



Mémoire de fin d'Etudes

Thème :

APPORT DU CONTRÔLE PERMANENT EN MATIÈRE DE GESTION DU RISQUE OPÉRATIONNEL

Présenté et soutenu par :

CHETOUI Mohamed Fatheddine

Encadré par :

NEMISSI Sihem

Etudiant(e) parrainé(e) par :

Crédit populaire d'Algérie (CPA)

Liste des abréviations

3LdD	3 lignes de défense
BEF	Banques et Établissements Financiers
CDG	Comité de la Direction générale
CMC	Conseil de la Monnaie et du Crédit
CPA	Crédit populaire d'Algérie
CRBF	Comité de la Règlementation bancaire et financière
CRIPP	Cadre de Référence internationale des Pratiques professionnelles.
DMR	Dispositif de Maitrise des Risques
DR	Décision réglementaire
CSRO	Cellule Surveillance des Risques opérationnels.
IAS	International Accounting Standards
IFACI	L'Institut français des auditeurs et contrôleurs internes.
ISO	International Organization for Standardization
KCI	Key Control Indicator
KPI	Key Performance Indicator
KRI	Key Risk Indicator
RCI	Référence de Contrôle interne
RSCA	Risk self-control assessment
SPA	Société par Actions

Liste des figures

Figure 1: Les niveaux du contrôle interne	9
Figure 2 : Pyramide du COSO 1	13
Figure 3: Composantes du COSO 2	18
Figure 4: Dispositif global contrôle interne.....	22
Figure 5: Fonctionnement du contrôle permanent.....	24
Figure 6 : Intégration des approches de Bottom up & top Down.....	47
Figure 7 : Schéma illustratif d'un processus.....	49
Figure 8: Évaluation de Capital en Milliards DA.....	58
Figure 9: Organisation du contrôle interne de CPA	59
Figure 10: Schématisation de Processus Ouverture de compte	61
Figure 11: Schématisation de Processus Retrait en espèces.....	62
Figure 12: Schématisation de Processus Versement en espèces	63
Figure 13: Schématisation de Processus Arrête et de clôture de la caisse.....	63
Figure 14: Représentation schématique du taux de concentration des risques dans chaque étape de processus Opération des versements / retrait en espèces	82
Figure 15: Représentation schématique du taux de couverture des risques dans chaque étape du processus Opération des versements / retrait en espèces.....	84
Figure 16: L'effet des éléments de contrôle permanent sur la diminution des risques bruts	86

Liste des tableaux

Tableau 1: Piliers de Bâle II	39
Tableau 2: les catégories de risque de niveau 1 telles qu'elles sont définies par Bâle.....	44
Tableau 3: lignes de métiers définis par Bâle II.....	45
Tableau 4: Impact financier.....	50
Tableau 5: Fréquence d'occurrence.....	51
Tableau 6: Évaluation de l'impact au niveau de l'image	51
Tableau 7: Hiérarchisation des événements de risque.....	52
Tableau 8: Évaluation de l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques.....	52
Tableau 9: Évaluation du risque net	53
Tableau 10 : Fiche technique de la CPA	57
Tableau 11 la nomenclature des risques opérationnels	64
Tableau 12: Évaluation des contrôles par méthode des SCORECARDS	66
Tableau 13: les valeurs des modalités et les différentes combinaisons possibles par méthode des SCORECARDS.....	66
Tableau 14 : Risques opérationnels liés au process "opérations de versement / retrait espèces"	67
Tableau 15: Grille de cotation de la fréquence et de la sinistralité.....	71
Tableau 16: Impacte financière (gravité)	71
Tableau 17: Grille d'évaluation des risques bruts de processus « Opération des versements / retrait en espèces.....	73
Tableau 18: Criticité du risque brut.....	75
Tableau 19: L'échelle de mesure de l'appréciation de l'efficacité du contrôle permanent.....	77
Tableau 20: Éléments de contrôle de processus « Opération des versements / retrait en espèces	78
Tableau 21: Grille d'évaluation des risques résiduels de processus « Opération des versements / retrait en espèces	80
Tableau 22: Matrice des risques résiduels de processus « Opération des versements / retrait en espèces	81
Tableau 23: Taux de couverture des risques et de concentration pour les étapes de processus	82

Sommaire :

INTRODUCTION GÉNÉRALE	2
CHAPITRE 1 : LE CONTRÔLE INTERNE BANCAIRE.....	6
SECTION 01 : LE CONTRÔLE INTERNE : CADRE CONCEPTUEL.....	6
SECTION 02: LA RÉGLEMENTATION PRUDENTIELLE DU CONTRÔLE INTERNE.....	17
SECTION 03 : LE CONTRÔLE PERMANENT BANCAIRE	20
CHAPITRE 2 : LA MAITRISE DES RISQUES : CONCEPTS ET MÉTHODES D'ÉVALUATION.....	30
SECTION 01 : LES RISQUES AFFÉRENTS À L'ACTIVITÉ BANCAIRE.....	31
SECTION 02 : GÉNÉRALITÉ SUR LA NOTION DES RISQUES OPÉRATIONNELS	37
SECTION 03 : DISPOSITIF DE LA GESTION DES RISQUES OPÉRATIONNELS..	45
CHAPITRE 3 APPRÉCIATION DES RISQUES OPÉRATIONNELS PAR LE DISPOSITIF DE CONTRÔLE PERMANENT : PROCESSUS OPERATIONS D'AGENCE.....	56
SECTION 01 : PRÉSENTATION DE LA CPA ET DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL	57
SECTION 02 : ÉVALUATION DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE PERMANENT ET DE GESTION DES RISQUES AU NIVEAU DE LA CPA	61
CONCLUSION GENERALE :	93

INTRODUCTION GÉNÉRALE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'interdépendance financière des pays qui participent aux échanges internationaux est aujourd'hui plus grande encore que leur interdépendance économique et commerciale. Cette interdépendance financière est une source génératrice de risques qui affectent directement l'environnement bancaire, ce qui rend les banques de plus en plus exposées à une diversité de risques qui nuisent à leurs activités, ainsi qu'à leurs positionnements sur le marché financier.

L'avalanche des événements financiers qui ont bouleversé le système bancaire de la carte financière internationale, la chute de la rentabilité des banques, et la faillite de certains groupes financiers géants, tel que l'affaire de la Barings Bank, et celle de Madoff, sans oublier la crise des SUBPRIMES, ont été des signaux d'alarme qui ont attiré l'attention des autorités afin de prendre conscience de la nécessité de la mise en place d'une réglementation prudentielle visant à assurer la stabilité et la sécurité du système financier.

La digitalisation a permis de changer le comportement et les exigences des clients vis-à-vis leur banque, et a contribué indirectement à faire évoluer la relation avec leur conseiller, mais il est dommage de cacher qu'elle représente un défi sans précédent pour la capacité de la fonction bancaire à intégrer en permanence son environnement. Ce qui caractérise la cyberattaque, c'est la possibilité d'une entrée au cœur des systèmes d'information qui, si elle n'est pas détectée à temps, peut permettre de passer des opérations au nom de la banque elle-même ou de collecter de grandes quantités de données.

Le contexte dans lequel les banques opèrent les oblige à maîtriser un grand nombre de techniques et de réglementations et à mettre en place une démarche de gestion des risques de plus en plus stricte. Au total, les risques supportés par les banques se sont multipliés et diversifiés dans un cadre normatif en pleine évolution. Cette tendance les oblige à être particulièrement vigilantes sur la mise en conformité de leurs opérations.

Ces dernières années, la fréquence élevée des affaires attribuables en partie au non-respect ou au contrôle inadéquats de la réglementation ou de la législation a obligé les banques et les législateurs à se pencher sur la gestion de ces risques. D'où la nécessité de la mise en œuvre d'un système de contrôle permanent.

Intérêt de sujet :

L'objectif du présent travail est de montrer l'apport du contrôle permanent en matière de gestion du risque opérationnel

Nous nous sommes intéressés plus particulièrement à ce sujet pour deux raisons principales :

- Entraîner des pertes financières énormes pour une banque à travers l'analyse du processus opérations d'agence au sein de Crédit populaire d'Algérie (CPA)
- Les banques sont particulièrement visées par ces nouvelles exigences puisqu'un décret datant de mars 2011, entièrement dédié au contrôle interne est venu renforcer le cadre réglementaire de leurs activités.

Partant de cette optique, notre travail de recherche essayera de porter des réponses à la problématique suivante :

Quelle est la contribution du dispositif de contrôle permanent dans la maîtrise des risques au sein du CPA ?

De cette problématique découlent les questions suivantes :

1. C'est quoi un dispositif de contrôle permanent ?
2. Qu'elles sont ses objectifs ?
3. Qu'elles sont ses outils ?
4. Quel est son apport sur la performance de la banque ?

Méthodologie de notre recherche :

Dans le souci de répondre aux multiples questions qui s'imposent, et dans le but de faire face à nos principales hypothèses, nous avons adopté une méthode de travail, qui a consisté dans un premier temps à fréquenter des bibliothèques qui nous étaient accessibles. Nous avons effectué des recherches sur de différents sites web avec une prudence particulière, et une vigilance ponctuelle.

Dans une deuxième étape, nous avons effectué un stage pratique au sein de Crédit populaire d'Algérie (CPA) pour réaliser notre partie pratique.

Nous avons aussi opté pour 3 approches principales :

- **L'approche descriptive** : elle est utilisée lors de la présentation théorique des notions des contrôles internes, ainsi les risques et de gestion des risques opérationnels bancaires, où nous nous sommes appuyés sur la consultation des ouvrages, des revues, des mémoires et des thèses.
- **L'approche analytique** : C'est celle que nous utilisons lors de l'analyse des données dans notre cas pratique.
- **L'approche statistique** : cette approche consiste à attribuer des scores pour évaluer les points de contrôle permanent existants.

Plan de travail :

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

- Le premier chapitre intitulé « le contrôle interne bancaire », là où nous essayerons de mettre en évidence Contrôle interne, en sa globalité, ainsi que la Règlementation prudentielle du Contrôle interne où nous allons présenter les accords de Bâle, et la nouvelle réglementation prudentielle en Algérie ;
- Le deuxième chapitre intitulé « la Gestion des risques opérationnels », dans ce chapitre nous traiterons la notion des risques opérationnels en détail, ainsi que les différents outils qui permettent une gestion pertinente de ces risques ;
- Le troisième chapitre sera consacré à présenter une étude de cas au sein de Crédit populaire d'Algérie (CPA).

CHAPITRE 1 : LE CONTRÔLE INTERNE BANCAIRE

CHAPITRE 1 : LE CONTRÔLE INTERNE BANCAIRE

Introduction

Le contrôle interne est un terme général ayant une large couverture. Il couvre le contrôle de l'ensemble du système de gestion afin de mener à bien les activités de l'entreprise de manière ordonnée et efficace grâce à un équilibre de l'ensemble des transactions. Le contrôle peut être financier ou non financier. Il est devenu l'un des facteurs fondamentaux d'une gestion efficace et effective.

Des contrôles internes efficaces sont le fondement d'une activité bancaire sûre et solide. Un système de contrôle interne opérationnel et financier bien conçu et appliqué de manière cohérente aide le conseil d'administration et la direction d'une banque à protéger les ressources de la banque, à produire des rapports financiers fiables et à se conformer aux lois et aux règlements. Des contrôles internes efficaces réduisent également la possibilité d'erreurs et d'irrégularités significatives et contribuent à leur détection en temps utile. Le système de contrôle interne est aussi important pour la direction que pour l'auditeur concerné. Il aide l'organisation à atteindre ses propres objectifs de manière plus efficace.

La nécessité de mettre en place des systèmes de contrôle interne dans les organisations, en particulier dans les banques, ne peut être sous-estimée, car le secteur bancaire, qui a un rôle crucial à jouer dans le développement économique de la nation, est aujourd'hui caractérisé par une instabilité macroéconomique, une croissance lente des activités économiques réelles, la corruption et le risque de fraudes.

Ce premier chapitre introduit les fondements théoriques de la recherche en Contrôle interne et sa réglementation prudentielle. L'objectif est d'évaluer l'environnement de contrôle et le système de contrôle interne de la banque et de découvrir l'efficacité.

La première section s'intéresse au concept du Contrôle interne et son cadre conceptuel, qui va nous permettre de présenter : les différentes définitions de Contrôle interne, leur organisation, et ses objectifs.

La deuxième section traite La Réglementation prudentielle du Contrôle interne où nous allons présenter les accords de Bâle, et la nouvelle réglementation prudentielle en Algérie.

La troisième section s'intéresse au concept de contrôle permanent qui va nous permettre de présenter les différentes définitions de contrôle permanent, et ses missions.

SECTION 01 : LE CONTRÔLE INTERNE : CADRE CONCEPTUEL

1 Notions générales sur le contrôle interne

1.1 Définitions du contrôle interne

Il existe de nombreuses définitions du contrôle interne, mais elles sont pour l'essentiel acceptées. Les auditeurs externes, commissaires aux comptes et experts-comptables sont les premiers en France à développer et approfondir la notion de contrôle interne pour atteindre les objectifs spécifiques assignés à leurs fonctions : certifier la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes et les résultats¹.

A. Définition de COSO « Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission » :

Le COSO est un référentiel de contrôle interne visant à limiter les tentatives de fraudes dans les rapports financiers des entreprises. Il a été défini par le Committee of Sponsoring Organisation of the Tread way Commission en 1992 a défini les fondamentaux du contrôle interne.

