"> - Inspection - Audit
Contrôle permanent	<ul style="list-style-type: none"> - Lutte anti-blanchiment - Conformité - Risque opérationnels

Administration et moyens	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation - Juridique et contentieux - Marketing et communication - Administration générale - Immobilisations - Gestion des archives - Ressources humaines - Formation
Système d'information	<ul style="list-style-type: none"> - Acquisition et mise en place - Planification et organisation - Distribution et support

Source : élaboré par nos soins sur la base des documents interne du CPA

Notre étude sera basée sur le processus de Crédit (Engagements), qui comme d'autres processus, peut enregistrer des risques opérationnels, on se basant sur les informations recueillies et les différents documents internes mis à notre disposition, ainsi que les entretiens effectués avec les responsables métier et les responsables au niveau des directions concernées.

1- Identification du processus crédit :

En général, les crédits accordés par le CPA suivent le même processus avec quelques modifications spécifiques à chaque type de crédit, nous avons choisi deux types de crédit pour notre étude :

- Pour les crédits aux particuliers, nous allons prendre : le processus du crédit pour acquisition de biens de consommation.

Le processus est constitué des opérations suivantes :

- Montage du dossier ;
- Etude du dossier ;
- Etude du dossier ;
- Passage au comité de crédit (au niveau de l'agence) ;
- Notification de la décision du comité du crédit au client
- Etablissement de la lettre d'autorisation de crédit ;
- Saisie de l'autorisation plafonnée
- Mise en place du crédit ;
- Suivi du remboursement.
- Pour le deuxième type, nous allons prendre le processus crédits aux entreprises, le processus s'identifie comme suit :
- Montage du dossier ;

- Etude du dossier ;
- Passage au comité de crédit (au niveau de l'agence) ;
- La saisie de l'autorisation
- Déblocage du crédit ;
- Suivi périodique des dossiers autorisés par les agences et les GE
- Dispositif veille des impayés
- Suivi des encours et des garanties ;
- Classement et provisionnement des créances
- Recouvrement (amiable, judiciaire).

Dans ce qui suit une description détaillé expliquant l'ensemble des taches, l'opérationnel chargé de chacune de ces taches et les structures au niveau desquelles est réalisé.

1-1 Découpage du processus crédit pour acquisition de biens de consommation :

Tableau 10 : Processus du crédit pour le financement d'acquisition de bien de consommation

Etapes de processus	Intervenants	Taches
<p>1) Montage du dossier</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Chargé de la clientèle (Agence)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1- Recevoir le client et examiner sa demande. 2- S'assurer que le bien, objet de financement, figure dans la gamme de produits éligibles au crédit à la consommation. 3- Recueillir les informations nécessaires afin d'effectuer une simulation sur le montant du crédit. 4- Introduire les informations recueillies dans le module scoring. 5- Calculer et éditer la fiche de scoring 6- Informer le client du résultat. Si le client est intéressé, lui remettre l'offre de crédit, ainsi que la liste des documents à fournir³⁶. 7- Réceptionner le dossier de crédit du client 8- S'assurer de la régularité et de l'exhaustivité des documents fournis par le client. 9- Remettre au client l'autorisation de vérification de sa situation salariale auprès de son employeur³⁷,

³⁶) La validité de la durée de l'offre de crédit est de huit (08) jours ouvrables. Dépassé ce délai, celle-ci devient nulle et sans effet.

³⁷) Pour les demandeurs exerçant dans le secteur privé, la vérification du revenu doit se faire sur la base de la déclaration annuelle des salaires visée par le service de la CNAS, alors que pour ceux exerçant une activité libérale, la vérification doit se faire sur l'avertissement fiscal et l'Extrait de rôles.

		<p>10- Faire renseigner et signer par le client la demande de consultation de la CREM-BA</p> <p>11- Transmettre à l'employeur de l'emprunteur l'autorisation de vérification de la situation salariale, signée par le client.</p> <p>12- Transmettre la demande de la consultation de la CREM-BA à la DSRC.</p> <p>13- Réceptionner de la DSRC le résultat de la consultation et la joindre au dossier.</p> <p>14- Remettre le dossier de crédit complet au Directeur d'agence.</p> <p>15- Remettre le dossier de crédit au Chef de Service Crédit pour étude et traitement.</p>
2) Etude du dossier	Chef de service crédit	<p>1- Réceptionner le dossier de crédit.</p> <p>2- S'assurer que tous les documents exigés sont fournis dans le dossier</p> <p>3- Remettre le dossier au Chargé d'Etudes Crédit.</p>
	Chargé d'étude de crédit	<p>4- Réceptionner le dossier de crédit.</p> <p>5- Procéder à l'enregistrement de la demande de crédit, en mentionnant la date de dépôt et le numéro d'ordre sur le fichier ouvert à cet effet.</p> <p>6- S'assurer de la conformité des documents présentés.</p> <p>7- Vérifier la check-list par rapport aux documents présentés et ajuster l'étude scoring.</p> <p>8- Procéder à l'étude du dossier dans le fond.</p> <p>9- Soumettre une fiche de synthèse avec conclusion et avis au Chef de Service Crédit pour revue.</p>
	Chef de service crédit	<p>10- Vérifier la cohérence de l'étude effectuée par le Chargé d'Etude Crédit.</p> <p>11- Soumettre le dossier de crédit du client au comité de crédit pour décision.</p>
3) Passage au comité de crédit	Comité de crédit / Agence	<p>1- Procéder à l'examen du dossier (la fiche de synthèse, Avis du Chargé d'Etude Crédit, Dossier de crédit).</p> <p>2- Emettre une décision sur la fiche d'avis.</p> <p>3- Signer la fiche d'avis portant sur la décision.</p> <p>4- Remettre la décision du Comité de Crédit au Chef de Service Crédit par le directeur de l'agence.</p>

	Secrétariat du Comité Crédit / Agence	<p>5- Etablir le PV de séance du Comité de Crédit.</p> <p>6- Faire signer le PV par le Président du Comité de Crédit.</p> <p>7- Classer le PV du Comité de Crédit.</p>
	Service Crédit	<p>8- Réceptionner la fiche d'avis portant décision du Comité de Crédit. Signée</p> <p>9- Informer le client de la décision du Comité de Crédit.</p>
4) Notification de la décision du comité du crédit au client	Chargé de clientèle	<p>1- Réceptionner la décision du Comité de Crédit.</p> <p>2- En cas d'acceptation, notifier au client la décision du Comité, en lui demandant de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ montant de l'apport personnel ou de le justifier ; ➤ montant de la commission de gestion ; ➤ montant des primes d'assurances. <p>3- Remettre au Chef de Service les justificatifs de versements de l'apport personnel, de la commission de gestion et des primes d'assurances et, éventuellement, le bordereau d'ouverture du compte.</p>
	Chef de service crédit	<p>4- Contrôler les documents exigés et s'assurer de l'accomplissement des formalités par le client.</p> <p>5- procéder à l'établissement de la lettre d'autorisation de crédit.</p>
5) Etablissement de la lettre d'autorisation de crédit	chef de service crédit	<p>1- Etablir la lettre d'autorisation de crédit décision du Comité de Crédit. Et la présenter pour signature aux Responsables habilités.</p> <p>2- Transmettre un exemplaire de l'autorisation de crédit et le dossier de crédit au GE pour contrôle.</p> <p>3- Transmettre un exemplaire de l'autorisation de crédit et le formulaire de la demande de crédit dûment renseigné et signé par le client à la DCSP pour suivi.</p> <p>4- Transmettre un exemplaire de l'autorisation de crédit à la DSRC.</p>
6) Saisie de l'autorisation plafonnée	Directeur de l'agence ou adjoint	<p>1- Réceptionner la lettre d'autorisation de crédit après que le client ait rempli les formalités nécessaires à la mise en place du crédit accordé.</p> <p>2- Procéder aux contrôles d'usage et de conformité de la lettre d'autorisation de crédit.</p> <p>3- Procéder à la saisie de l'autorisation plafonnée par code produit.</p>
7) Déblocage (mise en place du crédit)	Chargé d'Etudes Crédit	<p>1- Procéder à la constitution du dossier de crédit sur le système d'Information conformément à la lettre d'autorisation de crédit puis le soumettre au Directeur ou son Adjoint, pour la validation du dossier sur le système d'information.</p>

	Directeur d'Agence Ou Adjoint	2- Procéder au contrôle de la constitution des dossiers de crédit et la validation du dossier sur le système d'information,
	Chargé d'étude	3- Réceptionner : - Copie de l'engagement de paiement signé par le vendeur/distributeur ; - Copie du bon de livraison signé par l'acquéreur du produit (client) ; - Copie de la facture définitive. 4- Faire signer par le client le billet à ordre pour le montant du crédit, la chaîne de billets ainsi que le tableau d'amortissement 5- Etablir un chèque de banque au bénéfice du vendeur/distributeur pour le financement de l'acquisition du (des) bien (s), objet du crédit.
8) Suivi et remboursement	Chargé d'étude /cellule juridique	1. Suivi 2. Remboursement.

Source : élaborer par nos soins.

1-2 Découpage du processus crédit aux entreprises :

Tableau 11: Processus du crédit aux entreprises

Etapes du Processus	Intervenants	Taches
1) Montage du dossier	Chargé de la clientèle	1- Accueil du client : réception de la demande de crédit 2- S'assurer que le crédit sollicité rentre dans le cadre des activités finançables par la Banque et conforme à ses conditions standards. 3- Réceptionner les documents exigés au client et s'assurer de la régularité et de l'exhaustivité des documents fournis par le client. 4- Transmettre la demande de la consultation à la DSRC. 5- Réceptionner de la DSRC – Reporting SCAR - le résultat de la consultation et la joindre au dossier, le transmettre aux directions concerner selon le type de crédit. 6- Remettre le dossier de crédit au service crédit agence pour étude.

2) Etude de dossier	Chargé de service crédit	<ol style="list-style-type: none"> 1- Réceptionner le dossier de crédit et S'assurer de la régularité des documents présentés 2- Instruction du dossier électronique 3- Effectuer une visite sur site en la matérialisant avec un PV et le remettre au service crédit 4- Emettre un avis sur le crédit sollicité et soumettre l'avis et l'analyse au Chef de Service Crédit pour revue.
	Chef de service crédit :	<ol style="list-style-type: none"> 5- Vérifier la cohérence de l'étude effectuée par le chargé d'étude, puis le soumettre au comité de crédit.
3) Passage au comité de crédit	Agence :	<ol style="list-style-type: none"> 1- Emettre un avis/décision selon le pouvoir délégataire sur la fiche d'avis. En cas de délégation agence, remettre au Service Crédit la décision du Comité signée, sinon transmettre la fiche d'avis signée par les membres du Comité de Crédit Agence et le dossier électronique contenant l'avis de l'Agence à la Direction Centrale de Crédit et au Directeur du GE pour avis.
	Groupe d'Exploitation :	<ol style="list-style-type: none"> 2- Réceptionner le dossier électronique contenant l'avis de l'Agence, pour émettre un avis et transmettre la fiche d'avis à la Direction de Crédit concernée.
	Direction de Crédit :	<ol style="list-style-type: none"> 3- Soumettre au Comité de Crédit DIV Engagements/ Comité de Crédit DG, la fiche de synthèse avec les conclusions et avis du chargé d'études, avis du Chef Département et avis du Directeur Central à laquelle sont annexés les avis de l'agence/GE.