Le contrôle interne est défini « comme étant un processus mis en œuvre par la direction générale, la hiérarchie, le personnel d'une organisation, et destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs entrant dans les catégories des objectifs suivants²:

- Réalisation et optimisation des opérations
- Fiabilité des informations financières
- Conformité aux lois et aux règlements en vigueur

B. Définition de l'IFACI « l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne »

L'IFACI s'est basé sur les travaux du comité COSO en 2013 pour nous fournir une définition du contrôle interne. « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil, le

¹ *Évaluation du Contrôle interne Université Hassan II –Ain choc Faculté des sciences juridiques, consulté à 00:03 23/07/2021.*

² [Le contrôle selon le COSO - MGI BFC - Cabinet d'études & de conseil](#)

management et les collaborateurs d'une entité, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs liés aux opérations, au reporting et à la conformité ».³

De cette définition découlent certains aspects fondamentaux liés au contrôle interne :

- Il contribue à la réalisation des objectifs de la banque et s'assure de la conformité des opérations ;
- Il n'est pas constitué uniquement des manuels ou des procédures, il est assuré par le personnel de la banque pour rendre compte à la Direction générale ;
- Il ne fournit pas une assurance intégrale quant à la réalisation des objectifs fixés par la banque.

2 Organisation du contrôle interne

L'IFACI définit quatre niveaux du contrôle interne⁴ :

- **Le premier niveau** : il constitue l'autocontrôle effectué par le personnel de l'entité afin d'évaluer la conformité de leurs opérations aux normes en vigueur.
- **Le deuxième niveau** : il est assuré par les services fonctionnels qui ont de l'expertise dans leurs domaines, les responsables de ces services assurent une surveillance forte grâce à leur compétence de spécialistes.
- **Le troisième niveau** : il est réalisé par les services des unités de contrôle permanent relevant du contrôle interne.
- **Le quatrième niveau** : il consiste en les travaux de l'inspection générale ou de l'audit interne dans le cadre des missions périodiques assurées par des auditeurs internes, afin d'évaluer la régularité et la performance du système de contrôle interne.

3 Les lignes du contrôle interne (lignes de défense)

- **1^{re} ligne de défense** ce sont les métiers, les opérationnels qui identifient sur le terrain et remontent les risques potentiels, ils sont en charge du traitement des opérations et de la détection des comportements suspects ;
- **2^e ligne de défense** principalement les risques et la conformité en charge de définir et contrôler les dispositifs de maîtrise des risques mis en place ;

³ <https://www.ifaci.com/audit-contrôle-interne/metiers-de-laudit-contrôle-interne/>

⁴ *Contrôle interne, « Des chiffres porteurs de sens », Patricia Gély et Jacques Walte Paris 2011, p13.*

- **3^e ligne de défense** constituée de l'audit interne et l'inspection générale, elle a pour le rôle de fournir aux organes de gouvernance une assurance indépendante et objective sur les processus de gestion des risques et de contrôle interne.

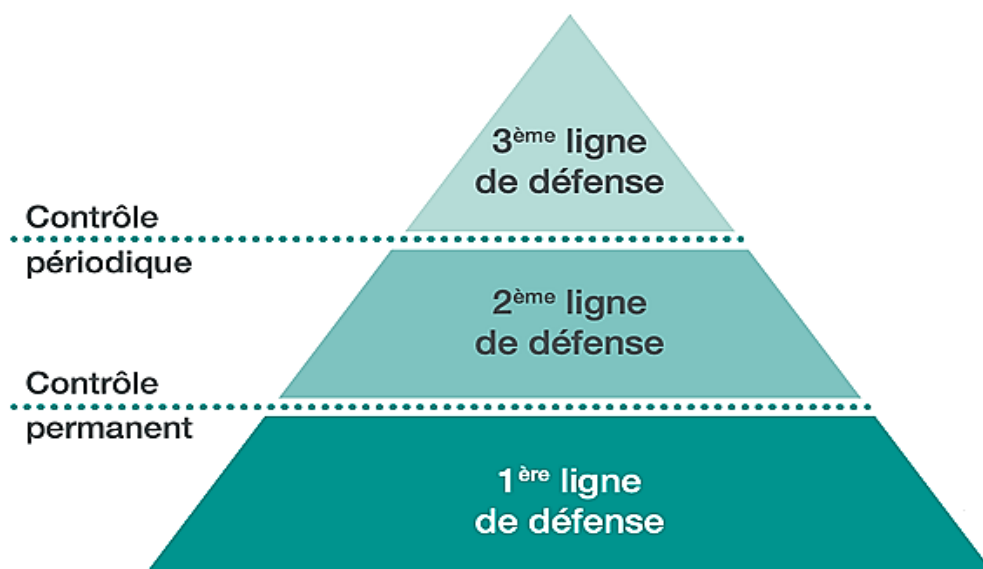


Figure 1: Les niveaux du contrôle interne⁵

Dans le secteur bancaire, le contrôle permanent comprend le contrôle quotidien effectué par les personnels et leurs niveaux (premier niveau), et le contrôle effectué par la cellule centrale de contrôle permanent (deuxième niveau). En outre, un contrôle régulier est effectué l'audit interne et l'inspection générale.

4 Le dispositif de contrôle interne bancaire

4.1 Le système de contrôle interne est un ensemble de mesures qui permet d'effectuer un contrôle sur les activités bancaires, et sa mise en œuvre nécessite certaines mesures préalables pour assurer son efficacité et son efficience. En effet, la séparation des tâches, la bonne organisation et les manuels de procédures qui illustrent la circulation de l'information constituent les éléments de base du contrôle interne.

4.2 Les objectifs du contrôle interne selon le référentiel COSO :

Le contrôle interne est un dispositif défini et mis en œuvre par l'entreprise sous sa

⁵ Évolution des Métiers de la Conformité et des Risques dans le secteur bancaire » réalisée par Topics pour l'Observatoire des Métiers de la Banque – mars 2021 disponible sur <https://blog-conformite.esbanque.fr/metiers-de-la-conformite-et-des-risques-evolutions-et-nouveaux-defis/>

responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux spécificités de chaque entreprise.

Le comité « COSO » a défini trois objectifs du contrôle interne qui sont :

- Objectif opérationnel ;
- Objectif de conformité ;
- Objectif de reporting.

Plus précisément, le système vise à assurer

- Le respect des lois et des règlements (**objectif de conformité**) ;
- L'application des instructions et des orientations fixées par la Direction générale ou le Conseil d'Administration ; (**objectif opérationnel**) ;
- Le bon fonctionnement des processus internes de la société, en particulier ceux qui contribuent à la sauvegarde de ses actifs (objectif opérationnel) ;
- La fiabilité et la communication des informations financières et non financières (**Objectif de reporting**) ;

Le contrôle interne ne se limite donc pas à un ensemble de procédures ou aux seuls processus comptables et financiers. Il ne couvre pas non plus l'ensemble des initiatives prises par les organes dirigeants ou la direction, telles que la définition de la stratégie de la société, la fixation des objectifs, les décisions de gestion, la gestion des risques ou le suivi des performances.

A. La protection du patrimoine et la sécurité des actifs :

Un bon système de contrôle interne doit viser à préserver le patrimoine de l'entreprise. Ce patrimoine ne couvre pas seulement les actifs immobilisés, les stocks ou les actifs immatériels, mais également le capital humain, l'image de marque, la technologie et les informations confidentielles de l'entreprise.

B. La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles :

La gestion efficace de l'entreprise nécessite une diffusion d'informations de qualité à tous les niveaux de l'entreprise. Le dispositif de contrôle interne doit permettre à la chaîne d'informations d'être fiable, vérifiable, exhaustive, pertinente et disponible.

C. Le respect des lois, règlements et contrats :

Le dispositif de contrôle interne doit garantir l'application des décisions de la Direction générale, et doit assurer également le respect des lois, des règlements et procédures.

Par ailleurs, « les dispositifs de contrôle interne doivent éviter que les audits de conformité ne révèlent des failles ou des erreurs, ou des insuffisances dues à l'absence de respect des instructions. Les causes premières de ce phénomène peuvent être diverses : mauvaise communication, défaut de supervision, confusion des tâches, etc. dans tous les cas où la qualité du contrôle interne est en cause »⁶

D. L'efficacité et l'efficience des opérations :

C'est le quatrième objectif permanent du contrôle interne, dont la prise en compte est évaluée lors des audits d'efficacité.

4.3 Les intervenants dans le contrôle interne

Le contrôle interne est un processus transversal, il implique les organes de gouvernance et les collaborateurs de la banque.

4.3.1 Le Conseil d'Administration ou de Surveillance

Il reçoit de la Direction générale ou du Directoire un rapport détaillé sur le fonctionnement du contrôle interne, et procède dans certains cas à prendre des mesures qu'il estime nécessaires au bon fonctionnement du système de contrôle interne.

4.3.2 La Direction générale ou le Directoire

Son rôle est la conception, la mise en place, le maintien et le suivi du système de contrôle interne, elle est informée en parallèle de tous les dysfonctionnements et les insuffisances du système, afin de prendre des mesures correctrices nécessaires.

4.3.3 L'audit interne

Il évalue le fonctionnement du système de contrôle interne, et propose des recommandations d'amélioration ; l'auditeur interne rend un rapport d'audit à la Direction générale dans lequel il développe les résultats de l'évaluation réalisée.

⁶ Jacques Renard, *Théorie et pratique de l'audit interne* Édition 2010 p 146

4.3.4 Les unités de contrôle permanent

Leur rôle consiste en l'évaluation régulière des activités et des processus de la banque où les travaux de ces unités sont évalués par l'audit interne.

4.3.5 Le comité d'audit interne

Son rôle est d'évaluer les travaux de l'audit interne, il veille à ce que la banque respecte et met en place un système de contrôle interne, ses membres sont désignés par le Conseil d'Administration ou de Surveillance.

4.3.6 Le comité des risques

Il est chargé d'examiner et de mettre en œuvre des procédures et une stratégie de gestion des risques, il est composé des éléments nommés par le Conseil d'Administration ou de Surveillance.

4.3.7 Les Commissaires Aux Comptes

Ce sont des auditeurs légaux et externes à la banque, mandatés par l'Assemblée générale des Actionnaires, leur rôle consiste à certifier les comptes de la banque et assurer qu'ils en traduisent l'image fidèle et réelle, ils sont chargés également de fournir une opinion sur l'efficacité du système de contrôle interne mis en place.

4.3.8 Les membres du personnel

Ils sont impliqués dans le contrôle interne et contribuent à son efficacité à travers les recommandations, l'évaluation permanente de leurs opérations, ainsi que la communication de tout problème qu'ils peuvent rencontrer dans la réalisation de leurs tâches.

5 La composition du dispositif de contrôle interne (selon le modèle COSO 1) ⁷

Le COSO I en 1992 a défini cinq composantes⁸ à mettre en place afin que l'organisation maîtrise au mieux ses activités, ce modèle est adopté également par les banques dans la mise en œuvre de leur dispositif de contrôle interne, ces éléments sont intégrés dans leur processus de gestion.

⁷ *"Comptable 2000 : Les textes de base du droit comptable", Les Éditions Raouf Yaïch. (procomptable.com)*

⁸ *International Organisation of Supreme Audit Institutions (INTOSAI), « Lignes directrices sur les normes de contrôle interne à promouvoir dans le secteur public », Bruxelles, 2009, p19.*



Figure 2 : Pyramide du COSO 1°

5.1 Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle est un élément très important de la culture d'une entreprise, dans la mesure où il détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôles. Il constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne en imposant discipline et organisation. Les facteurs ayant un impact sur l'environnement de contrôle comprennent, notamment, l'intégrité, l'éthique et la compétence du personnel, la philosophie et le style de management des dirigeants, la politique de délégation des responsabilités, d'organisation et de formation du personnel et enfin, l'intérêt manifesté par le Conseil d'Administration (ou autre organe d'administration) et sa capacité à définir les objectifs

5.2 Évaluation des risques.

L'évaluation des risques dépend de la probabilité de survenance des risques et de son impact sur l'atteinte des objectifs, elle se fait en identifiant les facteurs source de risques, et mesurer en suite leur impact sur l'atteinte des objectifs, dans le but de déterminer une méthodologie de gestion des risques.

5.2.1 Identification des risques

La banque se doit auto-identifier-les risques au niveau des activités et des processus identifier un risque consiste à localiser les facteurs générateurs des risques et la connaissance des causes et des conséquences qui en découlent.

⁹ Source : le site officiel du COSO : www.coso.org

5.2.2 Mesure des risques

La mesure des risques intervient après l'identification, il s'agit d'abord d'évaluer l'importance et la probabilité de survenance des risques, et procéder ensuite à leur traitement en prenant des mesures en fonction de leur gravité (éviter, limiter, transférer ou accepter les risques).

5.2.3 Gestion des changements

Le gestionnaire doit tenir compte et prévoir les changements qui ont des conséquences considérables sur la situation de la banque, dans ce cadre nous pouvons citer :

- L'amélioration du système d'information ;
- Les changements économiques nationaux et internationaux ;
- Une nouvelle réglementation ;
- Un nouveau produit ou un changement des besoins des clients ;

5.3 Les activités de contrôle

Nous pouvons définir les activités de contrôle comme étant l'application des normes et des procédures qui garantissent l'exécution des orientations et des directives de management afin de maîtriser les risques. Les activités du contrôle impliquent tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels de la banque, elles sont constituées des actions variées, autorisées et approuvées qui permettent la maîtrise des risques susceptibles d'atteindre la réalisation des objectifs sur les quatre domaines : le domaine opérationnel, le domaine de l'information financière, le domaine de la conformité à la réglementation en vigueur et le domaine d'évaluation des risques.