	Comité de Crédit DIV/ DG :	<p>4- Procéder à l'examen du dossier de crédit</p> <p>5- Emettre une décision sur la fiche d'avis, signer la fiche d'avis portant la décision et la transmettre à la structure concernée.</p> <p>6- Retour de la décision du comité à la direction de crédit qui par la suite la transmet au GE et à l'agence concernée qui, à son tour, informe le client par la décision.</p>
	Service crédit de l'agence	7- d'établir une lettre d'autorisation de crédit (cas de crédit aux entreprises) qui sera transmise à la direction de crédit pour la signature.
4) La saisie de l'autorisation	Directeur de l'agence / adjoint	1- La saisie de l'autorisation dans le système d'information
5) Déblocage du crédit	Chargé d'étude	<p>1- Etablir et soumettre la Convention de Crédit au client et au Directeur d'Agence pour signature et procéder à son enregistrement auprès de l'Administration concernée.</p> <p>2- Procéder au recueil des garanties exigées selon la lettre d'autorisation de crédit.</p> <p>3- Constitution et validation du dossier sur le système d'information.</p> <p>4- Effectuer le déblocage selon type de crédit.</p>
6) Suivi périodique des dossiers autorisés par les agences et les GE	Chargé d'Etudes (Service Crédit)	<p>1- Renseigner, soigneusement, l'état de crédits aux entreprises autorisés le mois antérieur (m-1)</p> <p>2- Remettre, au Chef de Service Crédit, l'état de crédits aux entreprises autorisés le mois antérieur (m-1) pour visa.</p>
	Chef de Service Crédit	<p>3- Viser l'état de crédits aux entreprises autorisés le mois antérieur (m-1).</p> <p>4- Soumettre, au Directeur d'Agence ou son Adjoint, l'état de crédits aux entreprises autorisés le mois antérieur (m-1) pour signature.</p>
	Directeur d'agence ou son Adjoint	<p>5- Contrôler, viser et signer l'état de crédits aux entreprises autorisés le mois antérieur (m-1).</p> <p>6- Remettre, au Chef de Service Crédit, l'état signé par le Directeur d'Agence ou son Adjoint pour transmission.</p>
	Service Crédit	7- Transmettre, au GE, l'état de crédits aux entreprises autorisés le mois antérieur (m-1) visé et signé accompagné d'un courrier dûment signé par le Directeur d'Agence contre accusé de réception.
	Sous Direction d'Exploitation	8- Réceptionner, de l'ensemble des agences attachées, les états de crédits aux entreprises autorisés le mois antérieur (m-1) relevant

		<p>de la délégation agence.</p> <p>9- Consolider, l'ensemble des états reçus des agences attachées</p> <p>10- Renseigner, soigneusement, l'état de crédits aux entreprises autorisés le mois antérieur (m-1)</p> <p>11- Viser l'état consolidé des crédits aux entreprises autorisés le mois antérieur (m-1)/ Délégation Agence ainsi que l'état des crédits aux entreprises autorisés le mois antérieur (m-1)/ Délégation GE.</p> <p>12- Soumettre, au Directeur du GE, l'état consolidé des dossiers de crédits aux entreprises autorisés le mois antérieur (m-1)/ Délégation Agence ainsi que l'état de crédits aux entreprises autorisés le mois antérieur (m-1)/ Délégation GE pour signature.</p>
	Directeur (GE)	<p>13- Contrôler, viser et signer l'état consolidé des crédits aux entreprises autorisés le mois antérieur (m-1)/ Délégation Agence et l'état de crédits aux entreprises autorisés le mois antérieur (m-1)/ Délégation GE.</p> <p>14- Remettre, au sous-directeur d'exploitation, l'état consolidé des crédits aux entreprises autorisés le mois antérieur (m-1) Délégation Agence et l'état de crédits aux entreprises autorisés le mois antérieur (m-1)/ Délégation GE pour transmission.</p>
	Sous-Direction d'Exploitation (GE)	<p>15- Transmettre, à la Direction du Réseau, l'état visé de consolidation des crédits aux entreprises autorisés le mois antérieur (m-1)/ Délégation Agence et l'état des crédits aux entreprises autorisés le mois antérieur (m-1)/ Délégation GE accompagné d'un courrier, dûment signé par le Directeur, contre accusé de réception.</p>
	Chef de Département Evaluation et Assistance (D. Réseau)	<p>16- Consolider l'ensemble d'états des crédits aux entreprises autorisés le mois antérieur (m-1) /Délégation Agence selon le canevas joint en annexe 4 ainsi que les états des crédits aux entreprises autorisés le mois antérieur (m-1) /Délégation GE</p> <p>17- Consolider l'ensemble des états des dossiers de crédits aux entreprises autorisés le mois antérieur (m-1)/ Délégation Agence et GE</p> <p>18- Viser l'ensemble des états renseignés. Soumettre les trois états (annexes 4, 5 et 6) au Directeur du Réseau pour validation.</p>
	Directeur du Réseau	<p>19- Vérifier l'exactitude des informations renseignées dans les trois :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etat consolidé des crédits aux entreprises/ Délégation agence visé - Etat consolidé des crédits aux entreprises/ Délégation GE visé - Etat consolidé des crédits aux entreprises/ Délégation agence et GE visé <p>20- Apposer son visa et sa signature sur les trois (03) états :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cumuls des crédits autorisés aux entreprises/ Délégation agence - Cumul des crédits autorisés aux entreprises/ Délégation GE ; - Cumul des crédits autorisés aux entreprises / Délégation agence et GE. <p>21- Remettre, au Chef de Département Evaluation et Assistance, pour transmission les trois (03) états, visés et signés, suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cumuls des crédits autorisés aux entreprises/ Délégation agence - Cumul des crédits autorisés aux entreprises/ Délégation GE ;

		- Cumul des crédits autorisés aux entreprises/ Délégation agence et GE.
	Département Evaluation et Assistance (D. Réseau)	22- Transmettre, à la DIV. ENG, les trois états, ci-après, visés et signés, accompagné d'un courrier, dûment signé par le Directeur, contre accusé de réception : - Cumuls des crédits aux entreprises autorisés/ Délégation agence - Cumul des crédits aux entreprises autorisés/ Délégation GE ; - Cumul des crédits aux entreprises autorisés/ Délégation agence et GE. 23- Conserver au niveau de la Direction une copie des états transmis, une copie du courrier et l'accusé de réception.
7) Suivi des encours et des garanties	Département de surveillance des risques	1- Elaboration et transmission des reportings de suivi. 2- Exploitation des reportings de suivi.
8) Dispositif veille des impayés	Département SCAR	<ul style="list-style-type: none"> • Traitement des données : <ol style="list-style-type: none"> 1- Réception quotidienne du fichier électronique des impayés (j-1) transmis par le site central 2- Traitement du fichier deux (2) fois par mois. • Elaboration de l'état de veille des impayés : <ol style="list-style-type: none"> 3- Récupérer le fichier des impayés traité et dégager les impayés supérieurs à cinq (05) millions de DA. 4- Elaborer un état des principales augmentations des impayés. 5- Elaborer une liste des impayés à surveiller (Watch liste). 6- Etablir l'état veille des impayés en faisant un comparatif avec les impayés de l'exercice précédent et/ou situations antérieures.
	Directeur DSRC	7- Transmission bi hebdomadaire de l'état de veille des impayés aux : PDG, DIV (engagement, exploitation), DRCP, inspection générale, GE
9) Classement et provisionnement des créances	Département Règles Prudentielles (DSRC)	1- Réceptionner le fichier des engagements. 2- Dégager les engagements ³⁸ par GE et secteur : - Privé \geq 05 millions de DA ; - Public totalité des engagements ³⁹ .
	Directeur (DSRC)	3- Transmettre l'état des créances à classer avec une lettre de transmission signée par le Directeur de la DSRC au GE pour proposition de classement.

³⁸ En reprenant les impayés et la classe de risque des trois (03) derniers trimestres.

	Chargé de la surveillance (GE)	4- Réceptionner l'état des créances à classer. 5- Transmettre l'état aux agences rattachées.
	Directeur d'agence/ Adjoint	6- Réceptionner l'état des créances à classer.
	Chargé d'études crédit (Agence)	7- Procéder à la proposition de classement des créances sur des fiches risque.
	Directeur d'agence/ Adjoint	8- Apposer la signature sur les fiches risque. 9- Transmettre les fiches risque renseignées et signées au GE.
	Chargé surveillance (GE)	10- Procéder à la proposition de classement des créances.
	Directeur /Sous directeur (GE)	11- Apposer la signature sur les fiches risque. 12- Transmettre les fiches risque renseignées et signées à la DSRC.
	Département Règles Prudentielles (DSRC)	13- Réceptionner les fiches risque renseignés et signés. 14- Transmettre les fiches risque aux Directions de Crédit pour classement suivant la délégation.
	Directeur de crédit	15- Procéder au classement des créances sur des fiches risque renseignées et signées puis apposer la signature. 16- Transmettre les fiches risque renseignées et signées à la DSRC.
	Département Règles Prudentielles (DSRC)	17- Réceptionner les fiches risques renseignées et signées. 18- Consolider en un seul fichier l'ensemble des fiches risque en reprenant le classement Agence, GE et Direction de crédit et en rappelant les impayés et le classement des trois derniers trimestres. 19- Editer l'état des créances et les propositions de classement respectives
	Secrétariat du comité de classement et provisionnement (DSRC)	20- Soumettre l'état, propositions de classement respectives des clients au comité de classement et de provisionnement pour statuer sur le classement et la provision finale. 21- Etablir le PV de Comité de Classement

	Président et membres du Comité de classement et provisionnement	22- Signer le PV.
	Secrétaire du comité de classement et provisionnement	23- Pour la provision de fin d'exercice, présenter l'état des provisions au CA pour approbation. 24- Transmettre une copie du PV aux membres du Comité.
	Département Règles Prudentielles (DSRC)	25- Editer un état récapitulatif sur les provisions par agence. 26- Transmettre l'état récapitulatif des provisions par agence à la Direction de la comptabilité pour comptabilisation. 27- Transmettre à la Division des Engagements et au GE un état nominatif des créances supérieures ou égales à 5 Millions DA détenues sur la clientèle, reprenant la catégorie de classement et la provision arrêtées par le Comité du Classement et du Provisionnement.
10) Recouvrement amiable	Chargé clientèle / chargé de surveillance	1- Mise en place des mesures conservatoires : par saisir la nouvelle note (déclassement) dans la fiche client sur le système, mettre le client sous surveillance (Watch-List : créances de moins de 03 mois), l'inviter par courrier recommandé et l'entretenir sur les raisons de son retard de paiement et d'effectuer une visite sur site sanctionnée par un compte rendu.
11) Recouvrement judiciaire	Agence / GE/D.REC recouvrement contentieux	1- Le déclassement de la créance client en contentieux 2- Examen de la demande et notification de la décision 3- L'entame de la procédure judiciaire ; Adresser à l'avocat le dossier complet sur l'affaire tout en précisant la nature de la procédure à entamer : mise en jeu des garanties et/ou action au fond.

Source : élaboré par nos soins.

Remarque : Le recouvrement s'effectue automatiquement et obligatoirement au terme de chaque échéance. Si le compte du client ne permet pas le débit, le transfert de l'échéance en impayé est automatique.

2- Identification et évaluation des risques intrinsèques :

La nomenclature des risques opérationnels proposée par les accords de Bâle II est considérée comme celle de référence. Nous avons mis en évidence les principaux risques basés sur les catégories d'événements définies par le Comité de Bâle.

Après avoir identifié les différents événements à risque au niveau de chaque étape des processus, l'étape suivante consiste à procéder à leur évaluation.

Pour se faire, nous nous sommes basées sur les résultats établis en fonction d'un questionnaire⁴⁰ ouvert portants sur les risques menaçants le processus de crédit. Ce questionnaire a été rempli par opérationnel travaillant au CPA au niveau des organes suivants :

- L'agence
- Le groupe d'exploitation
- La DSRC

Pour évaluer ces risques intrinsèques, nous avons opté pour une échelle de cotation semi – quantitative destiné à quantifier les deux axes : fréquence et impact. L'appréciation doit être qualitative avant d'être quantitative. Cependant, cette appréciation est insuffisante en général et doit être complétée par une évaluation de l'impact et de la fréquence de survenance. Cela est effectué suivant les cotations ci-après :

- **La fréquence** ; pour les occurrences nous allons prendre l'échelle telle que définie par le CPA banque.

Tableau 12 : Echelle de cotation de la fréquence de survenance des événements de risques

Fréquence	Valeur (Note)	Echelle
Très rare	1	Événement devrait se produire moins d'une fois par an
Assez rare	2	Ponctuelle - événement devrait se produire une ou plusieurs fois par semestre
Assez fréquent	3	Périodique - Événement devrait se produire une ou plusieurs fois par mois
Très fréquent	4	Quotidienne - Événement devrait se produire une ou plusieurs fois par semaine

Source : document interne de la banque.

⁴⁰) Un exemplaire est présenté en Annexes.

- L'impact** ; pour apporter des éléments de repense à notre problématique (déjà définie), nous allons prendre une échelle mesurant l'impact financier des risques opérationnels dans le processus crédit, il est à mentionner que les intervalles de perte sont définis selon nos hypothèses basées sur les questionnaires que nous avons établi et qui sont par la suite remplie par le personnel de la banque.

Tableau 13: Echelle de cotation de l'impact financier des évènements de risques

Impact	Valeur (Note)	Echelle (pertes financières estimées)
Faible	1	Inferieur ou égale à 1% du Produit Net Bancaire
Moyen	2	1% < X ≤ 5% du PNB
Fort	3	5 % < X ≤ 10% du PNB
Critique	4	Supérieur à 10 % du PNB

2-1 Risque brut :

Pour hiérarchiser les risques, nous allons maintenant calculer le risque opérationnel brut qui s'obtient en multipliant la fréquence par l'impact. En effet, le risque brut peut être résumé selon l'équation suivante :

Risque brut = impact prévisible x fréquences d'occurrence

La matrice de cotation du risque brut est donnée comme suit, sur l'axe vertical est mesurée la fréquence et l'axe vertical mesure l'impact :

Tableau 14 : Matrice de cotation du risque brut

Très fréquent (TF)	4	3	6	9	16
Assez fréquent (AF)	3	3	4	6	12
Assez rare (AR)	2	2	4	6	8
Très rare (TR)	1	1	2	3	4
		1	2	3	4
		Faible (F)	Moyen (M)	Fort (Ft)	Critique (C)

2-1-1 Identification et évaluation du risque brut pour le processus financement de l'acquisition de biens de consommation :

Etapas du processus	Code Risque	Risques opérationnels liés	Catégorie de risques selon Bâle II	fréquence		impact		Risque brut
Montage du dossier	R5.12	Problèmes de communication	Exécution, livraison et gestion de processus.	AR	2	Ft	3	6
	R5.11	Erreur de saisie	Exécution, livraison et gestion de processus.	AF	3	C	4	12
	R5.10	Erreur de manipulation du modèle / système	Exécution, livraison et gestion de processus.	AF	3	Ft	3	9
	R5.9	Évaluation erronée (intentionnellement) dans le module scoring.	Exécution, livraison et gestion de processus.	AR	2	M	2	4
	R5.7	Documents incomplets ou absents	Exécution, livraison et gestion de processus	TF	4	M	2	8
	R2.1	Documents falsifiés	Fraude externe	AF	3	Ft	3	9
	R5.5	Non-respect des délais	Exécution, livraison et gestion de processus	AR	2	M	2	4
	R5.4	Non-respect des procédures	Exécution, livraison et gestion de processus	AF	3	M	2	6
	R4.1	Dysfonctionnement du logiciel	Dysfonctionnements des activités et des systèmes	TF	4	Ft	3	12
Etude de dossier	R5.8	Perte des documents constitutive du dossier	Exécution, livraison et gestion de processus	AF	3	M	2	6
	R5.11	Erreur dans la saisie	Exécution, livraison et gestion de processus	AF	3	Ft	3	9
	R5.5	Non-respect des procédures	Exécution, livraison et gestion de processus	AR	2	M	2	4
	R3.1	Insuffisance de l'analyse clientèle	Client, produits et pratiques commerciales	AF	3	Ft	3	9
	R1.2	Corruption	Fraude interne	AR	2	C	4	8
	R2.1	Documents falsifiés	Fraude externe	AF	9	Ft	2	7
	R5.4	Non-respect des délais	Exécution, livraison et gestion de processus	AF	3	M	2	6
	R3.2	Erreur dans le model fourni par la banque	Client, produits et pratiques commerciales	AR	2	F	1	2
	R5.11	Manquement à l'obligation de notification	Exécution, livraison et gestion des processus.	TF	4	M	2	8

Passage au comité de crédit	R5.11	Manquement à l'obligation de notification	Exécution, livraison et gestion des processus	TF	4	M	2	8
	R5.3	Non-respect des délais	Exécution, livraison et gestion des processus	TF	4	Ft	3	12
	R3.2	Erreur dans le modèle fourni par la banque	Client, produits et pratiques commerciales	AR	2	M	2	4
	R5.9	Erreur de saisie	Exécution, livraison et gestion des processus	TF	4	Ft	3	12
	R5.2	Non-respect des procédures	Exécution, livraison et gestion des processus	AF	3	Ft	3	9
	R5.6	Perte des documents	Exécution, livraison et gestion des processus	AF	3	M	2	6
Notification de la décision du comité de crédit au client	R1.4	Détournement de fonds	Fraude interne	AR	2	Ft	3	6
	R5.9	Erreur de saisie	Exécution, livraison et gestion de processus	AF	3	M	2	6
	R5.2	Non-respect des procédures (internes à la banque ou celles exigées par la BA)	Exécution, livraison et gestion de processus	AR	2	M	2	4
	R5.11	Manquement à l'obligation de notification	Exécution, livraison et gestion de processus	TF	4	M	2	8
Etablissement de la lettre d'autorisation de crédit	R5.9	Erreur de saisie	Exécution, livraison et gestion de processus	TF	4	Ft	3	12
	R4.2	Dysfonctionnement et indisponibilité du système	Dysfonctionnement des activités et des systèmes	TF	4	Ft	3	12
	R3.2	Erreur dans le modèle fourni par la banque	Client, produits et pratiques commerciales	AF	3	Ft	3	9
	R5.2	Non-respect des procédures	Exécution, livraison et gestion de processus	AF	3	Ft	3	9
Saisie de l'autorisation plafonnée	R3.1	Insuffisance de l'analyse clientèle	Client, produits et pratiques commerciales	AR	2	C	4	8
	R5.2	Non-respect des procédures	Exécution, livraison et gestion de processus.	AF	3	C	4	12
	R5.9	Erreur de saisie	Exécution, livraison et gestion de processus.	AF	3	Ft	3	9
	R1.3	Fraude au crédit	Fraude interne	AR	2	Ft	3	6
Mise en place du crédit	R4.2	Interruption du système	Dysfonctionnement des activités et des systèmes	TF	4	Ft	3	12
	R5.9	Erreur de saisie	Exécution, livraison et gestion de processus.	TF	4	Ft	3	12
	R2.1	Document falsifiés	Fraude externe	AR	2	C	4	8

	R2.2	Usurpation de signature	Fraude externe	AF	3	Ft	3	9
	R1.1	Falsification de chèque	Fraude interne	AF	3	C	4	12
	R1.2	Corruption	Fraude interne	AF	3	Ft	3	9
Suivi et remboursement	R4.2	Interruption du système	Rupture de l'activité et dysfonctionnement du système	AF	3	Ft	3	9
	R5.3	Non-respect des délais	Exécution, livraison et gestion de processus.	AR	2	Ft	3	6
	R5.2	Non-respect des procédures	Exécution, livraison et gestion de processus.	AR	2	Ft	3	6
	R5.9	Erreur de saisie	Exécution, livraison et gestion de processus.	AF	3	Ft	3	9
	R5.1	Erreur d'exécution	Exécution, livraison et gestion de processus.	AF	3	Ft	3	9
	R1.4	Détournement de fonds	Fraude interne	AR	2	C	4	8

Source : élaborer par nos soins.

2-1-2 Identification et évaluation du risque brut pour le processus crédit aux entreprises :

Etapas de processus	Code risque	Risque générique	Catégorie de risque selon Bâle II	Fréquence		Impact		Risque Brut
Montage de dossier	R5.10	Problèmes de communication	Exécution, livraison et gestion de processus.	AF	3	Ft	3	9
	R2.1	Documents falsifiés	Fraude externe	TF	4	Ft	3	12
	R5.3	Non-respect des délais	Exécution, livraison et gestion de processus.	AF	3	M	2	6
	R5.2	Non-respect des procédures	Exécution, livraison et gestion de processus.	AR	2	Ft	3	6
	R5.9	Faute de saisie	Exécution, livraison et gestion de processus.	TF	4	Ft	3	12
	R5.10	Erreur de manipulation du modèle / système	Exécution, livraison et gestion de processus.	AF	3	Ft	3	9
	R4.1	Dysfonctionnement du logiciel	Interruption des activités et Dysfonctionnement des systèmes.	TF	4	Ft	3	12
	R2.2	Usurpation d'identité/ de signature	Fraude externe	AR	2	C	4	8
Etude de dossier	R2.1	Documents falsifiés	Fraude externe	AF	3	C	4	12
	R5.6	Perte des documents	Exécution, livraison et gestion de processus	AF	3	M	2	6
	R3.1	Insuffisance de l'analyse clientèle	Client, produit et pratiques commerciales.	AF	3	Ft	3	9
	R1.3	Fausse déclaration lors de la visite sur site	Fraude interne	AR	2	C	4	8

	R5.1	Erreur d'exécution	Exécution, livraison et gestion de processus.	AF	3	C	4	12
	R5.3	Non-respect des délais	Exécution, livraison et gestion de processus.	AF	3	Ft	3	9
	R5.2	Non-respect des procédures	Exécution, livraison et gestion de processus.	AF	3	Ft	3	9
	R1.2	Corruption	Fraude interne	AR	2	C	4	8
Passage au comité de crédit	R5.2	Non-respect du pouvoir de délégation	Exécution, livraison et gestion de processus.	TR	1	Ft	3	3
	R4.2	Rupture du système	Rupture de l'activité et dysfonctionnement des systèmes	TF	4	Ft	3	12
	R5.2	Non-respect ces procédures	Exécution, livraison et gestion de processus	AR	2	Ft	3	6
	R5.3	Non-respect des délais	Exécution, livraison et gestion de processus	AF	3	M	2	6
Saisie de l'autorisation	R5.9	Erreur de saisie	Exécution, livraison et gestion de processus	TF	4	C	4	16
	R5.2	Non-respect des procédures	Exécution, livraison et gestion des processus.	AR	2	Ft	3	6
	R3.2	Erreur dans le modèle fourni par la banque	Client, produit et pratiques commerciales.	AF	3	Ft	3	9
	R5.8	Erreur de manipulation du système	Exécution, livraison et gestion des processus.	AF	3	Ft	3	9
	R5.11	Manquement à l'obligation de notification	Exécution, livraison et gestion des processus.	AF	3	M	2	6
Débloccage du crédit	R3.2	Erreur dans le model fourni par la banque	Client, produit et pratiques commerciales.	AR	2	M	2	4
	R2.2	Usurpation d'identité	Fraude externe	AF	3	Ft	3	9
	R1.3	Corruption	Fraude interne	AR	2	C	4	8
	R1.4	Détournement de fonds	Fraude interne	AR	2	C	4	8
	R5.5	Non-respect des délais	Exécution, livraison et gestion des processus.	AF	3	Ft	3	9
	R5.4	Non-respect des procédures	Exécution, livraison et gestion des processus.	AR	2	Ft	3	6
	R5.1	Erreur d'exécution	Exécution, livraison et gestion des processus.	AF	3	Ft	3	9
	R5.8	Erreur de manipulation du système	Exécution, livraison et gestion des processus.	AF	3	C	4	12
	R5.4	Faute dans la gestion des suretés	Exécution, livraison et gestion des processus.	AR	2	C	4	8
	R2.1	Documents falsifiés en externe	Fraude externe	AF	3	Ft	3	9
	R5.5	Documents absents ou incomplets	Exécution, livraison et gestion des processus.	AR	2	M	2	4

Suivi périodique des crédits aux entreprises autorisés par : Agences et GE	R5.2	Non-respect des procédures	Exécution, livraison et gestion des processus.	AR	2	Ft	3	6
	R5.3	Non-respect des délais	Exécution, livraison et gestion des processus.	AF	3	Ft	3	9
	R5.6	Perte des documents	Exécution, livraison et gestion des processus.	AR	2	M	2	4
	R3.2	Erreur dans le modèle fournis par la banque	Client, produits et pratiques commerciales.	AR	2	M	2	4
	R5.11	Manquement à l'obligation de notification	Exécution, livraison et gestion des processus.	AF	3	M	2	6
	R5.8	Erreur de manipulation du système	Exécution, livraison et gestion des processus.	AF	3	Ft	3	9
	R4.2	Rupture du système	Rupture d'activité et dysfonctionnement du système	AF	3	Ft	3	9
	R5.2	Non-respect du pouvoir de délégation	Exécution, livraison et gestion des processus.	AR	2	C	4	8
	R5.1	Erreur d'exécution	Exécution, livraison et gestion des processus.	AF	3	Ft	3	9
	R1.2	Corruption	Fraude interne	AR	2	C	4	8
Suivi des encours et des garanties	R4.2	Rupture du système	Rupture d'activité et dysfonctionnement du système	AF	3	Ft	3	9
	R1.4	Détournement de fonds	Fraude interne	AR	2	C	4	8
	R3.2	Erreur de manipulation du système	Exécution, livraison et gestion des processus.	AF	3	Ft	3	9
	R2.1	Documents falsifiés	Fraude interne	AR	2	C	4	8
	R5.1	Erreur d'exécution	Exécution, livraison et gestion des processus.	AR	2	Ft	3	6
	R5.5	Documents incomplets ou absents	Exécution, livraison et gestion des processus	AF	3	Ft	3	9
	R5.2	Non-respect des procédures	Exécution, livraison et gestion des processus.	AR	2	M	2	4
	R3.1	Insuffisance de contrôle	Exécution, livraison et gestion des processus.	AR	2	C	4	8
	R1.2	Corruption	Fraude interne	AR	2	C	4	8
Dispositifs veille des impayés	R4.2	Rupture du système	Rupture d'activité et dysfonctionnement du système	AF	3	Ft	3	9
	R5.8	Erreur de manipulation du système	Exécution, livraison et gestion des processus.	AF	3	Ft	3	9
	R5.11	Manquement à l'obligation de notification	Exécution, livraison et gestion des processus.	AR	2	Ft	3	6
	R5.2	Non-respect de procédures	Exécution, livraison et gestion des processus.	AR	2	Ft	3	6
	R5.3	Non-respect des délais	Exécution, livraison et gestion des processus	AR	2	Ft	3	6
	R5.9	Erreur de saisie	Exécution, livraison et gestion des processus	AF	3	Ft	3	9
	R5.6	Perte des documents	Exécution, livraison et gestion des processus	AR	2	M	2	4

	R4.2	Rupture du système	Rupture d'activité et dysfonctionnement du système	AF	3	Ft	3	9
	R5.8	Erreur de manipulation du système	Exécution, livraison et gestion des processus	AF	3	Ft	3	9
	R5.11	Manquement à l'obligation de notification	Exécution, livraison et gestion des processus	AR	2	M	2	4
	R5.9	Erreur de saisie	Exécution, livraison et gestion des processus	AF	3	Ft	3	9
	R5.2	Non-respect des procédures	Exécution, livraison et gestion des processus	AR	2	Ft	3	6
	R1.2	Corruption	Fraude interne	AR	2	C	4	8
Recouvrement amiable	R5.1	Erreur d'exécution	Exécution, livraison et gestion des processus	AF	3	Ft	3	9
	R5.9	Erreur de saisie	Exécution, livraison et gestion des processus	AF	3	Ft	3	9
	R5.2	Non-respect des procédures	Exécution, livraison et gestion des processus	AR	2	Ft	3	4
	R5.3	Non-respect des délais	Exécution, livraison et gestion des processus	AF	3	Ft	3	9
	R2.1	Document falsifiés	Fraude externe	AF	3	C	4	12
	R5.2	Non-respect des procédures	Exécution, livraison et gestion des processus	AR	2	Ft	3	6
Recouvrement judiciaire	R5.2	Non-respect des procédures	Exécution, livraison et gestion des processus	AR	2	Ft	3	6
	R5.3	Non-respect des délais	Exécution, livraison et gestion des processus	AF	3	Ft	3	9
	R5.11	Manquement à l'obligation de notification	Exécution, livraison et gestion des processus	AR	2	M	2	4
	R5.5	Documents Absents ou incomplets	Exécution, livraison et gestion des processus	AR	2	Ft	3	6
	R4.2	Interruption du système	Rupture de l'activité et dysfonctionnement du système	AF	3	Ft	3	9

Source : élaborer par nos soins.