Le personnel effectue couramment et à tous les niveaux de l'organisation des activités de contrôle que ce soit préventif ou défectif, conformément à des politiques et des procédures ; les contrôles effectués peuvent être présentés comme suit :

- Les approbations aux personnes habilitées et autorisées d'effectuer des opérations, les procédures d'approbation sont documentées et transmises aux collaborateurs et aux responsables ;
- La séparation des tâches afin de minimiser le risque d'erreur, de non-respect des contraintes réglementaires et les incompatibilités des fonctions ;
- Les contrôles relatifs à l'accès à l'information, qui doivent être limités aux personnes autorisées, en fonction de leur besoin ;

- Les vérifications des transactions et des événements importants avant et après leur réalisation ;
- La comparaison des enregistrements comptables aux documents appropriés ;
- L'examen des performances opérationnelles, afin d'évaluer l'adéquation des réalisations aux objectifs fixés par la banque ;
- Les analyses périodiques des opérations, des processus et des activités afin de confirmer qu'ils sont conformes à la réglementation, les politiques, les normes et autres exigences de l'environnement.

5.4 L'information et la communication

L'information et la communication sont indispensables dans la gestion de la banque, et la réalisation de l'ensemble des objectifs prévus.

5.4.1 L'information

Les informations doivent être identifiées, enregistrées, classées et diffusées sous une forme et dans des délais précis, afin qu'elles soient jugées pertinentes, et aidant les responsables à la prise de décisions adéquates. Le système d'information produit des informations financières et non financières permettant à chacun d'assumer ses responsabilités, et le respect des obligations légales et règlementaires qui permettent de gérer et de contrôler les activités de la banque.

La qualité de l'information est déterminante dans le processus de prise de décision par les dirigeants de la banque, ces derniers doivent s'assurer de :

- La disponibilité de l'information en temps voulu ;
- La mise à jour des informations ;
- L'exactitude de l'information ;
- L'accès et l'accessibilité aux informations par les personnes concernées et habilitées.

5.4.2 La communication

La communication est la base de l'information, par conséquent elle doit circuler dans la banque en interne et en externe afin de répondre aux attentes prévues.

5.4.3 La communication interne

Elle permet de relier la direction à son personnel. En effet, la direction est informée de la performance, des événements risqués, et du fonctionnement du système de contrôle interne à son tour, elle communique au personnel des informations, ses observations sur les activités et lui fait connaître ses instructions.

5.4.4 La communication externe

Elle permet d'établir des relations avec les acteurs externes de la banque (les autorités de marché, les concurrents, etc.), les informations collectées auprès de ces derniers peuvent aider la banque à réaliser ses objectifs.

5.5 Le pilotage

Les systèmes de contrôle interne doivent, eux-mêmes, être contrôlés afin qu'en soient évaluées, dans le temps, les performances qualitatives. Pour cela, il convient de mettre en place un système de suivi permanent ou de procéder à des évaluations périodiques, ou encore de combiner les deux méthodes. Le suivi permanent s'inscrit dans le cadre des activités courantes et comprend des contrôles réguliers effectués par le management et le personnel d'encadrement, ainsi que d'autres techniques appliquées par le personnel à l'occasion de ses travaux. L'étendue et la fréquence des évaluations périodiques dépendront essentiellement de l'évaluation des risques et de l'efficacité du processus de surveillance permanente. Les faiblesses de contrôle interne doivent être portées à l'attention de la hiérarchie. Les lacunes les plus graves devant être signalées aux dirigeants et au Conseil d'Administration

5.5.1 Le pilotage permanent

Il repose sur la responsabilisation de tous les acteurs de la banque, il fait partie de ses activités usuelles et récurrentes, il est sous la tutelle de la Direction générale ou du Directoire la surveillance permanente prend en compte l'analyse des constats et des résultats des contrôles antérieurs, ainsi que les évaluations faites par l'audit interne et les commissaires aux comptes.

5.5.2 Le pilotage périodique

Sa performance est en fonction de l'efficacité du contrôle permanent et de l'évaluation des risques, il garantit que le contrôle interne fonctionne en conformité des règles et des procédures prédéfinies ; le pilotage périodique peut être réalisé par les auditeurs (internes ou externes) ou l'inspection.

SECTION 02 : LA RÈGLEMENTATION PRUDENTIELLE DU CONTRÔLE INTERNE

La réglementation prudentielle est l'ensemble des règles de bonne conduite régissant un domaine. Le contrôle interne est règlementé par une série de normes et de lois.

1 La réglementation internationale

1.1 Règlementation prudentielle de contrôle interne (selon le modèle COSO 2)

Dans le cadre de l'émergence du référentiel COSO 2 en 2004, axé sur la gestion des risques, la composante « **Évaluation des risques** », s'est élargie pour rassembler **la fixation des objectifs** en fonction de l'appétence de la banque aux risques , **l'identification des événements** d'une manière matricielle en associant les risques de la banque à leur nature interne ou externe, **l'évaluation des risques** qui consiste à évaluer leur impact, les quantifier et mesurer leur probabilité de survenance , et enfin **le traitement des risques** .

Le COSO 2 a illustré une relation directe entre les objectifs attendus par l'organisation et les éléments du dispositif de management des risques par une matrice tridimensionnelle ayant la forme d'un cube. Ce cube comprend :

- En colonnes, les quatre grandes catégories d'objectifs à savoir :
 - Stratégiques, qui sont liés à la stratégie de l'entreprise,
 - opérationnelle, qui visent une utilisation efficace et efficiente des ressources de l'organisation,
 - Reporting, qui doit être fiable,
 - Conformité, aux lois et directives ;
- En lignes, les huit éléments du management des risques et qui sont,
 - Environnement interne,
 - Fixation des objectifs,
 - Identification des évènements,
 - Évaluation des risques,
 - Traitement des risques,
 - Activités de contrôle,
 - Information et communication,
 - Pilotage ;
- Une troisième dimension contenant les unités de l'organisation suivantes :

- Entreprise, quel que soit son secteur d'activité ;
- Division,
- Unité de gestion,



Figure 3: Composantes du COSO 2¹⁰

Le référentiel COSO 2013 (COSO 3) constitue l'intégration des nouveaux risques, les attentes en matière de gouvernance, le recours à l'externalisation, **la communication non financière, la fraude**, etc., et d'une manière générale **les évolutions de l'environnement économique**, technologique et organisationnel des entreprises.¹¹

1.2 L'Autorité du Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR) et ses missions

L'Autorité de Contrôle prudentiel (ACP) est une autorité de surveillance adossée à la Banque de France créée en 2010, puis devenue ACPR « Autorité de Contrôle prudentiel et de Résolution » en 2013, sa création est le résultat de la fusion de la commission bancaire et des autorités de surveillance des secteurs des banques et des assurances. L'ACPR a pour objectif de superviser le secteur des banques et des assurances, et d'assurer la stabilité du système financier.

¹⁰ Source : le site officiel du COSO : www.coso.org

¹¹ <https://www.acf.ma/k-course/savoir-mettre-en-place-et-evaluer-le-dispositif-de-contrôle-interne-selon-le-référentiel-coso-iii/>

1.3 Missions de L'ACPR dans le cadre du contrôle bancaire

Dans le cadre du (MSU)¹², l'ACPR exerce deux types de contrôle : un contrôle indirect des banques moins importantes sous la supervision de la Banque Centrale européenne (BCE), et un contrôle direct (contrôle sur place et sur pièce) des banques importantes effectué par la BCE en collaboration avec l'ACPR.

En dehors du MSU, l'ACPR se charge du contrôle des banques qui ne sont pas soumises à la réglementation européenne, les contrôles menés se basent sur l'examen des plans d'action et la gestion des risques, elle est chargée également de limiter l'impact des crises bancaires sur la stabilité du système financier.

En cas de pratiques non conformes, la commission des sanctions instaure des sanctions disciplinaires allant de l'avertissement au retrait d'agrément, ces sanctions peuvent aussi être pécuniaires (100 millions d'euros ou 10% du chiffre d'affaires, avec la publication de la sanction)¹³.

2 La réglementation algérienne

2.1 Le règlement n°11-08 de la Banque d'Algérie du 28 novembre 2011

Le présent règlement abroge et remplace le règlement n°02-03 du 14 novembre 2002, il a pour objectif de sensibiliser les banques et les établissements financiers algériens sur la nécessité de la mise en place d'un dispositif de contrôle interne. Le règlement n°11-08 de la Banque d'Algérie est composé de 75 articles, définis au niveau de cinq titres.

2.1.1 Dispositions en matière de contrôle interne et son organisation

Le règlement susmentionné ci-haut définit le contrôle interne comme suit : « Le contrôle interne des banques et des établissements financiers se compose de l'ensemble des processus, méthodes et mesures visant, notamment, à assurer en permanence :

- La maîtrise des activités ;
- Le bon fonctionnement des processus interne ;
- La prise en compte de manière appropriée de l'ensemble des risques, y compris les risques opérationnels ;

¹² *MSU Mécanisme de Surveillance Unique* Système de supervision unique en Europe composé de la BCE et des autorités de contrôle des États membre.

¹³ *European Institute of Financial Regulation EIFR, « Comment élaborer une procédure de contrôle et de sanction ? », Paris, 18 Avril 2017.*

- Le respect des procédures internes ;
- La conformité aux lois et règlements ;
- La transparence et la traçabilité des opérations bancaires ;
- La fiabilité des informations financières ;
- La sauvegarde des actifs ;
- L'utilisation efficiente des ressources. » ¹⁴

Le dispositif de contrôle mis en place doit correspondre au volume d'activité, la taille et l'implantation de la banque, il doit être en mesure de surveiller les opérations et les procédures internes, ainsi que la maîtrise des risques et le traitement des informations.

Le règlement 11-08 évoque les deux composantes du contrôle interne à savoir :

- **Un contrôle permanent** réalisé par les opérationnels, la hiérarchie et les unités de contrôle permanent au niveau local et central, afin d'évaluer la sincérité des opérations réalisées, ainsi que le respect des règles et des orientations de la banque.
- **Un contrôle périodique** qui doit s'assurer de la régularité des règles et des procédures internes, et de l'efficacité du contrôle permanent et des dispositifs de gestion des risques.

Le règlement exige la mise en place de deux responsables chargés de l'efficacité du contrôle permanent et du contrôle périodique séparément. Des règles de traitement de l'information, de la documentation, ainsi que de la gouvernance ont été fixées dans le règlement afin d'optimiser la mise en place du système de contrôle interne au sein des banques et des établissements financiers.

SECTION 03 : LE CONTRÔLE PERMANENT BANCAIRE

Depuis la crise bancaire de 2008, les banques ont restructuré leur système de contrôle avec une part belle à la notion de contrôle permanent. Il constitue aujourd'hui un gage de sécurisation des actifs des banques si le dispositif mis en place est bien appliqué. C'est pourquoi nous allons présenter les concepts de contrôle permanent, ses processus de mise en place. Et également son organisation au sein d'une banque.

¹⁴ Articles 03, règlement n°11-08 de la Banque d'Algérie.

3 Généralités sur le contrôle permanent

3.1 Définition du contrôle permanent

Elle se définit comme l'ensemble des dispositions mises en œuvre en permanence pour garantir, au niveau opérationnel, la conformité, la sécurité et la validité des opérations réalisées.

Elle comporte deux volets :

- La sécurité au quotidien concerne l'ensemble des agents et repose sur le respect permanent par chacun d'entre eux, pour toutes les opérations qu'ils traitent, des règles et procédures en vigueur ;
- La supervision formalisée qui constitue l'obligation pour la hiérarchie de vérifier, régulièrement et au travers de procédures écrites, le respect par les agents des règles et procédures de traitement et l'efficacité de la sécurité au quotidien.

3.2 L'organisation du contrôle permanent :

Les tâches opérationnelles doivent être séparées. Il s'agit de la ségrégation entre l'organisation et l'exécution des opérations, leur comptabilisation et leur règlement et leur contrôle. La cohérence des dispositifs de contrôle permanent est assurée par des normes et des procédures en la matière. Le contrôle permanent est assuré :

- En premier lieu par les opérationnels, sous leur entière responsabilité. Il s'agit des contrôles de niveau 1,
- En second lieu par des fonctions indépendantes qui peuvent être directement implantées au sein des entités opérationnelles ou distinctes de l'organisation de ces dernières. Il s'agit des contrôles de niveau 2.

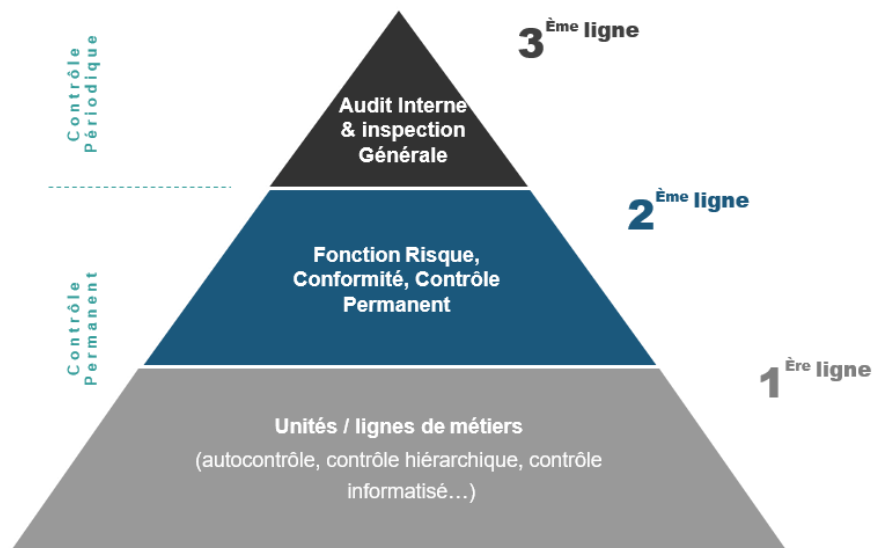


Figure 4: Dispositif global contrôle interne

3.2.1 Le contrôle permanent de premier niveau

Il correspond à une surveillance opérationnelle réalisée par les chargés des opérations et leurs hiérarchiques.