2-2 Appréciation du niveau du dispositif de maîtrise des risques (DMR) :

Pour apprécier la qualité du DMR nous nous sommes basés sur un questionnaire destiné aux différents organes intervenants dans les processus crédit (un exemplaire du questionnaire est présenté en Annexe).

L'évaluation du DMR se base sur les dires des experts du métier ainsi que l'opérationnel participant dans les processus crédit concernant les niveaux des critères de maîtrise du risque suivant le niveau de contrôle, la qualité des procédures et des critères humains (compétences, ergonomie du système et niveau de stress).

L'échelle d'appréciation de la qualité du DMR, telle qu'opter par le CPA, se présente dans le tableau suivant :

Tableau 15 : échelle d'évaluation de la qualité du DMR.

Contrôle	Degré de maîtrise	valeur	Evaluation
Bon] 70%, 95%]	4	Le contrôle mis en place couvre totalement le risque et son application est régulière
Adéquat] 50%, 70%]	3	Le contrôle mis en place couvre totalement le risque mais son application est irrégulière
Non satisfaisant] 30%, 50%]	2	Le contrôle mis en place couvre partiellement le risque
Pauvre	[0%, 30%]	1	Aucun contrôle mis en place pour parer à ce risque

Source : documents internes de la banque.

2-3 Risque résiduel :

C'est rarement que le risque brut soit celui effectivement supporté par l'organisation, car il supposerait une attitude complètement passive de cette dernière. En effet, il constitue son impact avant intervention des éléments de protection, éléments qui conduisent à maîtriser totalement ou partiellement le risque pour le contenir dans des zones acceptables en termes de conséquences. Ces éléments de maîtrise transforment donc le risque brut en un risque résiduel ou risque résiduel. Le risque résiduel est défini par la formule suivante :

$$\text{Risque résiduel} = \text{Risque brut} - \text{DMR}$$

Dans ce qui suit nous allons évaluer les dispositifs de maîtrises pour chaque risque identifié et de faire, par la suite, ressortir, pour chaque processus, les risques résiduels, de les classer et de tirer les risques majeurs qui nécessitent le suivi.

Risque résiduel	Faible (F)	Moyen (M)	Fort (Ft)	Critique (C)
	[1-3]	[4-6]	[7-9]	10

3-2-1 Calcule du risque résiduel pour le processus financement de l'acquisition de biens de consommation :

Étapes du processus	Code Risque	Risques opérationnels liés	Catégorie de risques selon Bâle II	Risque brut	DMR	Risque résiduel	
Montage du dossier	R5.10	Problèmes de communication	Exécution, livraison et gestion de processus.	6	1	5	M
	R5.9	Faute de saisie	Exécution, livraison et gestion de processus.	12	3	9	Ft
	R5.8	Erreur de manipulation du modèle / système	Exécution, livraison et gestion de processus.	9	2	7	Ft
	R5.7	Évaluation erronée (intentionnellement) dans le module scoring.	Exécution, livraison et gestion de processus.	9	2	7	F
	R2.1	Documents falsifiés	Fraude externe	9	3	6	M
	R5.7	Documents incomplets ou absents	Exécution, livraison et gestion de processus	12	3	9	Ft
	R5.4	Non-respect des délais	Exécution, livraison et gestion de processus	9	2	7	F
	R5.5	Non-respect des procédures	Exécution, livraison et gestion de processus	6	2	4	M
	R4.1	Dysfonctionnement du logiciel	Dysfonctionnements des activités et des systèmes	12	1	11	C
Etude de dossier	R5.6	Perte des documents constitutive du dossier	Exécution, livraison et gestion de processus	6	1	5	M
	R5.9	erreur dans la saisie	Exécution, livraison et gestion de processus	9	2	7	M
	R5.2	Non-respect des procédures	Exécution, livraison et gestion de processus	4	2	2	F
	R3.1	Insuffisance de l'analyse clientèle	Client, produits et pratiques commerciales	9	4	5	M
	R1.2	Corruption	Fraude interne	8	3	5	M

	R2.1	Documents falsifiés	Fraude externe	9	2	7	M
	R5.3	Non-respect des délais	Exécution, livraison et gestion de processus	6	2	4	M
	R3.2	Erreur dans le model fourni par la banque	Client, produits et pratiques commerciales	2	1	1	F
	R5.11	Manquement à l'obligation de notification	Exécution, livraison et gestion des processus.	8	2	6	M
Passage au comité de crédit	R5.11	Manquement à l'obligation de notification	Exécution, livraison et gestion des processus	6	2	4	M
	R5.3	Non-respect des délais	Exécution, livraison et gestion des processus	12	4	8	Ft
	R3.2	Erreur dans le modèle fourni par la banque	Client, produits et pratiques commerciales	4	1	3	F
	R5.9	Erreur de saisie	Exécution, livraison et gestion des processus	12	3	9	Ft
	R5.2	Non-respect des procédures	Exécution, livraison et gestion des processus	9	3	6	M
	R5.6	Perte des documents	Exécution, livraison et gestion des processus	6	2	4	M
Notification de la décision du comité du crédit au client	R1.4	Détournement de fonds	Fraude interne	6	4	2	F
	R5.9	Erreur de saisie	Exécution, livraison et gestion de processus	6	3	3	F
	R5.2	Non-respect des procédures (internes à la banque ou celles exigées par la BA)	Exécution, livraison et gestion de processus	4	3	1	F
	R5.11	Manquement à l'obligation de notification	Exécution, livraison et gestion de processus	8	2	6	M
Etablissement de la lettre d'autorisation de crédit	R5.9	Erreur de saisie	Exécution, livraison et gestion de processus	12	3	9	Ft
	R4.2	Interruption du système	Dysfonctionnement des activités et des systèmes	12	2	10	C

	R3.2	Erreur dans le modèle fourni par la banque	Client, produits et pratiques commerciales	9	2	7	Ft
	R5.2	Non-respect des procédures	Exécution, livraison et gestion de processus	9	4	5	M
	R5.8	erreur de manipulation du Système	Exécution, livraison et gestion de processus	12	3	9	Ft
Saisie de l'autorisation plafonnée	R3.1	Insuffisance de l'analyse clientèle	Client, produits et pratiques commerciales	9	3	6	M
	R5.2	Non-respect des procédures	Exécution, livraison et gestion de processus.	9	4	5	Ft
	R5.9	Erreur de saisie	Exécution, livraison et gestion de processus.	9	3	6	M
	R1.3	Fraude au crédit	Fraude interne	6	3	3	F
Mise en place du crédit	R4.2	Interruption du système	Dysfonctionnement des activités et des systèmes	12	2	10	C
	R5.1	Erreur d'exécution	Exécution, livraison et gestion de processus.	12	3	9	Ft
	R2.1	Document falsifiés	Fraude externe	8	3	5	M
	R2.2	Usurpation de signature	Fraude externe	9	3	6	M
	R1.1	Falsification de chèque	Fraude interne	12	3	9	Ft
	R1.2	Corruption	Fraude interne	9	4	5	M
	R5.4	Faute dans la gestion des suretés	Exécution, livraison et gestion de processus.	8	3	5	M
Suivi et remboursement	R4.2	Rupture du système	Rupture de l'activité et dysfonctionnement du système	9	2	7	Ft
	R5.3	Non-respect des délais	Exécution, livraison et gestion de processus.	6	3	3	F
	R5.2	Non-respect des procédures	Exécution, livraison et gestion de processus.	6	3	3	F
	R5.9	Erreur de saisie	Exécution, livraison et gestion de processus.	9	2	7	Ft
	R5.1	Erreur d'exécution	Exécution, livraison et gestion de processus.	9	3	6	M
	R1.4	Détournement de fonds	Fraude interne	8	4	4	M

2-3-2 Calcul du risque résiduel pour le processus crédit aux entreprises :

Étapes de processus	Code risque	Risque générique	Catégorie de risque selon Bâle II	Risque Brut	DMR	Risque résiduel	
Montage de dossier	R5.10	Problèmes de communication	Exécution, livraison et gestion de processus.	9	1	8	Ft
	R2.1	Documents falsifiés	Fraude externe	12	3	9	Ft
	R5.3	Non-respect des délais	Exécution, livraison et gestion de processus.	6	3	3	F
	R5.2	Non-respect des procédures	Exécution, livraison et gestion de processus.	6	3	3	F
	R5.9	Faute de saisie	Exécution, livraison et gestion de processus.	12	3	9	Ft
	R5.8	Erreur de manipulation du modèle / système	Exécution, livraison et gestion de processus.	9	2	7	Ft
	R4.1	Dysfonctionnement du logiciel	Interruption des activités et Dysfonctionnement des systèmes.	12	2	10	C
	R2.2	Usurpation d'identité/ de signature	Fraude externe	8	3	5	M
Etude de dossier	R2.1	Documents falsifiés	Fraude externe	12	4	8	Ft
	R5.6	Perte des documents	Exécution, livraison et gestion de processus	6	2	4	M
	R3.1	Insuffisance de l'analyse clientèle	Client, produit et pratiques commerciales.	9	3	6	M
	R1.3	corruption ⁴¹	Fraude interne	8	3	5	M
	R5.1	Erreur d'exécution	Exécution, livraison et gestion de processus.	12	3	9	Ft
	R5.3	Non-respect des délais	Exécution, livraison et gestion de processus.	9	3	6	M
	R5.2	Non-respect des procédures	Exécution, livraison et gestion de processus.	9	3	6	M

⁴¹) Fausse déclaration lors de la visite sur site

	R4.2	Rupture du système	Rupture de l'activité et dysfonctionnement des systèmes	12	2	10	C
	R5.9	Evaluation erronée intentionnellement	Exécution, livraison et gestion de processus.	8	3	5	M
	R5.2	Non-respect des procédures	Exécution, livraison et gestion de processus	6	3	3	F
	R5.3	Non-respect des délais	Exécution, livraison et gestion de processus	6	2	4	M
Passage au comité de crédit	R5.3	Non-respect des délais	Exécution, livraison et gestion de processus.	12	3	9	Ft
	R4.2	Rupture du système	Rupture de l'activité et dysfonctionnement des systèmes	8	2	5	M
	R5.2	Non-respect ces procédures	Exécution, livraison et gestion de processus	6	3	3	F
Saisie de l'autorisation	R5.9	Erreur de saisie	Exécution, livraison et gestion de processus	16	3	13	C
	R5.2	Non-respect des procédures	Exécution, livraison et gestion des processus.	6	3	3	F
	R3.2	Erreur dans le modèle fourni par la banque	Client, produit et pratiques commerciales.	9	2	7	Ft
	R5.8	Erreur de manipulation du système	Exécution, livraison et gestion des processus.	9	2	7	Ft
	R5.11	Manquement à l'obligation de notification	Exécution, livraison et gestion des processus.	6	2	4	M
Déblocage du crédit	R3.2	Erreur dans le modèle fourni par la banque	Client, produit et pratiques commerciales.	4	2	2	F
	R2.2	Usurpation d'identité	Fraude externe	9	3	6	M
	R1.2	Corruption	Fraude interne	8	3	5	M
	R1.4	Détournement de fonds	Fraude interne	8	3	5	M
	R5.3	Non-respect des délais	Exécution, livraison et gestion des processus.	9	2	7	Ft

	R5.2	Non-respect des procédures	Exécution, livraison et gestion des processus.	6	2	4	M
	R5.1	Erreur d'exécution	Exécution, livraison et gestion des processus.	9	3	6	M
	R5.8	Erreur de manipulation du système	Exécution, livraison et gestion des processus.	12	2	10	C
	R5.4	Faute dans la gestion des suretés	Exécution, livraison et gestion des processus.	9	3	6	M
	R2.1	Documents falsifiés en externe	Fraude externe	9	3	6	M
	R5.5	Documents absents ou incomplets	Exécution, livraison et gestion des processus.	4	2	2	F
Suivi périodique des crédits aux entreprises autorisés par : Agences et GE	R5.2	Non-respect des procédures	Exécution, livraison et gestion des processus.	6	2	4	M
	R5.3	Non-respect des délais	Exécution, livraison et gestion des processus.	9	2	7	Ft
	R5.6	Perte des documents	Exécution, livraison et gestion des processus.	4	1	3	F
	R3.2	Erreur dans le modèle fournis par la banque	Client, produits et pratiques commerciales.	4	2	2	F
	R5.11	Manquement à l'obligation de notification	Exécution, livraison et gestion des processus.	6	2	4	M
	R5.8	Erreur de manipulation du système	Exécution, livraison et gestion des processus.	9	2	7	Ft
	R4.2	Rupture du système	Rupture d'activité et Dysfonctionnement du logiciel	9	2	7	Ft
	R5.1	Erreur d'exécution	Exécution, livraison et gestion des processus.	9	3	6	M
	R1.2	Corruption	Fraude interne	8	3	5	M
Suivi des encours et des garanties	R4.1	dysfonctionnement du logiciel	Rupture d'activité et dysfonctionnement du système	9	2	7	Ft
	R1.4	Détournement de fonds	Fraude interne	8	3	5	M

	R5.8	Erreur de manipulation du système	Exécution, livraison et gestion des processus.	9	2	7	Ft
	R2.1	Documents falsifiés	Fraude externe	8	3	5	M
	R5.1	Erreur d'exécution	Exécution, livraison et gestion des processus.	6	3	3	F
	R5.5	Documents incomplets ou absents	Exécution, livraison et gestion des processus	9	2	7	Ft
	R5.2	Non-respect des procédures	Exécution, livraison et gestion des processus.	4	2	2	F
	R3.1	Insuffisance de l'analyse clientèle	Exécution, livraison et gestion des processus.	8	3	5	M
	R1.2	Corruption	Fraude interne	8	3	5	M
Dispositifs veille des impayés	R4.2	Rupture du système	Rupture d'activité et dysfonctionnement du système	9	2	7	Ft
	R5.8	Erreur de manipulation du système	Exécution, livraison et gestion des processus.	9	2	7	Ft
	R5.11	Manquement à l'obligation de notification	Exécution, livraison et gestion des processus.	6	2	4	M
	R5.2	Non-respect de procédures	Exécution, livraison et gestion des processus.	6	3	3	F
	R5.3	Non-respect des délais	Exécution, livraison et gestion des processus	6	2	4	M
	R5.9	Erreur de saisie	Exécution, livraison et gestion des processus	9	3	6	M
Classement et provisionnement des créances	R5.6	Perte des documents	Exécution, livraison et gestion des processus	4	2	2	F
	R4.2	Rupture du système	Rupture d'activité et dysfonctionnement du système	9	2	7	Ft
	R5.8	Erreur de manipulation du système	Exécution, livraison et gestion des processus	9	2	7	Ft
	R5.11	Manquement à l'obligation de notification	Exécution, livraison et gestion des processus	4	2	2	F

	R5.8	Erreur de saisie	Exécution, livraison et gestion des processus	9	2	7	Ft
	R1.1	Documents falsifiés	Fraude interne	8	3	5	M
	R5.2	Non-respect des procédures	Exécution, livraison et gestion des processus	6	3	3	F
	R1.2	Corruption	Fraude interne	8	3	5	M
Recouvrement amiable	R5.1	Erreur d'exécution	Exécution, livraison et gestion des processus	9	3	6	M
	R5.9	Erreur de saisie	Exécution, livraison et gestion des processus	9	2	7	Ft
	R5.2	Non-respect des procédures	Exécution, livraison et gestion des processus	4	2	2	F
	R5.3	Non-respect des délais	Exécution, livraison et gestion des processus	9	2	7	Ft
	R2.1	Document falsifiés	Fraude externe	12	3	9	Ft
Recouvrement judiciaire	R5.2	Non-respect des procédures	Exécution, livraison et gestion des processus	6	3	3	F
	R5.3	Non-respect des délais	Exécution, livraison et gestion des processus	9	2	7	Ft
	R5.11	Manquement à l'obligation de notification	Exécution, livraison et gestion des processus	4	2	2	F
	R5.5	Documents Absents ou incomplets	Exécution, livraison et gestion des processus	6	2	4	M
	R4.2	Rupture du système	Rupture de l'activité et dysfonctionnement du système	9	2	7	Ft

3- Consolidation des résultats :

3-1- Consolidation des résultats par étapes de processus :

Nous avons effectué en premier lieu une consolidation des risques identifiés par étape dans le but de montrer les étapes les plus risquées des processus crédit. Pour consolider les notes de risque par étapes, nous avons additionné pour chaque étape des processus les notes des risques bruts ainsi que les notes des risques nets.

A partir des résultats obtenus, nous avons calculé le taux de couverture du risque brut par le risque résiduel pour chaque étape en utilisant la formule suivante :

$$\text{taux de couverture des risques} = \frac{\text{Risque brut} - \text{Risque résiduel}}{\text{Risque brut}} \times 100$$

Nous avons aussi calculé le taux de concentration du risque résiduel par étape pour mettre en exergue les étapes les plus risquées. La formule de calcul utilisée est la suivante :

$$\text{taux de concentration des risques} = \frac{\text{Risque résiduel par opération}}{\text{Risque résiduel total}} \times 100$$

Le tableau ci-dessous présente la consolidation des notes de risques par étapes pour chacun des deux processus :

3-1-1 Processus crédit pour l'acquisition des biens de consommation :

Etape	Risque brut	Risque résiduel	Taux de couverture	Taux de concentration
Montage du dossier	62	47	24%	18%
Etude de dossier	61	39	36%	15%
Passage au comité de crédit	51	36	29%	14%
Notification de la décision au client	24	12	50%	5%
Etablissement de la lettre d'autorisation	42	31	26%	12%
Saisie de l'autorisation plafonnée	39	26	33%	10%
Mise en place du crédit	62	44	29%	17%
Suivi et remboursement	47	30	36%	11%
Total	388	265	31%	100%

3-1-2 Le processus de crédits aux entreprises :

Etape	Risque brut	Risque résiduel	Taux de couverture	Taux de concentration
Montage du dossier	83	61	27%	14%
Etude de dossier	70	45	36%	10%
Passage au comité de crédit	44	29	34%	7%
Saisie de l'autorisation	46	34	26%	8%
Déblocage du crédit	86	58	33%	14%
Suivi périodique des dossiers	72	50	31%	12%
Suivi des encours et des garanties	69	46	33%	11%
Dispositif veille des impayés	45	31	31%	7%
Classement et provisionnement des créances	57	38	33%	9%
Recouvrement amiable	41	27	34%	6%
Recouvrement judiciaire	34	23	32%	5%
Total	647	442	32%	100%

3-1-3 Représentation graphique et interprétation des résultats :

Pour comprendre mieux ce tableau nous avons opté pour une représentation sous forme de secteurs afin d'illustrer, parmi les étapes, celle la plus exposée au risque :

Figure 7: Représentation du taux de concentration du risque résiduel pour le processus crédit pour acquisition de biens de consommation

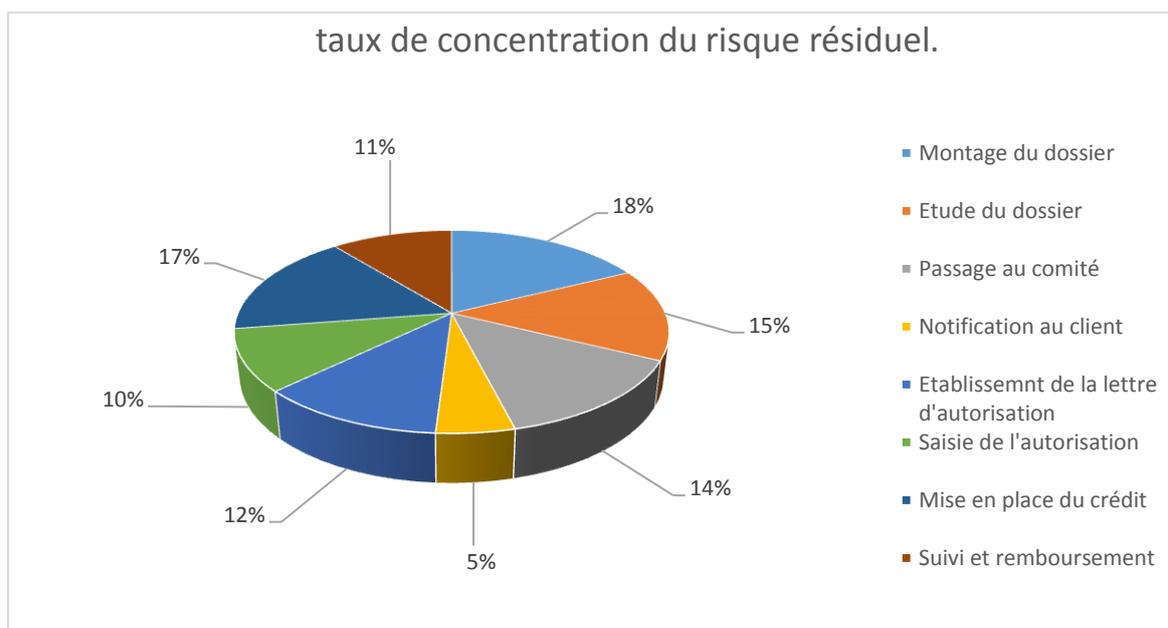
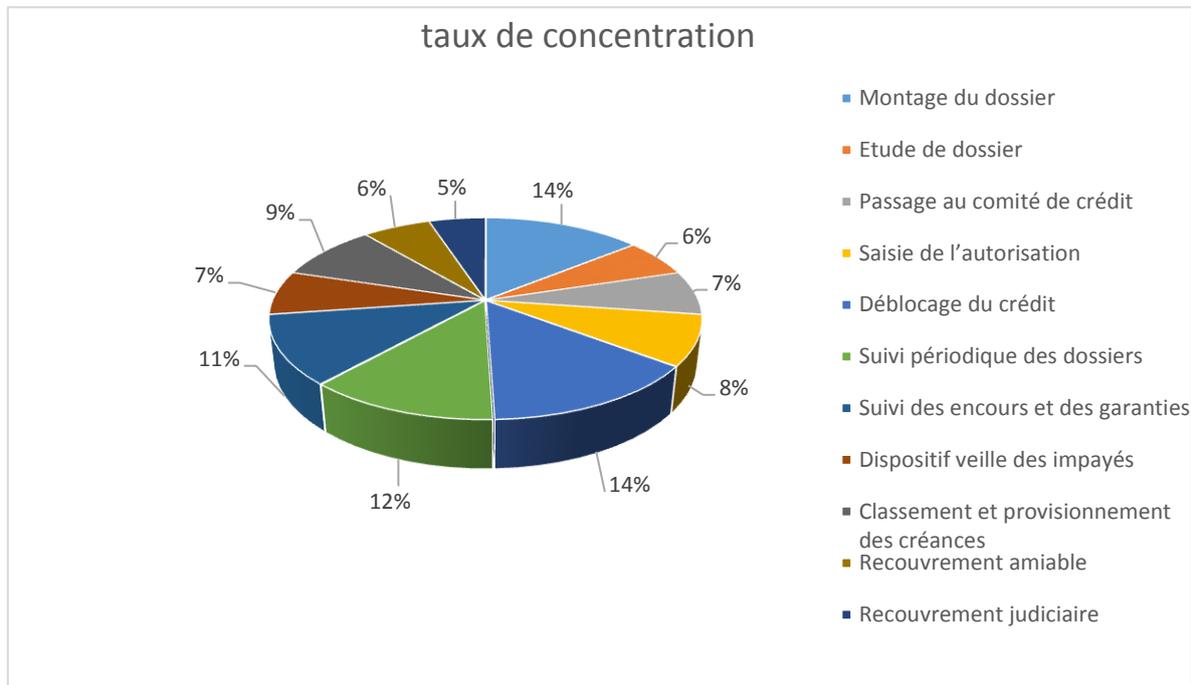


Figure 8: Représentation du taux de concentration du risque résiduel pour les crédits aux entreprises.