En effet, il recouvre l'autocontrôle effectué par les opérationnels sur leurs transactions (middle et back office) et les contrôles hiérarchiques basés sur des points précis qui relèvent de leurs responsabilités opérationnelles, ce niveau de contrôle est intégré dans leurs tâches et leurs processus réguliers.

A. Les collaborateurs s'assurent de :

- L'application et le respect des règles telles que définies par la fonction ;
- La conformité et la sincérité des opérations aux normes et aux règles de la profession bancaire ;
- La déclaration de tout incident ou dysfonctionnement à la hiérarchie habilitée à prendre des mesures nécessaires.

B. La hiérarchie veille sur :

- La proposition des contrôles permanents de premier niveau ;
- La fourniture de la documentation aux collaborateurs et la mise à jour des procédures ;
- L'attribution et la surveillance des contrôles effectués par les collaborateurs ;
- L'enregistrement et l'analyse des dysfonctionnements ;

- La validation des opérations, qui constitue la dernière étape du contrôle de premier niveau.
- La hiérarchie peut procéder à des contrôles par échantillonnage afin de s'assurer d'une manière aléatoire de la sécurité et du respect des procédures et des contrôles effectués par les collaborateurs.

3.2.2 Le contrôle permanent de deuxième niveau

Il s'agit des contrôles réalisés par les fonctions de contrôle permanent à fréquence prédéterminée (direction du contrôle permanent, direction de la conformité, le responsable de la lutte contre le blanchiment d'argent, direction de gestion des risques, etc.)

Indépendamment des entités opérationnelles, à ce niveau de contrôle, les responsables du contrôle permanent sont chargés de :

- S'assurer de la validité des contrôles effectués par les opérationnels et leur hiérarchie (le contrôle de premier niveau) ;
- Veiller à rendre le dispositif de contrôle permanent opérationnel ;
- S'assurer de la maîtrise des risques et établir un rapport d'évaluation ;
- Mettre à jour les procédures existantes aux nouvelles exigences de l'environnement ;
- Assurer la conformité des opérations et des procédures aux normes définies par la banque ;
- S'assurer que les contrôles de premier niveau sont efficaces en matière de maîtrise des risques ;
- Rendre compte à la Direction générale des résultats des contrôles effectués, dans des rapports périodiques.
- Ainsi nous pouvons résumer que le contrôle permanent est un processus qui fait intervenir plusieurs acteurs partant de la Direction générale aux collaborateurs au niveau des entités opérationnelles ; le schéma ci-dessous résume le fonctionnement de ce système.

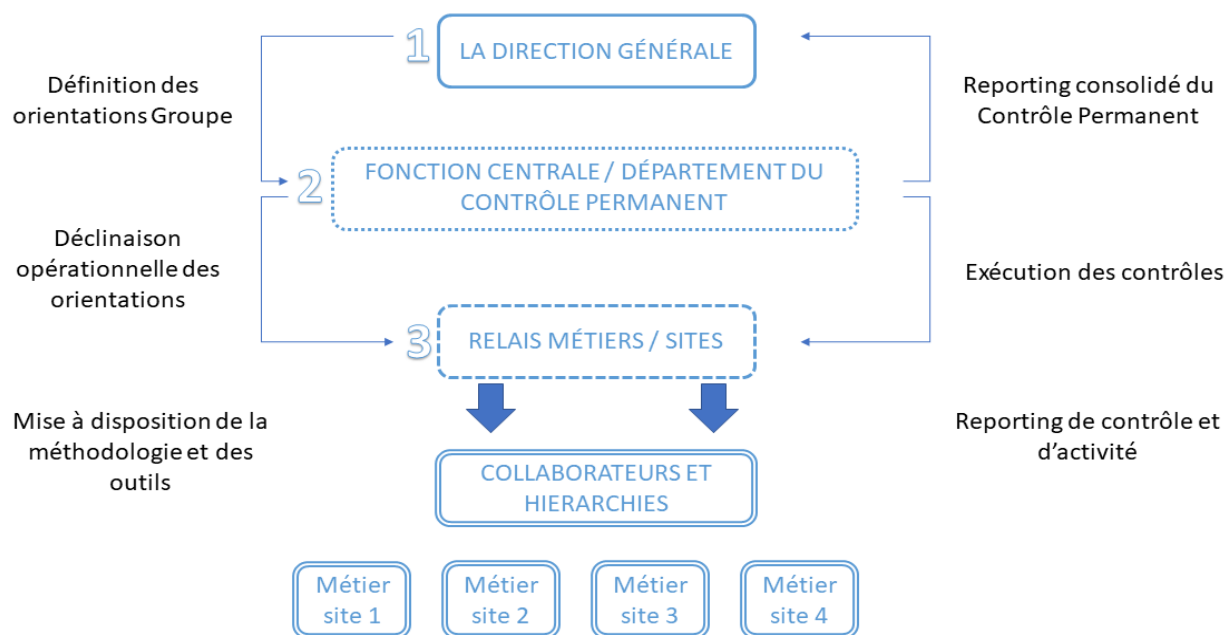


Figure 5: Fonctionnement du contrôle permanent

3.3 Fonctionnement du contrôle permanent

A. Outil de pilotage pour la direction générale

En contribuant à l'identification, à l'évaluation et au suivi des risques encourus par la Banque, le Contrôle permanent constitue un outil permettant à la Direction générale d'adapter ses orientations stratégiques en matière de suivi des risques.

B. Fonction centrale / département du contrôle permanent

La fonction centrale assure la déclinaison opérationnelle de la stratégie de gestion des risques au niveau local. Les outils à sa disposition lui permettent de disposer d'une vision consolidée du dispositif du contrôle permanent afin de produire le rapport de contrôle interne.

C. Relais métiers / sites

La mise en place du contrôle permanent doit également permettre la fiabilisation des processus existants et la sécurisation de l'ensemble des activités afin d'apporter le meilleur service aux clients et de garantir les activités de l'entité en termes de risques opérationnels et de marchés.

4 Les missions du contrôle permanent,

La mission principale du contrôle permanent est de « s'assurer de la conformité, de la sécurité et de la validation des opérations réalisées et du respect des autres diligences liées aux missions de la fonction de gestion des risques »¹⁵

4.1 L'obligation de conformité

La conformité est un l'ensemble des mesures permettant l'intégration des normes définies par la réglementation bancaire et les règles de déontologie dans la gestion de la banque (organisation, procédures, activités), et assurer ensuite leur application par l'ensemble des collaborateurs.

4.2 La fonction de conformité

La fonction de conformité au sein d'une banque est une exigence réglementaire ; afin d'assurer son efficacité, les procédures et les normes internes doivent être en concordance avec la réglementation en vigueur, sa mise en place permet d'assurer les missions suivantes

- L'identification, l'évaluation et le suivi régulier du risque de non-conformité ;
- La mise en place des mesures internes nécessaires au contrôle de l'activité de la banque ;
- La participation à la mise en œuvre de nouveaux produits ou services en assurant leur conformité à la réglementation et aux normes interne ;
- La prévention contre le blanchiment d'argent et les fraudes ;
- La contribution à la sécurité financière par sa coopération à la lutte contre la criminalité et son respect des déclarations des soupçons ;
- Le conseil et l'assistance des personnes en matière de conformité de leurs opérations à la réglementation et aux normes de la profession.

4.3 Le contrôle de la conformité

Le contrôle de la conformité est un élément du contrôle permanent, il signifie l'obligation de s'assurer que les opérations et les procédures sont conformes aux :

- Règlements et lois relatives à l'activité bancaire ;
- Règles et consignes des responsables et des dirigeants. ;
- Normes professionnelles et déontologiques.

Le contrôle de la conformité a pour objectif d'assurer la protection de la banque, et de ses collaborateurs, ainsi que la maîtrise du risque de non-conformité défini par le comité de Bâle 1

¹⁵ <https://www.gereso.com/actualites/2019/01/08/controle-permanent/> consulte le 12/08/2021 a 18h30

comme : « le risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire de perte financière ou d'atteinte à la réputation ».

5 La maîtrise des risques

Le contrôle permanent exige la mise en place d'un dispositif de gestion des risques pour chaque risque, qui comprend des moyens, des procédures et des actions qui permettent à la banque la maîtrise de ses risques.

5.1 Objectifs de la maîtrise des risques

La maîtrise des risques a pour objectif d'assurer à la banque :

- La préservation de sa valeur et sa réputation ;
- La sécurisation des procédures et la prise de décisions ;
- La sensibilisation et la mobilisation de ses acteurs sur les différents risques qui menacent son activité ;
- L'adéquation des actions prises en matière de gestion des risques avec la valeur de la banque.

5.2 Le dispositif de gestion des risques

Le dispositif de gestion des risques exige la mise en place des éléments suivants :

5.2.1 Une organisation appropriée

Une organisation appropriée permet de réaliser les missions suivantes :

- La définition des rôles et des responsabilités de chaque partie en matière de gestion des risques ;
- La mise en place d'une politique de gestion des risques incluant les objectifs, les moyens et les processus de gestion des risques ;
- La mise en place d'un système d'information, permettant le traitement et la diffusion de l'information en interne et en externe.

5.2.2 Un processus de gestion des risques

Le processus de gestion des risques comprend les étapes suivantes :

- **L'identification** : cette étape consiste à repérer les risques menaçant l'atteinte des objectifs de la banque, en localisant les facteurs sources de risques, l'identification doit se

faire en continu afin d'inclure les risques futurs susceptibles de menacer l'activité de la banque.

- **L'analyse des risques** : les risques identifiés lors de la première phase seront évalués et classés selon leur conséquence (financière, humaine, juridique ou de réputation), et selon leur probabilité d'occurrence, c'est une démarche en continu orientée vers le futur.
- **Le traitement des risques** : cette étape consiste à prendre des actions en fonction de l'ampleur des risques et leurs conséquences, les mesures prises peuvent porter sur la suppression, le transfert, la réduction ou l'acceptation du risque, toute mesure prise doit prendre en compte le coût engagé à sa mise en place, qui doit être comparé aux opportunités futures à saisir.

5.2.3 Un suivi en continu du dispositif de gestion des risques

Cette étape consiste en un pilotage régulier du dispositif de gestion des risques, son objectif est l'amélioration de son contenu, et pouvoir prendre une décision en tenant compte des risques suivis et de nouveaux risques qui peuvent survenir.

La gestion des risques est l'affaire de tous les acteurs de la banque, le contrôle permanent s'appuie sur le dispositif de gestion des risques afin d'identifier les risques auxquels la banque doit faire face dans l'exercice de ses opérations. Le contrôle permanent qui a pour mission la maîtrise des risques exige la mise en place d'un dispositif de gestion des risques et procède à postériori au contrôle de la bonne application de ce dispositif.

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons examiné les théories du contrôle avant de nous intéresser au contrôle interne bancaire. À cet égard, il nous a semblé nécessaire de déterminer les origines du contrôle interne afin d'étudier le contrôle interne tel qu'il s'applique spécifiquement à l'industrie bancaire.

Si la gouvernance bancaire est particulière, elle doit néanmoins contribuer à la réputation d'un établissement et à la stabilité globale du système financier par le biais du système de contrôle interne.

Les agences de notation privées, les auditeurs et les superviseurs procèdent à des évaluations externes des contrôles bancaires internes. Le contrôle interne n'est pas spécifiquement noté dans la notation privée, et les notes publiées ne prennent pas en compte la stratégie de l'institution. La notation prudentielle présente plusieurs avantages : elle est le résultat d'une analyse standardisée réalisée selon une méthodologie explicite et repose sur des données confidentielles auxquelles les agences privées ne peuvent avoir accès.

Le dispositif de contrôle interne est composé d'un contrôle permanent et d'un contrôle périodique, qui sont distincts et indépendants l'un de l'autre, mais qui sont néanmoins complémentaires et coordonnés. Les critères d'évaluation du contrôle permanent sont nombreux et le chapitre suivant tentera de les identifier.

**CHAPITRE 2 : LA MAITRISE DES RISQUES
: CONCEPTS ET MÉTHODES
D'ÉVALUATION**

CHAPITRE 2 : LA MAITRISE DES RISQUES : CONCEPTS ET MÉTHODES D'ÉVALUATION

Introduction

La vision financière classique qui évoque les risques de marché et de crédit comme facteur de défaillance des banques est dépassée. Les événements observés au fil de ces années, les différentes fraudes qui se sont produites dans les établissements bancaires, nous ont rappelé qu'une autre source de pertes financières importantes peut provenir du fonctionnement opérationnel.

Une défaillance technique, une erreur humaine, une inventivité des fraudes ou une sophistication des opérations quotidiennes de la banque. Tous ses événements non exhaustifs ne font ni appel au risque de crédit, ni au risque de marché, mais plutôt au risque opérationnel qui a tant été l'une des principales préoccupations de tout établissement bancaire.

Dans cette deuxième partie, nous ferons le point sur la définition des risques opérationnels, leurs enjeux. Nous abordons successivement les méthodes de leurs identifications, d'où nous avons scindé notre chapitre en trois sections.

- Une première section intitulée : « **Les risques afférents à l'activité bancaire** »
- Une deuxième section intitulée : « **Généralité sur la notion des risques opérationnels** » où nous allons aborder quelques définitions des risques opérationnels, leurs origines, leurs enjeux, et leurs spécificités.
- Une troisième section intitulée : « **Dispositif de gestion des risques opérationnels** », qui va nous permettre de présenter les différents outils d'identification et d'évaluation des risques opérationnels.