A travers l'analyse de ces graphes, on constate que les étapes les plus risquées sont :

- **Le montage des dossiers de crédit :** avec des taux de concentration de 18% et 14% respectivement pour le processus crédit pour l'acquisition des biens de consommation et le processus crédits aux entreprises, alors que le DMR arrive à couvrir que 24 % pour le premier et 27 % pour le deuxième processus.

Cette étape constitue la phase la plus risquée pour les deux types de crédit cela revient, selon l'analyse, principalement au système du fait de son dysfonctionnement, son indisponibilité ou d'une erreur de manipulation lié à l'insuffisance en matière de formation du personnel, d'autres risques sont inclus tel que ; l'erreur de saisie, fraude externe ; du fait que le client présente des documents falsifiés (fiche de paie pour un salaire gonflé,)...etc.

- **Mise en place ou déblocage du crédit :** Cette étape concentre 17% des risques nets avec un taux de couverture des risques de 29% pour le premier processus, alors que pour le deuxième processus la concentration du risque résiduel est de 14% avec un taux de couverture égal à 33%, cela revient aux dispositifs de surveillance et de contrôle rigoureux appliqués pour ce type de crédit vu les montants importants accordés surtout pour les crédits d'investissement. Les risques les plus importants dans cette étape sont :
 - Les ruptures répétitives et la mauvaise manipulation du système ;

- L'erreur de saisie ;
- Le non-respect des délais ; ce risque dû au fait que la mobilisation des fonds nécessite la levée de certaines réserves formulées dans la convention de crédit, ce qui peut prendre beaucoup de temps.
- **Etude et analyse du dossier :** Cette étape concentre 15% du total des risques nets pour les crédits à la consommation et 10% pour les crédits aux entreprises avec un taux de couverture des risques identique qui égale à 36%. Les deux risques majeurs dans cette étape sont « le risque d'erreur dans la saisie » ainsi que « le risque d'erreur d'exécution » appartenant tous les deux à la catégorie « Exécution, livraison et gestion des processus ». Ces deux risques résultent principalement des erreurs de calcul ou d'appréciation des données fournies par le demandeur du crédit. En effet, les études des dossiers de demandes de crédit, effectués par les chargés de crédit sont faites sur des feuilles « Excel » qui sont modifiées selon leurs besoins, rajouté à cela l'absence d'une procédure réglementaire écrite qui indiquerait la démarche à suivre pour effectuer l'étude.

3-2- Consolidation des résultats par risque :

Suivant le même principe que la consolidation des notes de risques par étape, nous allons dans ce qui suit effectuer une consolidation par risque. Cela va nous permettre de classer les risques majeurs identifiés au cours des deux processus afin de pouvoir établir un plan d'action pour leur maîtrise.

Tableau 16 : consolidation des risques résiduels par famille de risque.

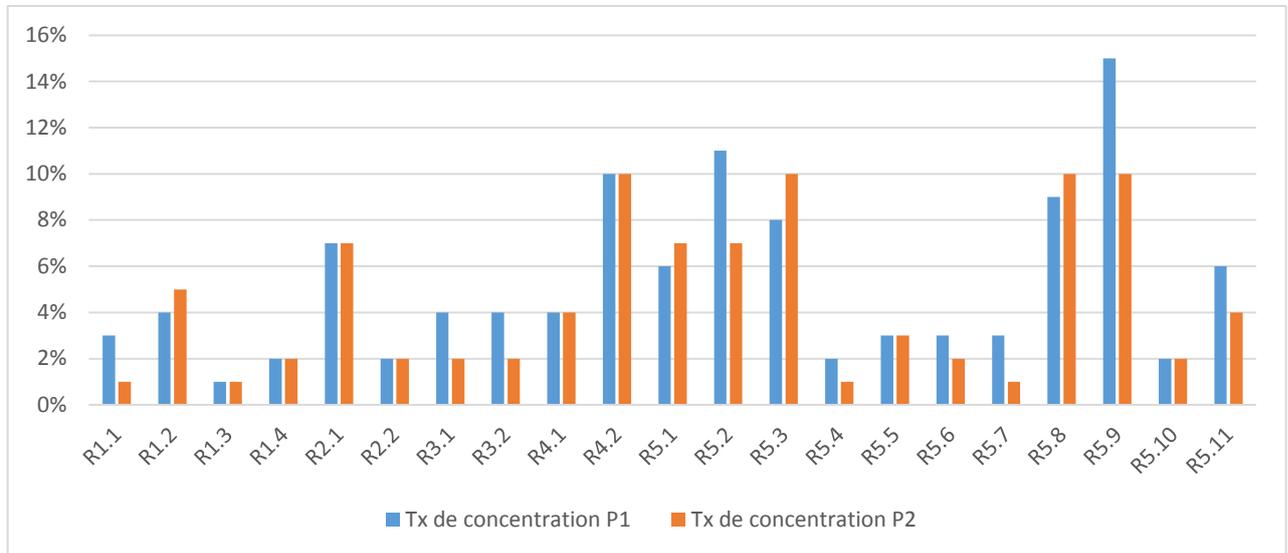
Famille de risque	Réf Risque	Risques génériques	Processus crédit à la consommation (P1)				Processus crédits aux entreprises (P2)			
			Risque brut	Risque résiduel	Taux de couverture	Taux de concentration	Risque brut	Risque résiduel	Taux de couverture	Taux de concentration
Fraude interne	R1.1	Falsification de chèque/ documents	12	9	25%	2%	8	5	38%	1%
	R1.2	Corruption	15	10	41%	4%	32	20	38%	5%
	R1.3	Fraude au crédit	8	4	50%	2%	8	5	38%	1%
	R1.4	Détournement de fonds	14	6	57%	3%	16	10	38%	2%
			49	28	43%	11%	64	40	38%	9%
Fraude externe	R2.1	Document falsifié en externe	25	18	31%	9%	41	29	29%	10%
	R2.2	Usurpation d'identité	9	6	33%	2%	17	11	35%	2%
			35	24	31%	11%	58	40	31%	12%
Client, produits et pratiques commerciales	R3.1	Insuffisance de l'analyse clientèle	18	11	39%	4%	17	11	35%	2%
	R3.2	Erreur dans le modèle fourni par la banque	15	11	27%	4%	17	11	35%	2%
			33	22	33%	8%	34	22	35%	5%
Rupture de l'activité Dysfonctionnement des systèmes	R4.1	Dysfonctionnement logiciel	12	11	8%	4%	21	17	19%	9%
	R4.2	Interruption du système	33	27	18%	10%	56	43	23%	10%
			45	38	16%	14%	77	60	22%	19%
Exécution, livraison et gestion de processus	R5.1	Erreur d'exécution	21	17	19%	7%	45	30	33%	7%
	R5.2	Non-respect des procédures	47	29	38%	9%	59	33	44%	7%
	R5.3	Non-respect des délais	33	22	33%	8%	63	45	29%	10%

	R5.4	Faute dans la gestion des suretés	8	5	38%	2%	9	6	33%	1%
	R5.5	Documents incomplet ou absents	12	9	25%	3%	19	13	32%	3%
	R5.6	Perte de documents	12	9	25%	3%	14	9	36%	2%
	R5.7	Évaluation erronée (intentionnellement)	9	7	22%	3%	8	5	38%	1%
	R5.8	Erreur de manipulation du modèle/système	32	27	23%	10%	57	45	21%	10%
	R5.9	Erreur de saisie	57	39	28%	14%	58	44	24%	10%
	R5.10	Problèmes de communication	6	5	17%	2%	9	8	11%	2%
	R5.11	Manquement à l'obligation de notification	18	16	11%	6%	26	16	38%	4%
			255	117	54%	44%	346	236	32%	53%
Total			388	265	-	-	647	442	-	-

Source : élaborer par nos soins

Pour mieux expliquer ce tableau nous allons résumer les résultats dans le diagramme ci-après :

Figure 9 : représentation des taux de concentration du risque résiduel pour les deux processus



Source : élaborer par nos soins.

L'analyse du graphique ci-dessus nous permet de constater que les risques opérationnels les plus importants, inhérents au processus crédit se concentrent dans la famille « exécution, livraison et gestion de processus » avec des taux de 44% et 53% respectivement pour les deux processus de crédit. En détaillons plus cette famille, on trouve que le risque générique « erreur de saisie » accapare la part majeure avec un taux de concentration de 14% du total des risque résiduel dans le processus crédit à la consommation, aussi pour les crédits aux entreprises mais avec un taux moins élevé de 10%. Les taux de couverture sont faibles (28 % et 24%).

Ce risque est généré principalement par l'absence de paramétrage système qui permettrait de vérifier la cohérence entre les différentes informations saisies tout au long du processus. L'absence de culture de risque opérationnel fait partie des causes de ce risque puisque les opérationnels ne sont pas vigilants et commettent ainsi des erreurs.

Le deuxième risque c'est « l'erreur de manipulation du système » qui appartient toujours à la même famille « exécution, livraison et gestion de processus » avec des taux de concentration identique de 10% pour les deux processus, les taux de couverture sont plus faible avoisinants les 20% seulement. La cause principale de ce risque ; c'est bien la formation insuffisante ou inadéquate sur les logiciels et les systèmes pour le personnel au niveau des agences.

Un troisième risque s'avère d'une grande criticité, « le dysfonctionnement et la rupture du système et des logiciels » cette famille de risque représente 14 % du total des risques nets pour les

deux processus, des pannes fréquentes des logiciels, des problèmes de connexion aux réseaux et de télécommunication...etc. tous ces risques qui rentrent dans cette famille constituent une source qui génère des risques opérationnels.

Ces risques auxquels s'ajoutent les autres risques moins importants tel que le « non-respect des délais et des procédures » qui représente des parts ne dépassants pas les 9% s'ennuient sur la performance de la banque et qui se transforment, par la suit, en pertes financière énormes.

4- Matrice des risques :

Cette matrice est une représentation qui sert à positionner les risques nets identifiés et les classer selon le degré de criticité.

Reprenant le résultat de la confrontation de la fréquence de l'incident avec l'impact qui en résulte en cas de survenance. Les matrices pour les deux processus sont données comme suit :

Figure 10: matrice des risques pour le premier processus

↑	Très fréquent	4			R5.11 R5.10	
	Assez fréquent	3			R4.2 R5.3 R4.1 R5.2 R3.1	R2.1
	Assez rare	2	R1.2 R1.3 R1.4		R3.2 R5.4 R5.1 R5.5	R2.2 R5.6 R5.9
	Très rare	1	R1.1 R5.7 R5.8			
			<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
			Faible	Moyen	Fort	Critique
			→			

Figure 11 : matrice des risques pour le deuxième processus

↑	Très fréquent	4			R5.11 R5.10	
	Assez fréquent	3			R4.2 R5.3 R5.1 R4.1 R5.2 R5.5 R5.6 R3.1 R3.2 R5.4	R2.1 R2.2
	Assez rare	2	R1.2 R1.1 R1.3 R1.4		R5.9	
	Très rare	1		R5.7 R5.8		
			1	2	3	4
			Faible	Moyen	Fort	Critique
			→			

5- Synthèse des résultats et plan d'action :

Les zones identifiées sur les matrices de risque peuvent être interpréter comme indiqué dans le tableau ci-après :

Réf risque	Appréciation
R2.1 / R2.2 / R5.10 / R5.11	Risques critiques : ceux sont les risques dont la fréquence de survenance et l'impact financier sont, considérablement, très élevés. Ces risques constituent un souci majeur dans les processus crédit qui nécessitent un traitement et un suivi particulier à travers la mise en place des mesures pertinentes correctrices en améliorant le dispositif de contrôle interne actuel.
R4.2 R5.3 R5.1 R4.1 R5.2 R5.5 R5.6 R3.1 R3.2 R5.4 R5.12 R5.9	Risques forts : ces risques sont majoritaires dans les processus crédit qui sont assez fréquents avec un impact fort. Ces risques se produisent à cause de l'insuffisance du DMR appliqué dans le suivi des tâches à qui sont liés, ils sont à réduire par une amélioration des dispositifs de contrôle mise en place.
R1.2 R13 R1.4 R1.1 R5.7 R5.8 R3.3	Risques faibles : ceux sont les risques avec une fréquence et un impact faibles et qui dotent d'un bon dispositif de contrôle, mais ça n'empêche pas de leurs accorder de l'attention en matière de suivi périodique et de révision vu qu'il y a quelques-uns qui présente un impact instable.

A la fin de notre étude et après avoir analysé les risques et identifier les risques représentants des incidents inquiétants dans les deux processus de crédit, nous avons jugé la nécessité de proposer un plan d'action pour se prémunir contre ces risques.

Le tableau suivant résume ces risques avec les actions qui peuvent être prises et qui peuvent faire l'objet d'un plan visant l'amélioration du dispositif de contrôle au sein de la banque.

5-1 Plan d'action :

Réf risque	Risque générique	Contrôle proposé
R2.1	Document falsifié en externe	1- Remplacer les chèques ordinaires par des chèques de banque 2- Exigence des documents originaux. 3- Procéder à l'authentification des documents auprès de l'émetteur du document (Exemple attestation de salaire à vérifier avec l'employeur)
R2.2	Usurpation d'identité	4- Exigence des documents originaux au lieu de photo copie. 5- Exiger d'autre document officiel pour vérifier l'identité du client et son adresse comme une facture d'électricité ou de téléphone
R5.1	Erreur d'exécution	6- Le renforcement du cadre procédural normative relative à aux crédits, de façon qu'il est une meilleure visibilité de l'enchaînement du processus par l'ensemble de l'équipe, et une exactitude des responsabilités assigné à chacun d'entre eux. 7- Doter chaque employé d'une fiche de poste claire, 8- Prévoir des rapports de contrôle quotidien au premier niveau
R5.10	Problèmes de communication	9- Former les guichetiers et les chargés clientèle en matière de communication et de marketing et de les inviter à participer à des séminaires organiser pour présenter les nouveaux produits et service développés par la banque.
R5.11	Manquement à l'obligation de notification	10- Effectuer un contrôle du deuxième niveau 11- Mettre en place un tableau de bord pour suivi
R3.1	Insuffisance de l'analyse clientèle	12- Remplacer les feuilles Excel pour les calculs par un logiciel adéquat au chargé d'étude 13- Prévoir des modèles d'études standards, 14- Prévoir une séparation des pouvoirs, celui qui prépare

		<p>l'étude ne doit pas la seule personne habilitée à décider de l'octroi du crédit,</p> <p>15- Sensibiliser les structures concernées par les études du dossier à la nécessité d'actualiser les données financières des clients et de disposer ainsi d'une base de données sectorielle. Ce qui leur permettra de disposer de données financières comparatives du secteur à celles de l'entreprise et rendra les décisions plus adéquates. Cette base de données doit être actualisée régulièrement en fonction des études réalisées.</p>
R3.2	Erreur dans le modèle fourni par la banque	<p>16- Mise en place d'un contrôle du deuxième niveau.</p> <p>17- Augmentation de la fréquence des missions de contrôle par l'inspection et l'audit.</p>
R4.1/ R4.2	Dysfonctionnement logiciel et rupture du système	18- Mise en place de système performant de reprise d'activité lors de dysfonctionnement de celui-ci.
R5.2	Non-respect des procédures	<p>19- Renforcer le contrôle et le suivi de l'application des différentes procédures et sensibiliser le personnel aux litiges pouvant avoir lieu en cas du non-respect des procédures</p> <p>20- Renforcer le contrôle hiérarchique des opérationnels,</p> <p>21- Prévoir un agent de contrôle de la conformité au niveau de chaque service</p>
R5.3	Non-respect des délais	<p>22- Mettre en place un tableau de bord sur lequel sont définis les dates échéantes et les délais nécessaires pour effectuer les tâches et les activités pour un processus défini</p> <p>23- 24 Prévoir des rapports d'alertes automatisés destinés à la hiérarchie avant le dépassement des délais</p>
R5.4	Faute dans la gestion des suretés	<p>24- Création d'une cellule chargée de la gestion et du suivi des garanties</p> <p>25- Exiger que la garantie soit du premier rang au bénéfice de la banque</p>
R5.5	Documents incomplet ou absents	26- Matérialiser les documents reçus par une check-list reprenant l'exhaustivité des documents pour constituer des dossiers

R5.6	Perte de documents	27- L'ensemble des dossiers transitant entre les différentes structures pourraient être matérialisé par des check-lists reprenant l'exhaustivité des documents pour constituer des dossiers 28- Prévoir une deuxième copie en support électrique en tant backup,
R5.9	Faute de saisie	29- Mettre en place un contrôle du deuxième niveau effectué par le supérieur hiérarchique des chargés de clientèle et des chargés d'étude.

6- Recommandations :

Malgré que les circonstances ne nous ont pas permis de faire un stage sur le terrain, comme il se doit, nous avons essayé d'étudier deux processus critiques et nous avons essayé d'identifier les principaux risques et par la suite de formuler quelques recommandations :

❖ Volet système d'information :

Le volume considérable de données et l'exigence d'une gestion proactive des risques opérationnels exigent une infrastructure informatique résiliente. Il paraît judicieux d'apporter les améliorations suivantes au nouveau système d'information de la banque :

- Automatiser la réalisation des différents processus de la banque sur système pour les sécuriser et assurer une traçabilité des opérations réalisées.
- Intégrer des contrôles informatiques pour la validation des décisions importantes.
- Nécessité de disposer d'une plateforme d'intégration des données nécessaires à la gestion du risque opérationnel. Cette plateforme doit fournir à la banque une meilleure visibilité sur les risques.

❖ Volet ressources humaines

Le risque opérationnel est principalement dû à des erreurs humaines, pour y remédier la banque doit :

- Initier le personnel à la culture des risques en général, et plus particulièrement à la notion de risque opérationnel. En effet, même après une mise en œuvre des moyens de contrôle et de surveillance les plus performants par les opérationnels chargés de la gestion du risque opérationnel, des incidents peuvent survenir et entraîner des pertes. Il est donc indispensable de

collecter les données de perte générées par le risque opérationnel à partir d'autres services de la banque.

- Organiser des ateliers de formation pour le personnel de la cellule risque opérationnel sur la démarche et les outils de gestion du risque opérationnel.
- Consacrer le principe de séparation des tâches en responsabilisant les opérationnels selon leur profil (Nature de la formation et compétences).

Conclusion du chapitre :

En conclusion, on peut dire que la cartographie des risques est l'outil visuel et synthétique qui permet d'offrir une vision globale de l'ensemble des risques qui menacent une activité.

Elle permet de communiquer sur les zones à risque majeur. Ainsi, les responsables de la gestion des risques pourront prendre les mesures correctrices adéquates pour diminuer l'exposition aux risques et améliorer le dispositif de contrôle

La cartographie des risques doit être actualisée régulièrement pour permettre aux responsables de suivre l'évolution du profil risques de la banque.

Dès lors, cette dernière peut être utilisée par tous les responsables pour connaître le degré de maîtrise de leurs activités, de même que par les auditeurs internes qui l'exploiteront pour planifier leurs missions.

CONCLUSION GENERALE :

L'activité bancaire est une activité complexe, du fait de la diversification des produits et services qu'elle propose. Cette complexité rend le système bancaire vulnérable vis-à-vis d'une multitude de risques en général, et plus particulièrement les risques opérationnels.

Ces risques se caractérisent par leurs probabilités de survenance et leurs multiples impacts sur l'activité bancaire résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes, y compris les événements de faible probabilité d'occurrence, mais à risque de perte élevé.

Les pertes ayant pour origine des dysfonctionnements opérationnels témoignent de la gravité de ces risques. C'est ainsi que la gestion des risques opérationnels est devenue un enjeu majeur pour les banques et les établissements financiers.

De ce fait, pour que les banques assurent une bonne gestion de leurs risques, elles doivent se conformer aux nouvelles dispositions notamment celles de Bâle II, et cela ne peut se faire qu'à travers la mise en place d'un dispositif efficace de maîtrise des risques susnommés.

Il faut rappeler qu'un tel dispositif nécessite au préalable une identification rigoureuse et précise des risques. Le comité de Bâle a proposé des outils d'identification de ces risques à savoir les plus utilisés qui consistent à l'exercice de l'auto-évaluation ainsi qu'à la cartographie des risques.

C'est dans ce cadre-là, que nous nous sommes intéressés dans le présent mémoire, à l'identification, l'évaluation de ce risque et à son pilotage, dont les avantages sont nombreux tant pour la solvabilité et le maintien de l'image de la banque que pour la minimisation des pertes financières directes et indirectes.

L'étude pratique que nous avons menée était faite dans des conditions exceptionnelles, vu la période très difficile que traverse le monde entier dans nos jours, ce qui fait que nous avons envisagé une multitude d'obstacles tout au long de notre travail, surtout pour la collecte des données.

Néanmoins, nous avons pu surmonter ces difficultés et proposé une démarche pour l'élaboration d'une cartographie des risques pour les processus crédit. En effet, nous avons mené notre analyse sur deux processus de crédit différents ; le processus de financement d'acquisition de biens de consommation et le processus de crédits aux entreprises.

Dans une première phase nous avons décortiqué les étapes de l'acheminement des deux processus séparément. Dans la deuxième phase d'analyse nous avons identifié tous les risques liés à chaque tâche dans les étapes des processus tout en évaluant ces risques et le dispositif de contrôle mis en place en se basant sur des questionnaires remplis par les opérationnels participants dans ces processus. Nous avons également proposé un plan d'action dans le souhait d'aboutir à une gestion efficace et une évaluation pertinente au sein de la banque.

Enfin, et à travers nos acquis théoriques et notre étude pratique, nous sommes arrivés à affirmer que le risque opérationnel est un risque qui peut se situer au niveau de chaque activité et de chaque opération effectuée au sein de la banque. En effet, il peut survenir à n'importe quelle erreur commise par les collaborateurs. Il peut donc faire l'objet de propagation rapide et de causer des pertes matérielles et financières considérables à la banque.

La cartographie constitue donc un outil efficace en matière d'identifications des risques opérationnels, mais pour garder cette efficacité, elle doit être mise à jours périodiquement pour détecter les nouveaux risques et de reclasser les risques déjà identifiés.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrage :

- Antoine SARDI « Bâle II », Édition AFGES, 2004.
- Antoine SARDI, « audit et contrôle interne bancaire », Edition AFGES, paris2002.
- Ariane CHAPELLE et Georges HUBNER et Jan Philippe-PETERS, « le risque opérationnel implication de l'accord de Bâle pour le secteur financier », Edition LARCIER, Bruxelles, 2005.
- Christian JIMENEZ et Patrick MERLIER, « prévention et Gestion des risques opérationnels », Edition Revue Banque, paris, 2004.
- Éric LAMARQUE « management des banques : risque, relation client, organisation », 2eme édition ED PEARSON, France, paris 2008.
- IFACI, Price Waterhouse COOPERS et LANDWELL, « le management des risques de l'entreprise, Cadre de Référence, techniques d'application », Éditions d'Organisation, Paris, 2005.
- LAURENCE SCIALOM : « Économie bancaire », Édition : la découverte et Syros, Paris ,2004.
- M. BIALES, Dictionnaire d'économie et des faits économiques et sociaux contemporains, édition Foucher, Paris 1999.
- Thierry RONCALLI «la gestion des risques financiers Édition Economica », paris 2004.

Textes Réglementaires :

- Loi 90/10 du 14/04/1990 relative à la monnaie et au crédit.
- Règlement N° 03-11 du 26 aout 2003 relative sur la monnaie et au crédit.
- Règlement N°11-08 portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers.
- Règlement N°14-01 du 16 février 2014 portant coefficients des solvabilités applicables aux banques et aux établissements financiers.

Articles Et Autre Documents :

- Barthélémy Bernard ,« Gestion des risques méthodes d'optimisation globale », Edition d'organisation, 2001.
- Basel comite on Banking supervision, « Vue d'ensemble du nouvel accord de Bale sur les fonds propres », janvier 2001.
- Christian JIMENEZ, Patrick MERLIER et Dan Chelly : « Risque opérationnel de la mise en place du dispositif à son audit » Edition revue banque, paris 2008.
- Christophe VERET et Richaed MEKOUAR, « Fonction: Risk Manager », Edition. DUNOD, Paris, 2005.
- Cohen. Elie, « Dictionnaire de gestion », Edition la découverte, Paris, 1997.

- documents du manuel des procedure du CPA.
- Francois DESMIGHT . « Pratique de l'activité bancaire», 2ème édition, paris,2007
- Jacques Renard dans son ouvrage « Théorie et pratique de l'audit interne », Edition Eyrolles .2004
- KPMG, « Bâle III : les impacts à anticiper », Mars 2011

Sites Internet :

- <http://www.universalis.fr/encyclopedie/banque-economie-de-la-banque/>
- <http://www.bank-of-algeria.dz/html/present>
- <http://www.larousse.fr/dictionnaire/francais>
- <http://www.cpa-bank.dz>

Article Universitaire :

- Senouci Kouider, « La gouvernance bancaire face aux parties Prenantes cas des banques publiques » Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen 2015.
- TOUMI AICHA NESRINE, « l'utilité de la cartographie des risques opérationnels dans un établissement de crédit », Ecole supérieure de commerce, 2016.