SECTION 01 : LES RISQUES AFFÉRENTS À L'ACTIVITÉ BANCAIRE

Les risques liés à la pratique bancaire sont très différents et multiples, ce qui oblige le banquier à appréhender tous les risques qui entourent son métier.

Dans cette section, nous essaierons de faire connaître les différents risques principaux associés à l'activité bancaire, notamment le risque de crédit, le risque de marché, le risque opérationnel, le risque de liquidité et les autres types de risques.

1 Concept du risque :

La notion de risque se rapporte à une association de différents facteurs, notamment : la probabilité, la vulnérabilité et la gravité d'un incident qui pourrait empêcher une société de réaliser ses objectifs :

- Selon la norme ISO 31000 :2018 « *Le risque est l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs*¹⁶ »
- Le COSO 2 a défini le risque comme « *une possibilité qu'un événement se réalise et entrave la réalisation des objectifs, tandis qu'une opportunité est la probabilité qu'un événement se réalise et permette la réalisation des objectifs*¹⁷ ».
- D'après Jacques Renard « *Le risque se rapporte à l'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs. Il est l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation* »¹⁸.
- Un risque¹⁹ *est une situation dont la survenue est aléatoire et dont la concrétisation influe sur les objectifs de l'entité qui la subit.*

Il existe des risques qui ont des effets positifs, ce sont les risques que nous apprécions et que nous appelons des opportunités. D'autres risques ont des effets négatifs, ce sont les risques que nous devons éviter.

Un risque est déterminé par deux variables :

- La possibilité de survenance, ou fréquence ;

¹⁶ ISO 31000 :2018 *Management du risque, Principes et lignes directrice, termes et définitions, page 1*

¹⁷ LA REVUE COMPTABLE ET FINANCIÈRE N° 85 - TROISIÈME TRIMESTRE 2009 *le cadre de management des risques de l'entreprise (COSO 2) présentée par Abderraouf YAICH, page 59*

¹⁸ Jacques Renard : « *théorie et pratique de l'audit interne* », Groupe Eyrolles 2010, p 155.

¹⁹ Barthélémy Bernard, Philippe Courrèges « *Gestion des risques méthodes d'optimisation globale* », 2 Éditions d'organisation, 2001, P.13

- La gravité.

Le risque est donc calculé en multipliant ces deux variables

2 La terminologie du risque

- **Le risque inhérent²⁰** : le degré de vulnérabilité au risque avant toute mesure de contrôle ;
- **Le risque résiduel** : Il correspond au risque qui subsiste après l'application des pratiques de gestion des risques ;
- **Le risque de non-détection (risque d'audit)** : est le risque restant après la réalisation de l'audit interne. Ce risque est le résultat soit d'une évaluation incorrecte des conclusions des travaux d'audit, soit d'une inspection insuffisante au cours d'une mission d'audit ;
- **Risque acceptable** : Il s'agit d'un risque qu'une organisation détecte et accepte, autrement dit, elle ne déploie pas de mesures pour le réduire. La possibilité de perte associée à ce risque est estimée supportable ;

3 Le risque bancaire :

Dans l'exercice de ses activités dans les différents domaines et métiers qui relèvent de sa compétence, la banque est confrontée à une pluralité de risques dont l'occurrence est susceptible de produire un impact sur sa situation financière.

Cependant, nous précisons que le risque bancaire, indépendamment de sa nature et de sa taille, dépend d'un événement ou d'une situation qui peut entraîner une perte financière. Sur cette base, le risque bancaire dépend de deux facteurs :

- La présence d'un événement ou d'une situation menaçante ;
- L'appréhension de la perte.

4 Types de risques bancaires :

Compte tenu de leur implication dans de nombreux domaines, les banques sont désormais exposées à un certain nombre de risques, autres que ceux liés à l'activité de crédit. À cet effet,

²⁰ Ariane chapelle, *gestion des risques opérationnels « guide des meilleures pratiques en banques et assurance »*, Édition Pearson, 2020, page 293

les accords de Bâle et la réglementation algérienne ont montré une convergence dans la classification des risques bancaires. Ceux-ci sont regroupés en 4 types de risques :

- Le risque de crédit ;
- Le risque opérationnel ;
- Le risque de marché ;
- Les autres risques.

4.1 Le risque de crédit :

C'est le risque de contrepartie sur le marché financier. Le risque de crédit demeure le plus important risque de l'activité bancaire et la principale source de bénéfices des banques, il s'est révélé lors de la survenue de différentes crises financières et fait l'objet d'une activité réglementaire intense depuis une décennie en termes de suivi et de calcul des exigences de fonds propres.

D'après Antoine SARDI le risque de crédit est « *Le risque de crédit est la perte potentielle consécutive à l'incapacité par un débiteur d'honorer ses engagements*²¹ ».

Dans ce cadre, le régulateur algérien a défini le risque de crédit selon le règlement 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne comme suit « *le risque encouru en cas de défaillance d'une contrepartie ou de contrepartie considérées comme un même bénéficiaire*²² ».

Ces derniers peuvent être subdivisés en 3 catégories principales :

4.2 Le risque de défaut :

Le risque de défaut de paiement est le risque qu'un prêteur ou un emprunteur ne soit pas en mesure d'effectuer les paiements requis sur sa dette.

Dans une pareille éventualité, les créanciers risquent de subir une perte s'ils ne récupèrent qu'une partie du montant convenu par le contrat de la dette.

²¹ Antoine SARDI, « *Audit et contrôle interne bancaire* », Édition AGFES, Paris 2002, P.39 et 40.

²² Art 02 Règlements de la Banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, p2.

4.3 Risque du taux de recouvrement :

La seconde catégorie de risque de crédit résulte de la probabilité du taux de recouvrement une fois qu'une défaillance s'est produite ;

4.4 Risque lié à la qualité du crédit :

La troisième catégorie de risque de crédit lié à la dette est la détérioration de la qualité du crédit. Si la qualité perçue de l'emprunteur se dégrade. En outre, si l'emprunteur bénéficie d'une notation d'une agence de notation, celle-ci peut être revue à la baisse en raison de la mauvaise perception du marché.

4.5 Risque marché :

Le risque de marché est le risque de subir des pertes dues aux variations des prix des produits financiers qui constituent un portefeuille, ce type de risque découle essentiellement de la fluctuation des paramètres du marché tels que les taux d'intérêt, les indices boursiers, ainsi que les taux de change d'où la volatilité du marché, de la libéralisation, et des nouvelles technologies est accompagnée par un accroissement remarquable de ce risque.

Le risque de marché a été défini pour la première fois en 1994 et a été inclus dans le calcul du « Ratio Cooke »²³ à partir de 1996.

Dans l'article 2 du règlement 11-08, le CMC définit les risques de marché comme étant :

« Les risques de pertes sur des positions de bilan et de hors bilan à la suite de variations des prix du marché, recouvrent notamment :

- *Les risques relatifs aux instruments liés aux taux d'intérêt et titres de propriété du portefeuille de négociation ;*
- *Le risque de change²⁴ ».*

Le risque de marché recouvre trois catégories de risques :

4.6 Risque de taux d'intérêt :

Le risque d'une réduction du résultat bancaire en raison d'une variation indésirable des taux d'intérêt.

²³ Ratio introduit par le comité de Bâle.

²⁴ IBID

La définition retenue par le CRBF français : « *le risque encouru en cas de variation des taux d'intérêt du fait de l'ensemble des opérations de bilan et hors bilan*²⁵ »

Pour un établissement bancaire, il s'analyse comme un risque majeur qui dérive d'une inadéquation : des échéances des dettes et des créances, des taux d'intérêt appliqués (variable et fixe) ou de remboursement par anticipation.

4.7 Risque de taux de changes :

Ce type de risque survient au sein des institutions financières par le biais d'opérations de prêt et d'emprunt en devises étrangères d'une durée supérieure à un an. Les banques font face à cette catégorie de risque lorsqu'elles sont exposées à une évolution défavorable du taux de change.

Autrement dit, le taux de change reflète la variation de la valeur d'un actif ou d'un flux de trésorerie à cause d'une variation du taux de change.

4.8 Risque de position sur action et produit de base²⁶ :

Le présent risque est associé à une mauvaise évolution des prix de produits particuliers (matières premières, actions, et certains titres de créance).

4.9 Le risque opérationnel :

À première vue, le concept de risque opérationnel ne semble pas très nouveau, du fait qu'il recouvre tous les risques qui peuvent provoquer des dommages, des pertes ou des coûts dans la réalisation des différentes activités de l'organisation.

Le Comité de Bâle définit le risque opérationnel comme étant :

*« Risque de pertes dues à des personnes, processus ou systèmes inadéquats ou défectueux, ou résultants d'événements extérieurs*²⁷ ».

Le régulateur algérien a défini le risque opérationnel selon le règlement 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne comme suit : « *le risque de pertes résultant de*

²⁵ Règlement CRBF n° 97-02 du 21 février 1997

²⁶ TOUMI AICHA NESRINE, « l'utilité de la cartographie des risques opérationnels dans un établissement de crédit », École supérieure de commerce, 2016.

²⁷ Saines pratiques pour la gestion et la surveillance du risque opérationnel, page 2, février 2003

*carences de défaillances inhérentes aux procédures, personnels et systèmes des banques ou établissements financiers, ou à des événements extérieurs*²⁸ ».

Ce risque fait l'objet de notre travail et nous avons entièrement consacré la section 2 à le définir et à le classer plus en détail.

4.10 Les autres risques :

4.10.1 Risque de liquidité :

Selon le règlement 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne, définis le risque liquidité comme étant « *Le risque de ne pas pouvoir faire face à ses engagements, ou de ne pas pouvoir dénouer ou compenser une position, en raison de la situation du marché, dans un délai déterminé et à un coût raisonnable* »²⁹

Le risque que la banque soit incapable de financer ses actifs et de rembourser ses engagements sur une liquidité mal maîtrisée peut engendrer :

- Une perte d'opportunité par incapacité de financement du développement de l'activité
- Une crise de liquidité par incapacité à honorer les engagements contractés.

4.10.2 Risque stratégique :

Selon Henri-Pierre Maders et Jean-Luc Masselin, le risque stratégique est « *le risque de politique générale ou de management, qui correspond au risque lié à une absence de stratégie claire et approuvée ou une stratégie déficiente sur un ou plusieurs activités de la banque* »³⁰

4.10.3 Risque de transformation :

L'activité d'intermédiation d'une banque met en exergue son exposition au risque de transformation. D'une part, les particuliers déposent leurs ressources en tant que dépôts à vue ou dépôts à terme, et ont la possibilité de les retirer sans préavis ; d'autre part, les banques sont amenées à transformer ces dépôts en crédits à court, moyen et long terme.

Le risque de transformation se produit lorsqu'il existe une différence significative entre les différentes échéances des créances et des dettes d'une institution financière.

²⁸ Art 02 Règlements de la Banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, p2

²⁹ IBID

³⁰ Henri-Pierre Maders et Jean-Luc Masselin : « *contrôle interne des risques* », éditions Eyrolles, 2014, p 16.

4.10.4 Le risque pays :

Le risque pays englobe les risques liés à un territoire : politiques, économiques, sociaux, environnementaux... Ce type de risque expose donc les banques à des possibilités de pertes importantes et ces variables (économiques, politiques, légales, etc.) doivent être étudiées avant d'envisager de s'implanter dans une région pour y offrir ses services et y effectuer des investissements.

4.10.5 Le risque de non-conformité :

« Le risque de non-conformité est défini comme étant le risque de sanction judiciaire, administrative ou disciplinaire, et le risque de perte financière significative ou d'atteinte à la réputation, qui naît du non-respect des dispositions propres aux activités des banques et établissements financiers, qu'elles soient législatives, réglementaires ou qu'il s'agisse de normes professionnelles et déontologiques, ou d'instructions de l'organe exécutif prise notamment en application des orientations de l'organe délibérant³¹ ».

SECTION 02 : GÉNÉRALITÉ SUR LA NOTION DES RISQUES OPÉRATIONNELS

La notion de risque opérationnel, qui est au cœur des processus de gestion des affaires bancaires, est une question majeure qui a préoccupé les institutions bancaires. Bien que ce risque ait pris un grand essor, ce qui se reflète dans les importantes pertes enregistrées par les institutions financières, d'où la volonté de ces dernières de rapporter le risque opérationnel aux autres risques bancaires.

1 Définition des risques opérationnels :

Il y a plusieurs définitions différentes du risque opérationnel, mais nous en présentons quelques-unes.

Qu'est-ce qu'un risque opérationnel ?

1.1 La définition des risques opérationnels selon le comité de Bâle II :

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

³¹ Art 02 Règlements de la Banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011, 2011 relatifs au contrôle interne des banques et établissements financiers p 2.

inadéquation ou de défaillance de procédure, de personne et de système ou résultant d'un événement extérieur »³².

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 »³³.

1.2 La définition de la CRBF 97-02 :

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 interne ou à des événements extérieurs y compris d'évènement de faible probabilité d'occurrence, mais a fort risque de perte. Le risque opérationnel inclut les risques de fraude interne et externe »³⁴.

1.3 La 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 inadéquation ou d'une défaillance imputable à des procédures personnelles et un système interne ou à des événements 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

³² Basel comité on Banking supervision, « *Vue d'ensemble du nouvel accord de Bale sur les fonds propres* », janvier 2001.P24

³³ Christian JIMENEZ et Patrick MARLIER et Dan CHELL, *op.cit.* P9

³⁴ Article n°2 du règlement 11-08 du 28 novembre 2011, relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, disponible sur le site <https://www.bankofalgeria.dz/pdf/reglements2011/reglement201108.pdf> consulté le 20/11/2021 à 21 :17

établissements financiers, ou à des événements extérieurs. Cette définition exclut les risques stratégiques et de réputation, mais inclut le risque juridique »³⁵.