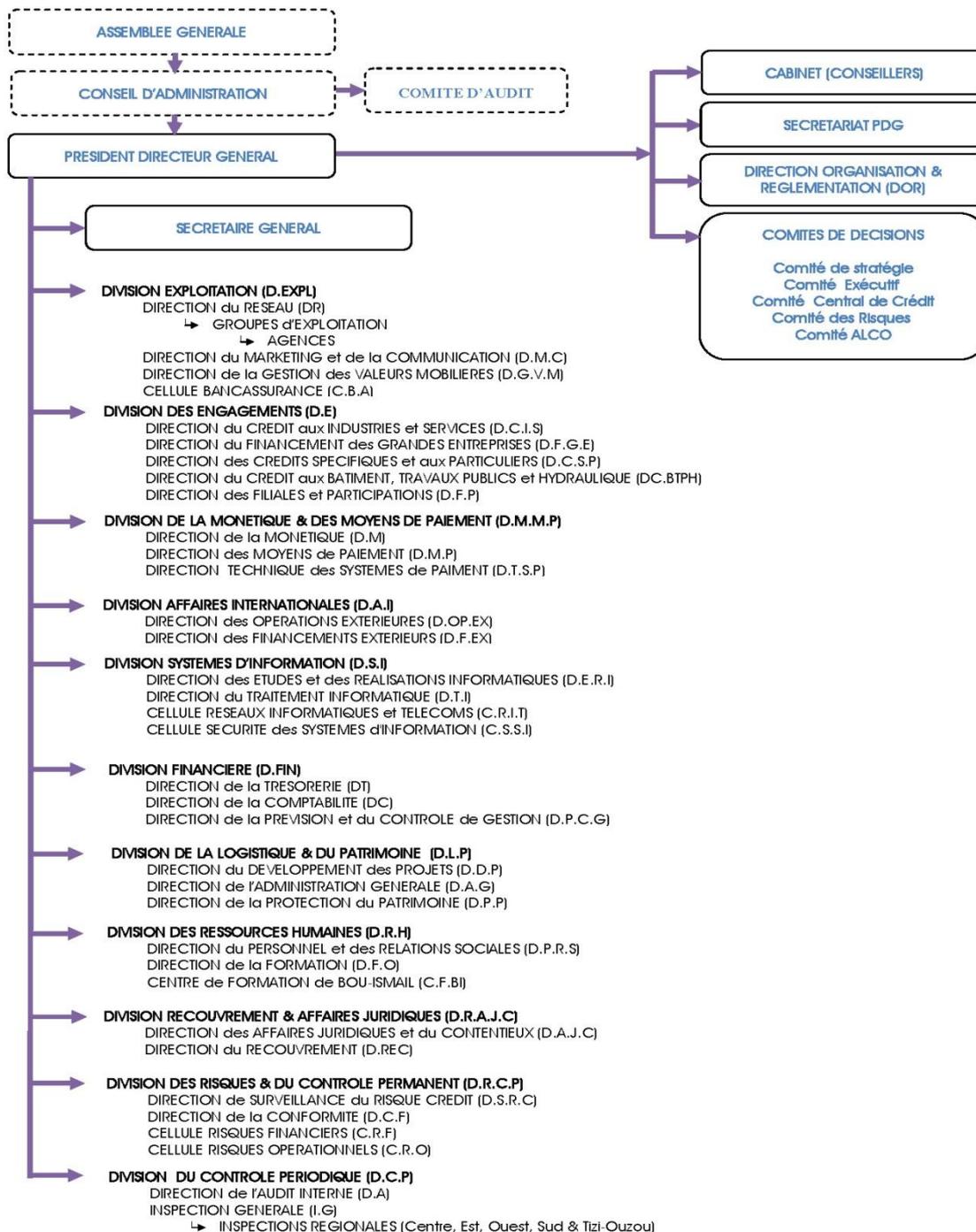
Revues :

- IFACI « cahier de la recherche, cartographie des risques », 2eme édition, paris, septembre 2013.
- IFACI « cahier de la recherche, de la cartographie des risques au plan d'audit », paris, septembre 2013.

ANNEXES

Annexes 1 :

SCHEMA D'ORGANISATION



Annexe 2 :

a- QUESTIONNAIRE RELATIVES A L'IDENTIFICATION ET L'EVALUATION DU RISQUE OPERATIONNEL :

1- Quel est votre niveau d'étude (de formation) ?

Bac +3 Bac +4 bac - Autres (indiquer)

2- En quoi consiste votre travail ?

3- Quels sont les risques auxquels vous êtes confrontés dans l'accomplissement de Vos tâches ?

4- Dans quelle étape identifiez-vous ces risques ?

5- Êtes-vous, sur votre périmètre, exposé à ce type des risques ? Pourquoi ?

6- Êtes-vous exposé aux risques de fraude interne et externe sur vos processus ?

7- Quelles sont les circonstances dans lesquelles se matérialiseraient ces risques ?

8- Pour chaque risque : au cours de ces dernières années, ce risque s'est-il réalisé ?

9- Si oui :

- Combien de fois
- Et quelles sont les conséquences qui ont été répercutés ?

10- Quel est, selon vous, la situation de risque principale à laquelle vous êtes exposé, et comment jugés vous le dispositif actuel de maîtrise de ce risque ?

b- QUESTIONNAIRE POUR L’EVALUATION DES DISPOSITIFS DE PREVENTION ET DE CONTROLE :

Questions	Oui				Non
	Faible	Moyen	Adéquat	fort	
<p>Documents falsifiés servant à l’étude d’un crédit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il des actions correctives pour diminuer ce type de risque ? 					
<p>Non-respect des procédures :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ya-t- il un dispositif de maîtrise de risque pour gérer ces événements ? 					
<p>Ne pas reprendre les éléments clés dans le montage de dossier crédit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ya-t- il des dispositifs incitant les collaborateurs à mieux connaître les clients ? 					
<p>Non-respect des délais des traitements des dossiers :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il des procédures ou des systèmes qui permettent de centraliser les réclamations des clients, ensuite de les suivre afin de répondre dans les meilleurs délais ? 					
<p>Erreur de saisie :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe-t- il un double contrôle pour la saisie des données clés ? • Existe-t- un double contrôle pour la mise en place de ligne crédit ? • Y a-t- il des actions qui renforcent le 					

suivit des garanties ?					
Non-respect de délégation de crédit : <ul style="list-style-type: none"> • Suite à de l'octroi de crédit en région existe-t- il un contrôle à posteriori de l'octroi en région ? 					
Qualité insuffisante de l'analyse : <ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il des formations visant à améliorer les connaissances et les compétences cognitives des collaborateurs ? 					
Détournement de fonds : <ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il un contrôle sur les débloques effectués en cache ? 					
La corruption : <ul style="list-style-type: none"> • Existe-t-il des dispositifs d'anticorruption ? 					

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE :	1
CHAPITRE 1: NOTIONS FONDAMENTALES SUR LES CREDITS BANCAIRES ET LES RISQUES OPERATIONNELS	5
Introduction du chapitre :	6
SECTION 1 : GENERALITES SUR LES CREDITS BANCAIRES :	7
1-Définition du crédit :	7
2-Rôle du crédit :	8
3- Typologie des crédits bancaires :	8
3-1- Crédits aux particuliers :	8
3-1-1 Le crédit immobilier :	8
3-1-2 Le crédit à la consommation :	8
3-1-3 Le crédit automobile :	9
3-2- Crédits aux entreprises :	9
3-2-1-1 Le crédit de trésorerie :	9
3-2-1-2 Les crédits de mobilisation de créances :	13
3-2-1-3 Crédits d'exploitation spécifiques :	15
3-2-2 Les crédits par signature :	17
3-2-2-1 L'aval :	17
3-2-2-2 L'acceptation.....	17
3-2-2-3 Les cautions :	17
3-2-3 Les crédits d'investissement :	18
3-2-3-1 Les crédits à moyen terme :	19
3-2-3-2 Les crédits à long terme :	19
3-2-3-3 Le crédit-bail (Leasing) :	19
3-2-4 Le financement du commerce extérieur :	20
3-2-4-1 Financement des exportations :	20
3-2-4-2 Financement des importations :	21
SECTION 2 : NOTIONS SUR LES RISQUES OPERATIONNELS :	22
1-Définition des risques opérationnels :	22
1-1 Définition du comité de Bâle :	22
1-2 Définition du comité de la réglementation bancaire et financière :	22
1-3 Définition de la banque d'Algérie :	23
2-L'origine des risques opérationnels :	23

3-Les principaux enjeux du risque opérationnel :	24
4-Les typologies des risques opérationnels :	24
5-Les spécificités du risque opérationnel :	26
5-1 Le risque humain :	26
5-2 Risque juridique :	27
5-3 Risque systémique :	27
6-Les caractéristiques des risques opérationnels :	27
7-la gestion des risques opérationnels.....	28
Conclusion du chapitre :	29
CHAPITRE II : CADRE REGLEMENTAIRE ET DEMARCHE D'ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES :	30
Introduction du chapitre :	31
SECTION 1 : PRESENTATION DE LA REGLEMENTATION PRUDENTIELLE A L'ECHELLE NATIONALE ET INTERNATIONALE :	32
1-Présentation de la réglementation prudentielle :	32
2-La réglementation prudentielle à l'échelle internationale :	32
2-1-Présentation du comité de Bâle :	32
2-2-Les missions du comité de Bâle :	33
2-3-Règlementation prudentielle bâloise :	33
2-3-1Les accords de Bâle I :	33
2-3-2Les accords de Bâle II :	35
2-3-3Les accords de Bâle III :	37
3-La réglementation prudentielle à l'échelle nationale :	38
3-1 Disposition du règlement N°11-08du 28 novembre 2011 :	38
3-2Disposition du règlement N°14/01 du16 février 2014 :	39
SECTION 2 : LA DEMARCHE D'ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES :	40
1-Définition de la cartographie des risques :	40
2-Objectifs de la mise en place d'une cartographie :	40
3-Les étapes d'élaboration d'une cartographie des risques :	40
3-1Représentation des activités de la banque et des risques associés :	41
3-2Évaluation des risques bruts :	42
3-2-1La fréquence de survenance des évènements :	42
3-2-2L'impact financier et d'image :	43
3-3-Appréciation du dispositif de maîtrise des risques et évaluation du risque résiduel :	44

3-4-Classification des risques :	45
3-5-Plan d'action :	46
3-6-Le suivi :	46
3-6-1 Les indicateurs clés des risques :	46
3-6-2 Les tableaux de bord des risques opérationnels :	47
3-6-3 La base d'incident :	48
3-6-4 L'analyse des scénarios :	48
4-Les types des cartographies opérationnelles :	48
4-2 La cartographie globale :	49
5-Les Approches d'élaboration de Cartographie des Risques	49
5-1 L'approche top-down :	49
5-2 L'approche Le bottom-up :	50
5-3 L'approche combinée :	50
6-Facteurs clés de succès de la cartographie des risques :	51
Conclusion du chapitre :	51
CHAPITRE III : CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS INHERENTS AU PROCESSUS DE CREDIT : CAS DU CREDIT POPULAIRE D'ALGERIE.	52
Introduction du chapitre :	53
SECTION 1 : PRESENTATION DU CREDIT POPULAIRE D'ALGERIE ET METHODOLOGIE DE TRAVAIL :	54
1-Présentation de la banque :	54
1-1 Historique de la banque	54
1-2 Missions et objectifs du CPA :	55
1-3 Quelques chiffres sur la Banque	55
<i>Source : site web de la banque.</i>	56
2-Méthodologie de travail :	56
2-1 La collecte des données :	57
2-2 L'analyse des données :	57
SECTION 2 : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS INHERENTS AU PROCESSUS CREDIT : CAS CREDIT POPULAIRE D'ALGERIE :	58
1-Identification du processus crédit :	59
1-1 Découpage du processus crédit pour acquisition de biens de consommation :	60
1-2 Découpage du processus crédit aux entreprises :	63
2-Identification et évaluation des risques intrinsèques :	70
2-1 Risque brut :	71

2-1-1 Identification et évaluation du risque brut pour le processus financement de l'acquisition de biens de consommation :.....	72
2-1-2 Identification et évaluation du risque brut pour le processus crédit aux entreprises :.....	74
2-2 Appréciation du niveau du dispositif de maîtrise des risques (DMR) :.....	77
2-3 Risque résiduel :	78
3-2-1 Calcule du risque résiduel pour le processus financement de l'acquisition de biens de consommation :.....	79
2-3-2 Calcul du risque résiduel pour le processus crédit aux entreprises :.....	82
3-Consolidation des résultats :	87
3-1-Consolidation des résultats par étapes de processus :	87
3-1-1 Processus crédit pour l'acquisition des biens de consommation :.....	87
3-1-2 Le processus de crédits aux entreprises :.....	88
3-1-3 Représentation graphique et interprétation des résultats :.....	88
3-2-Consolidation des résultats par risque :.....	90
4-Matrice des risques :	94
5-Synthèse des résultats et plan d'action :	97
5-1 Plan d'action :	98
6-Recommandations :	100
Conclusion du chapitre :	101
CONCLUSION GENERALE :.....	102
BIBLIOGRAPHIE.....	105
ANNEXES	108