2 La réglementation prudentielle a l'échelle nationale et internationale

2.1 La réglementation internationale

2.1.1 Règlementation prudentielle bâloise :

A. Les accords de Bâle II

Les réformes de Bâle II instaurées en 2004 visent à définir un cadre élargi de calcul des fonds propres nécessaires à la couverture des risques potentiels, en privilégiant les méthodes internes de calcul, mais aussi à renforcer le contrôle interne et élargir son périmètre, afin d'assurer la solidité du système bancaire international.

Le dispositif de **Bâle II** repose sur trois piliers résumés dans le tableau ci-dessous :

Pilier 01 : Exigences minimales en fonds propres	Pilier 02 : Processus de surveillance	Pilier 03 : Discipline de marché
<ul style="list-style-type: none"> • Risque de crédit • Risque de marché • Risque opérationnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle des procédures • Contrôle des méthodes internes d'allocation des fonds propres 	<ul style="list-style-type: none"> • Règles de publication financière sur la structure des fonds propres et des risques

Tableau 1: Piliers de Bâle II³⁶

2.1.2 Apport des accords de Bâle II sur le contrôle interne bancaire

Les accords de Bâle II ont insisté sur la mise en place d'un système de contrôle interne efficace au sein des banques. Le contrôle interne bancaire mis en place doit répondre aux exigences suivantes :

- Cerner toutes les activités de la banque afin de lui permettre de réaliser correctement ses activités compte tenu des risques encourus ;
- Comprendre des dispositions et des procédures claires concernant la délégation des pouvoirs et des responsabilités ;
- Séparer les fonctions de la banque et vérifier leur concordance aux normes légales ;

³⁵ Article n°20 du règlement n°14-01 du 16 février 2014, disponible sur le site : <http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist014.htm> consulté le 21/11/2021 à 15 :39.

³⁶ GOUDJA. Redouane, « Cours de gestion du risque crédit », 2021, p 14.

- Instaurer une fonction d'audit interne et de conformité afin de s'assurer de l'efficacité des dispositifs et des procédures mis en place ;
- Préserver les actifs de la banque.

2.1.3 Les réformes de Bâle III

En 2010 ils ont renforcé le deuxième pilier de Bâle II par une meilleure transparence des opérations bancaires, cette transparence permet au contrôle permanent et au contrôle périodique de s'interroger sur le détail des opérations effectuées dans la banque « **Know Your Structure** ». Néanmoins ces réformes ont un impact sur le coût des contrôles réalisés vu le renforcement et la réorganisation du dispositif de contrôle interne.

2.2 La Réglementation prudentielle algérienne

2.2.1 Disposition du règlement N° 11-08 du 28 novembre 2011³⁷ :

Ce nouveau règlement abroge et remplace le règlement 02-03.

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 personnelles et systèmes internes ou des événements extérieurs. Il inclut les risques de fraude interne et externe ».

La réglementation algérienne vient inciter les BEF à se doter de dispositif de gestion, elle fait référence à la cartographie des risques opérationnels qui un outil d'appui au management de tout type de risques, elle devient la solution la plus appréciée à laquelle les BEF algériens doivent se mettre.

1.1. Disposition du règlement N°14/01 du 16 février 2014³⁸ :

Il s'agit du règlement N° 14/01 du 16 février 2014 portant coefficient de solvabilités applicables aux banques et établissements financiers. Ce règlement a été édicté par la banque d'Algérie à partir de 1er octobre 2014, il prend son origine des accords de Bâle II et Bâle III,

³⁷ Règlement N° 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et des établissements financiers

³⁸ Règlement N°14/01 du 16 février 2014 portant coefficient de solvabilités applicables aux banques et établissements financiers

dans la mesure où il intègre la notion de risque opérationnel et de coussin de sécurité dans le calcul des coefficients de solvabilité des banques et des établissements financiers.

Ce règlement impose au BEF de respecter un coefficient minimum de solvabilité de 9.5%, d'où :

$$\frac{\Sigma \text{Les fonds propres réglementaires}}{\Sigma (\text{risques de crédit} + \text{risque de marché} + \text{risques opérationnels})} \geq 9.5\%$$

Ainsi, à partir du 1^{er} octobre 2014, les banques algériennes seront tenues de constituer des provisions au titre du risque opérationnel et d'y intégrer un coussin de sécurité à hauteur de 2.5% de leur risque pondéré. Selon l'article n°4, la nécessité pour les banques et les établissements financiers constitués en sus de la couverture prévue par l'article 2, un coussin dit de sécurité, composée de fonds propres de base et couvrant 2.5% de leur risque pondéré.

Le coussin de sécurité :

$$\frac{\Sigma \text{Les fonds propres de base}}{\Sigma (RC, RO \text{ et } RM)} \geq 2.5\%$$

Les articles 20 et 21 traitent du 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.

3 L'origine des risques opérationnels :

Selon les définitions mentionnées précédemment, nous pouvons identifier quatre différents facteurs pouvant être l'origine du risque opérationnel :

- 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 ne sont pas satisfaisantes ;
- 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.

4 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 apparait dans la mise en œuvre du dispositif de maîtrise du risque opérationnel.

Désormais, la plupart des acteurs ont vu d'autres enjeux tels que³⁹ :

- 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 cotés,
- Amélioration de la productivité en identifiant les processus « à risque » et en menant les plans d'action nécessaires à leur amélioration.

³⁹ C.JIMENEZ et P. MERLIER et D. CHELL, *op.cit.* P21.

5 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 (7) 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, adéquats 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.

Tableau 2: les catégories de risque de niveau 1 telles qu'elles sont définies par Bâle⁴⁰.

Catégories de risque	Définitions selon bale
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.
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.
Insuffisance des pratiques interne concernant les ressources humaines et la sécurité du lieu de travail	Insuffisance des pratiques interne 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.
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.
Dommages aux actifs corporels	Toutes pertes dues à une destruction ou dommages résultant d'une catastrophe naturelle ou d'autres sinistres.
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.
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.

⁴⁰ Dispositif international de mesure, normalisation et surveillance du risque de liquidité 2010 p12
Disponible sur https://www.bis.org/publ/bcbs188_fr.pdf

En plus de ces 7 types d'événements, il y a 8 lignes de métier (08), ce qui permet de disposer d'une matrice de 56 cellules qui représentent la totalité des activités bancaires et des risques qui y sont liés.

Présentation des lignes de métiers définis par Bâle II.

Tableau 3: lignes de métiers définis par Bâle II.

Ligne métier	Activités
Ingénierie financière	Fusion/acquisition, émissions, Privation, dette publique, syndication
Négociation et vente institutionnelle	Négociation sur marché de capitaux, marché monétaire
Banque de détail	Paiement domestique, transféré de fond, Règlement interbancaire, compensation, correspondant à Banking.
Banque de commerciale	Conversation de titres, services aux émetteurs, près de tires
Paiements et règlements	Effet de commerce, financement export, commerce international, financement de projet, leasing, factoring
Service d'agence	Gestion de fonds sous toutes ses formes (publique/privée/institutionnel ...etc.)
Gestion d'actifs	Traitement des ordres et services associés
Courtage de détail	Dépôt, prêts, cartes bancaires, services bancaires, conseils financiers, banques privées, gestion de fortune, garanties

Source : Document de Bâle II, Annexe 8 « Ventilation entre lignes métiers », P330.

SECTION 03 : DISPOSITIF DE LA GESTION DES RISQUES OPÉRATIONNELS.

Une bonne identification du risque est essentielle pour l'élaboration d'un système viable de suivi et de maîtrise du risque. 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.

1 L'auto-évaluation des risques opérationnels :

L'autoévaluation des risques (RCSA) est la plus ancienne des méthodes d'identification et de gestion des risques opérationnels, mais elle demeure tout de même la plus dynamique et celle

assurant une gestion prospective des risques auxquels peuvent être confrontées les différentes directions de la banque⁴¹.

2 Les différentes approches de l'autoévaluation :

Autoévaluation des risques opérationnels peut se faire selon les approches suivantes :

2.1 Approche Bottom-up « Ascendante »⁴²:

Appelé aussi l'approche par les processus, celle-ci consiste à analyser les processus, ce qu'il lui permettra de mettre en œuvre les dispositifs de maîtrise des risques adéquats.

Dans cette approche, les risques opérationnels sont identifiés et évalués par les unités opérationnelles avant d'être portés à la connaissance de la Direction via un dispositif 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 interviews.

Cette approche d'identification et d'évaluation des risques repose sur les étapes suivantes :

- Identification et évaluation des risques intrinsèques ;
- Description et évaluation du niveau de contrôle et maîtrise des risques ;
- Évaluation des risques résiduels.

2.2 L'approche Top-Down « descendante » :

Le top Down est une démarche qui consiste à collecter au niveau du top management, l'ensemble des grands risques pouvant limiter ou empêcher l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation, ou menacer ses principaux actifs. Elle se déroule selon les étapes suivantes :

- L'identification des risques (au niveau du top management)
- Le rapprochement de ces risques avec la nomenclature des risques de l'organisation.
- Le rapprochement de ces risques avec les processus de l'organisation

⁴¹ Ariane CHAPELLE et Georges HÜBNER et Jean-Philippe PETERS, « *le risque opérationnel implication de l'accord de Bâle pour le secteur financier* », Édition Larcier, Bruxelles 2005, P.178.

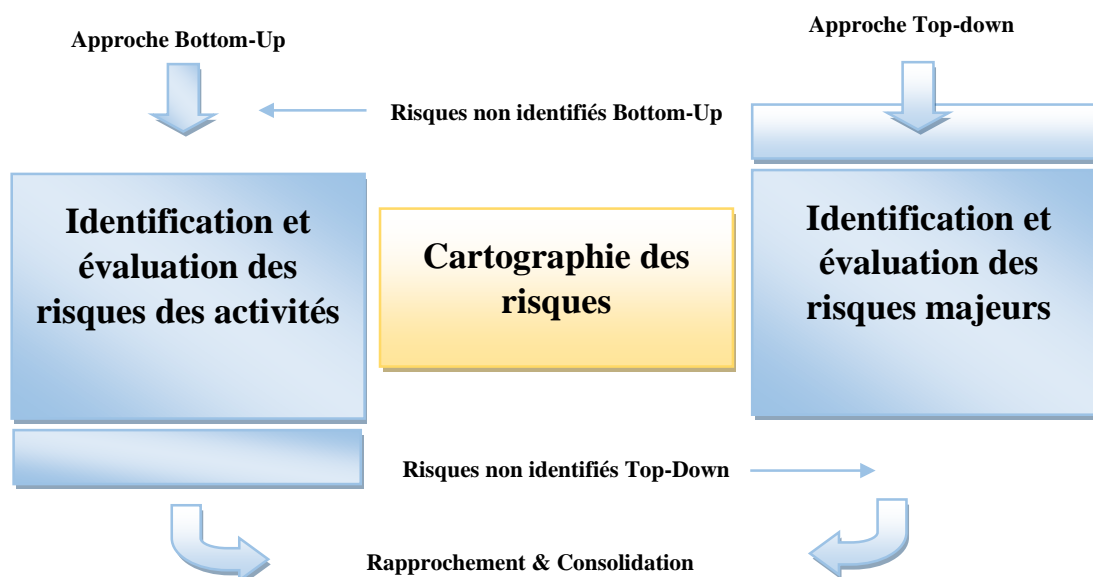
⁴² L'IFACI, « *la cartographie des risques* », *op.cit*, 2013, p41-42-43-44-45-46-47

2.3 Intégration des deux démarches

« L'approche top Down permet de cerner les principaux risques sans se perdre dans une profusion de cas. Cependant, en deuxième approche, elle doit être complétée par une approche détaillée, Bottom up, qui associe les gestionnaires de risque du terrain à l'évaluation de leurs risques »⁴³.

En effet, les démarches top-Down et Bottom-up sont des démarches complémentaires qui doivent être combinées et développées afin de couvrir au mieux l'ensemble des risques. Ces deux méthodes ont vocation à alimenter et faire vivre la cartographie des risques de l'organisation. Le schéma ci-après illustre la complémentarité des deux approches¹¹ :

Figure 6 : Intégration des approches de Bottom up & top Down.



Source : IFACI.

2.4 L'approche combinée :

Cette méthode est une combinaison des deux approches précédentes (Bottom-up et top down), l'identification des risques est faite par des entretiens avec l'assistance de l'audit interne ou le risque manager.

En effet, cette approche se dote d'un pouvoir de correction des manquements des approches précédentes et permet de réaliser une meilleure maîtrise des risques opérationnels.

⁴³ Christophe VERET et Richaed MEKOUAR, « Fonction : Risk Manager », Edition. DUNOD, Paris, 2005, page 130. 11 IFACI, « la cartographie des risques », Op.cit, P 47.

3 La 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 ». À cet effet une bonne présentation de cette démarche constitue la case de départ sur laquelle doit reposer notre démarche.

3.1 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 risque⁴⁴.

D'après l'institut français de l'audit et contrôle interne (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 le plus élevé et le moins significatif (probabilité et/ou impact le plus faible).

3.2 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 manager⁴⁵, d'élaborer une politique de risque.

3.3 Les étapes d'élaboration d'une cartographie des risques :

La cartographie des risques se déroule selon les quatre étapes suivantes :

3.3.1 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

⁴⁴ https://www.economie.gouv.fr/files/directions_services/afa/20171004_Recommandations_cartographie_vd.pdf consulte le 21/11/2021. à 23h

⁴⁵ *Le Risk Manager est un collaborateur d'une grande entreprise dont la fonction consiste à conseiller la direction générale sur la meilleure manière de gérer les différents événements aléatoires qui peuvent se produire dans la vie de l'entreprise. Il doit donc appréhender les différents risques et prendre les dispositions afin d'en réduire, en cas de réalisation, l'impact financier.* » Source : <https://www.mataf.net/fr/bourse> consulté le 21/11/2021.

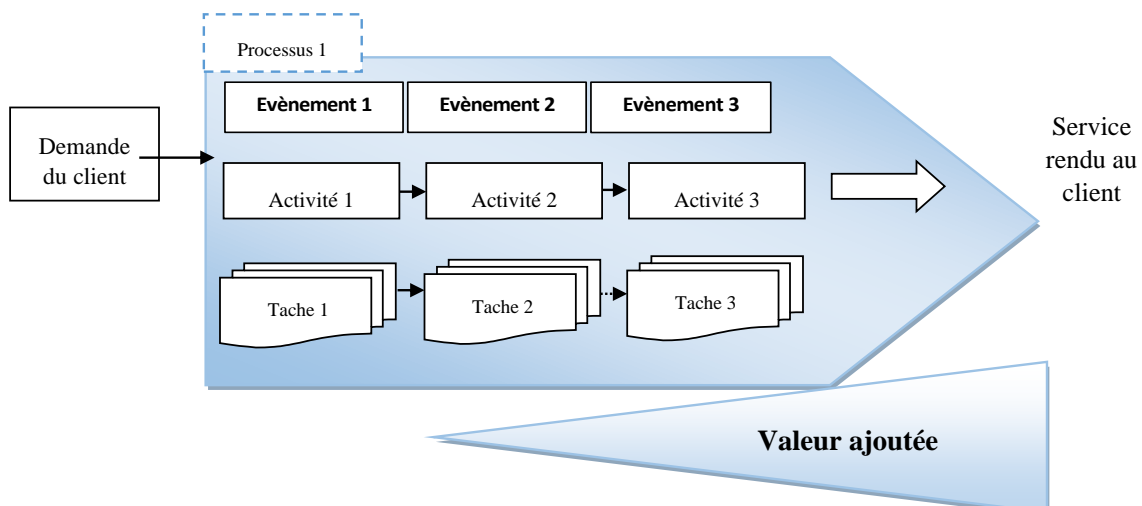
décomposition faite en interne est plus favorable au sens où elle permet de mieux cerner l'ensemble des activités de l'établissement bancaire et d'avoir une vision globale des risques appréhendés.

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

Un processus 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 »⁴⁶.

Figure 7 : Schéma illustratif d'un processus.



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

⁴⁶ « ISO 9000:2015 - Systèmes de management de la qualité — Principes essentiels et vocabulaire », sur ISO consulté le 21/11/2021 à 12 :01h.

On distingue trois (3) types de processus :

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

Ils permettent la réalisation du produit ou du service fourni par l'entreprise.

3.3.2 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.

Chaque événement de risque identifié est soumis à l'appréciation de :

- Sa fréquence d'occurrence ;
- Sa gravité ;

Remarque : La CPA procède également à l'appréciation de l'impact d'image.

3.3.3 Échelle de cotation

Les ateliers de cotation des risques sont des réunions participatives auxquelles tous les principaux responsables des différentes structures de la banque sont convoqués pour s'exprimer sur la nomenclature, pour affiner les analyses précédemment effectuées, la définition des processus et leur cotation, puis pour définir les risques associés. Les risques sont ainsi classés et abordés en fonction des événements qui peuvent survenir et causer des dommages à la banque.

Tableau 4: Impact financier

Pertes financières	Intervalles de pertes
4. Critique	Supérieur à 50 MDZD
3. Fort	Entre 10-50 MDZD
2. Moyen	Entre 5-10 MDZD
1. Faible	Inférieur à 5MDZD

Source : élaboré par la directrice de la division des risques et du contrôle permanent au niveau du CPA

Tableau 5: Fréquence d'occurrence

Pertes financières	Valeurs temps
4. Très fréquent	Événement pouvant se produire de façon récurrente (plusieurs fois par mois).
3. Assez Fréquent	Événement risquant de se produire plusieurs fois par an.
2. Assez rare	Événement pouvant se produire une fois tous les 1 à 2 ans
1. Très rare	Événement risquant de se produire dans des cas exceptionnels (moins d'une fois tous les 5 ans)

Source : élaboré par la directrice de la division des risques et du contrôle permanent au niveau du CPA

Après évaluation du risque brut, il convient d'évaluer l'impact au niveau de l'image en cas de survenance du risque en question. Le risque 'image' est fonction de plusieurs paramètres, qualitatifs pour la plupart. Au niveau de la CPA, les paramètres d'appréciation sont synthétisés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 6: Évaluation de l'impact au niveau de l'image

Impact	Appréciation
4. Critique	4. Couverture médiatique très négative dans la presse et les journaux télévisés au niveau national et international. Perte de confiance des déposants.
3. Fort	3. Couverture médiatique négative dans la presse écrite nationale. L'image et la réputation sont affectées à court terme.
2. Moyen	2. Impact potentiel sur l'image et la notoriété.
1. Faible	1. Faible rumeur au niveau interne uniquement. Impact non significatif sur la notoriété, l'image et la réputation.

Source : élaboré par la directrice de la division des risques et du contrôle permanent au niveau du CPA

L'évaluation du risque brut repose sur une double cotation (probabilité d'occurrence du risque hors dispositif de contrôle mis en place- multiplié à l'impact financier en cas de survenance du risque en question).

L'association de ces deux paramètres permet de dégager la criticité brute du risque, conformément à la matrice suivante :

Tableau 7: Hiérarchisation des événements de risque

Impact	Hiérarchisation des événements de risques Cotation du risque brut			
4. Critique	2. Moyen	3. Fort	4. Critique	4. Critique
3. Fort	1. Faible	2. Moyen	3. Fort	4. Critique
2. Moyen	1. Faible	1. Faible	2. Moyen	3. Fort
1. Faible	1. Faible	1. Faible	2. Moyen	2. Moyen
	1. Très rare	2. Assez rare	3. Assez fréquent	4. Très fréquent
	Fréquence			

Source : élaboré par la directrice de la division des risques et du contrôle permanent au niveau du CPA

3.3.4 Identifier et évaluer les DMR (Dispositif de maîtrise des risques)

- **Phase 1 : Évaluer l'efficacité du DMR**

Conformément à l'appétence aux risques de la banque, un dispositif de maîtrise des risques est élaboré et mis en place afin de limiter la possibilité que le risque se produise.

Les DMR peuvent être de trois types :

- Procédure/Organisation ;
- Contrôles manuels/visuels ;
- Contrôles automatiques/outils.

L'efficacité de la DMR permet de réduire à la fois le risque brut de survenance du risque et l'impact de l'image du risque.

Tableau 8: Évaluation de l'efficacité du dispositif de maîtrise des risques

Degrés de maîtrise	Évaluation
[0%, 30%]	Aucun contrôle mis en place pour parer à ce risque
]30%, 50%]	Le contrôle mis en place couvre partiellement le risque
]50%, 70%]	Le contrôle mis en place couvre totalement le risque, mais son application est irrégulière
]70%, 95%]	Le contrôle mis en place couvre totalement le risque et son application est régulière

Source : élaboré par la directrice de la division des risques et du contrôle permanent au niveau du CPA

- **Phase 2** : Évaluer les risques nets

Le risque net mesure l'impact que l'organisation pourrait effectivement subir en termes financiers et d'impact image, en intégrant les dispositifs de prévention et de détection existants,

L'évaluation du risque net repose sur un principe de double cotation

Risque brut × Efficacité du DMR mis en place selon l'échelle suivante :

Tableau 9: Évaluation du risque net

Niveau	Risque brut	RISQUE NET			
4	Critique	Faible	Moyen	Fort	Critique
3	Fort	Faible	Faible	Moyen	Fort
2	Moyen	Faible	Faible	Faible	Moyen
1	Faible	Faible	Faible	Faible	Faible
	Niveau]95% , 100%]]70% , 95%]]50% , 70%]]0% , 50%]
	Contrôle	Efficace	Acceptable	Insuffisant	Défectueux

Source : élaboré par la directrice de la division des risques et du contrôle permanent au niveau du CPA

Conclusion

Ce deuxième chapitre montre que le risque opérationnel n'est pas un phénomène isolé, et que pour le comprendre, il est nécessaire de prendre en compte l'ensemble de sa gestion en détaillant ces étapes, en partant d'une bonne identification afin d'identifier précisément les risques qui menacent l'activité de l'établissement bancaire puis son évaluation.

À cet effet, le Comité de Bâle a mis à la disposition des banques une variété de méthodes qu'elles peuvent utiliser pour évaluer leurs risques opérationnels, ainsi pour la détermination des risques opérationnels, les banques ont la possibilité de développer des méthodes avancées qui leur permettront de réduire leurs contraintes liées aux exigences des fonds propres.

**CHAPITRE 3 APPRÉCIATION DES
RISQUES OPÉRATIONNELS PAR LE
DISPOSITIF DE CONTRÔLE PERMANENT :
PROCESSUS OPERATIONS D'AGENCE**

CHAPITRE 3 APPRÉCIATION DES RISQUES OPÉRATIONNELS PAR LE DISPOSITIF DE CONTRÔLE PERMANENT : PROCESSUS OPÉRATIONS D'AGENCE

Introduction :

Le règlement n°11-08 de la Banque d'Algérie portant sur le contrôle interne des banques et établissements financiers a mis l'accent sur la nécessité de la mise en place d'un dispositif de contrôle interne adéquat et efficace, permettant aux banques de se rapprocher des normes internationales.

Afin de répondre aux exigences du règlement 11-08 relatives à la séparation du contrôle permanent et du contrôle périodique, le Crédit populaire d'Algérie (CPA) a mis en place la division des Risques et du Contrôle permanent (DRCP).

Notre analyse de la littérature nous a permis de déterminer une méthode de référence inspirée des nombreuses pratiques existantes en matière de contrôle interne, permettant une prise en compte et une évaluation détaillée des risques opérationnels de toute organisation et la hiérarchisation associée. Une approche assez complète des méthodes de cartographie des risques existantes puisqu'il s'agit d'une combinaison de celles-ci.

La troisième partie de notre travail de recherche vise non seulement à prospecter, mais également à analyser le dispositif de contrôle permanent au niveau des agences adopté par le Crédit populaire d'Algérie. Le but est de présenter une analyse de ce système, mais aussi de faire des recommandations susceptibles de le renforcer.

Pour ce faire, nous avons scindé ce chapitre en deux sections :

- La première section de ce chapitre sera donc une présentation du Crédit populaire d'Algérie, de sa mission, de son organisation et de ses activités.
- La deuxième section sera consacrée à l'analyse des processus et du dispositif de contrôle mis en place, sur la base de notre cadre de référence et de nos observations personnelles.


Dans la dernière section, ce travail de recherche débouchera sur des recommandations visant à améliorer la démarche en vue d'une gestion plus efficace et efficiente des risques opérationnels dans cette institution.

SECTION 01 : PRÉSENTATION DE LA CPA ET DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL

1 Présentation de Crédit populaire d'Algérie :

Le Crédit populaire d'Algérie « CPA » est une institution financière créée le 13 mars 1966, par l'ordonnance n° 66/366 du 29 décembre, son capital social est de 48 milliards de dinars⁴⁷. Le réseau de la CPA actuellement 160 agences et 15 directions régionales.

Tableau 10 : Fiche technique de la CPA

 القرض الشعبي الجزائري القرض الشعبي الجزائري CREDIT POPULAIRE D'ALGERIE « CPA ... Une Banque à votre écoute »	
Nom de la banque	Crédit populaire d'Algérie (CPA)
Statut juridique	Société par Action « S.P.A » (unique actionnaire étant l'État)
Capital social	48 milliards DA en juillet 2021
Création	Créée le 13 mars 1966 par l'ordonnance n° 66/366 du 29 décembre 1966. Le 7 avril 1997 son agrément du Conseil de la Monnaie et du Crédit
Filiales Et Participations	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise de Services et Équipements de Sécurité (AMNAL) : 12,50 % • Société de Développement de l'Industrie touristique (SODITAL) : 25,00 % • Société Interbancaire de Formation (SIBF) : 11,11 % • Financière Algéro-Européenne de Participation (FINALEP) : 20,00 % • Société d'Automatisation, de Transactions interbancaire et monétique (SATIM) : 15,90 % • Caisse algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations (CAGEX) : 10,00 % • Société d'Investissement hôtelier / Club des Pins (SIH) : 6,23 % • L'Algérienne du Papier (ALPAP) : 14,00 % • Société de Garantie du Crédit immobilier (SGCI) : 15,00 % • Société de Refinancement hypothécaire (SRH) : 14,33 % • Société d'Intermédiation en opération de Bourse (IOB/SOGEFIN) : 33,33 % • La Sétifienne de l'Investissement (Aéroport de Ain Arnat) (SEFIN) : 10,00 % • Société d'Investissement, d'Exploitation et de Gestion des Infrastructures (SIEGA) : 5,00% • Fonds de Caution mutuelle de Garantie Risques (FCMGRC) : 6,67%
Siège social	2, Boulevard Amirouche, Alger - Algérie
Réseau d'exploitation	15 D.R.E avec un pouvoir hiérarchique sur les agences qui sont au nombre de 160 réparties sur le territoire national.

Source : élaboré par nos même à partir du site de la CPA

⁴⁷ <https://www.cpa-bank.dz/index.php/fr/la-banque/presentation>

Le capital social de la banque initialement fixé à 15 millions de DA a évolué comme suit :

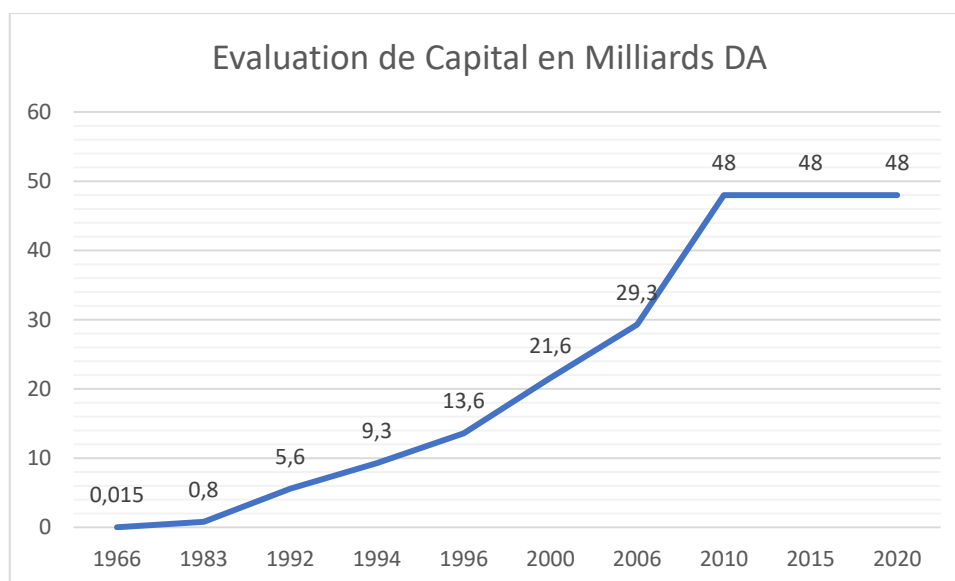


Figure 8: Évaluation de Capital en Milliards DA

2 Organisation du CPA :

L'organisation de la banque est composée de l'Assemblée générale des Actionnaires, du Conseil d'Administration, de la Présidence et de la Direction générale, du Secrétariat général, de onze (11) Divisions qui sont placées sous la responsabilité directe du Directeur général.

L'organigramme général de la banque est présent dans l'annexe N°1. Il comprend aussi des organes de décision, de soutien à la gestion et de coordination des différentes activités.

3 Présentation de la structure d'accueil :

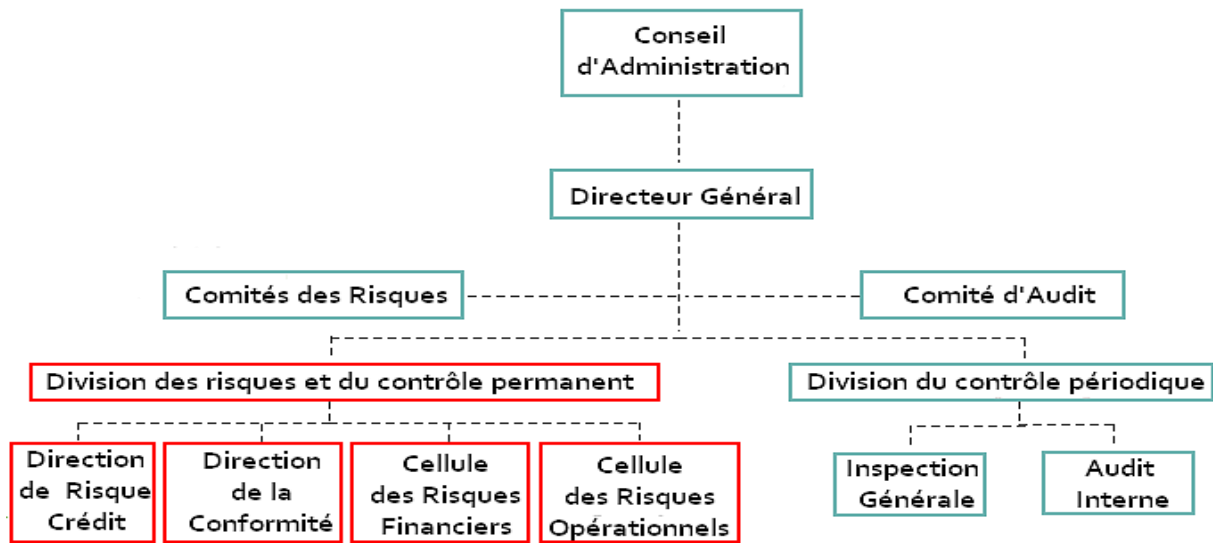
Nous avons effectué notre stage au niveau de la division des Risques et du Contrôle permanent (DRCP) du Crédit populaire d'Algérie (CPA),

3.1 Organisation de la DRCP

La Division Risque et Contrôle permanent sont rattachées directement à la direction générale, cette structure chapeaute les structures ci-dessous indiquées :

- La Direction de Surveillance du Risque Crédit (D.S.R.C).
- La Direction de la Conformité (D.C.F).
- La Cellule des Risques financiers (C.R.F).
- La Cellule des Risques opérationnels (C.R.O).

Figure 9: Organisation du contrôle interne de CPA



Source : documents internes de la CPA

3.2 Missions et attributions de la DRCP

- Mettre en place le dispositif de management des Risques telle que validée par le Conseil d'administration de la Banque et à la supervision du contrôle permanent.
- Déterminer, en collaboration avec les structures métiers, les dispositifs d'évaluation et de contrôle des risques ainsi que ceux relatifs au contrôle permanent de la banque, et en assurer le fonctionnement et la mise à jour en relation avec la réglementation, d'une part, et le développement des activités et métiers de la banque, d'autre part ;
- Assurer l'application formelle, par les organes de la Banque, des processus soutenus par les dispositifs de contrôle et d'évaluation des risques ainsi que ceux relatifs au contrôle permanent ;
- Maintenir et mettre à jour la cartographie des risques et veiller, dans le respect des règlements et normes prudentielles, à la supervision des risques globaux auxquels la Banque peut se trouver associée au bon déroulement des systèmes d'alerte ;
- Coordonner les diligences liées à l'élaboration du rapport annuel sur le contrôle des risques comme prescrit par le règlement de la Banque d'Algérie n° 11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne dans les banques et établissements financiers ;

- Maintenir à jour les rapports de contrôle qui sont destinés aux organes délibérants et exécutifs, au Comité d'audit et au comité des risques ;

3.3 La Cellule des Risques opérationnels :

Elle est chargée de :

- Réaliser la cartographie des risques par processus ainsi que la cartographie des risques majeurs et de définir les actions de traitement nécessaires ;
- Faire une définition des dispositifs de contrôle interne processus par processus. Non pas du dispositif de contrôle interne, mais du contrôle permanent,
- Procéder à l'appréciation du dispositif de contrôle permanent et proposer des actions de correction.
- Élaborer des cartographies des risques par processus en collaboration avec les métiers concernés.
- Procède à la définition en collaboration des acteurs concernés des plans d'action de mitigation de ces risques

SECTION 02 : ÉVALUATION DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE PERMANENT ET DE GESTION DES RISQUES AU NIVEAU de la CPA

1 Disruption des processus

Dans cette section, nous avons présenté les différents processus du Crédit populaire d'Algérie et les avons exposés aux risques qui leur sont associés, puis nous avons analysé les mesures de contrôle mises en place pour chaque processus.

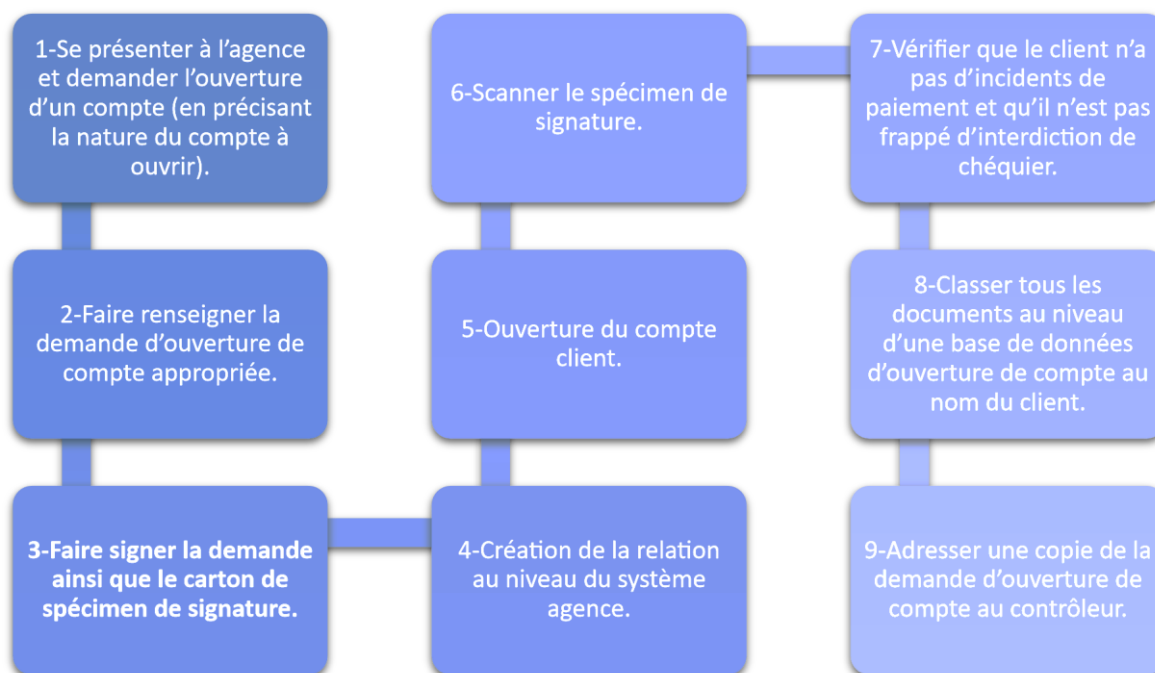
Nous avons utilisé 3 processus comme Objets de recherche, « ouverture de compte », « les Operations en espèces (retrait et versement) » et « Arrête et de clôture de la caisse ».

1.1 Ouverture de compte

A. Processus Ouverture de compte

Le compte bancaire est un contrat encadrant les relations entre la banque et le client, lié à tout moment à un état comptable enregistrant chronologiquement toutes les opérations en dinars ou en devises effectuées par le titulaire du compte.

Figure 10: Schématisation de Processus Ouverture de compte



Source : *Élaborer par l'étudiant.*

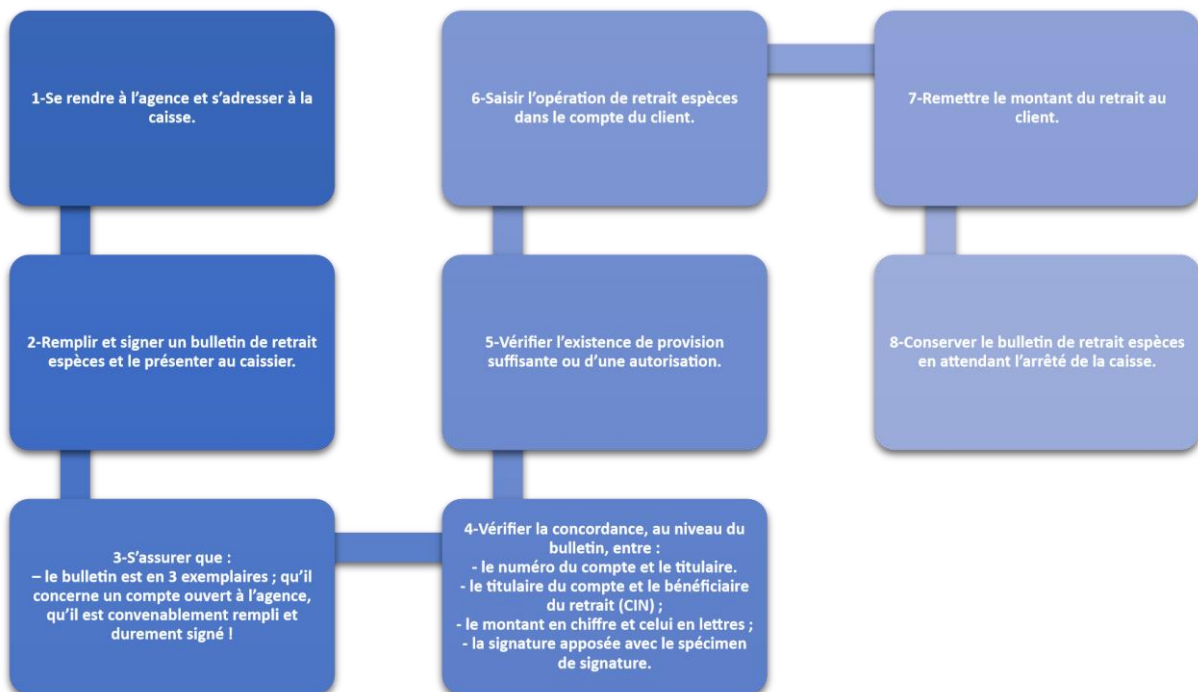
1.2 Les Operations en espèces (Retrait et versement),

A. Processus de Retrait en espèces :

C'est l'opération par laquelle un client effectue un retrait dans une agence autre que celle où son compte est tenu. Ce retrait peut être effectué sur présentation : du chèque du client, d'un chèque guichet (omnibus), d'un chèque guichet dédié aux comptes épargne ou d'une demande de retrait (devises).

Tout retrait supérieur ou égal à 200 KDZD doit faire préalablement l'objet d'une commande de fonds dûment signée par le bénéficiaire et avec l'accord préalable de l'agence émettrice avant d'entamer l'opération de retrait.

Figure 11: Schématisation de Processus Retrait en espèces



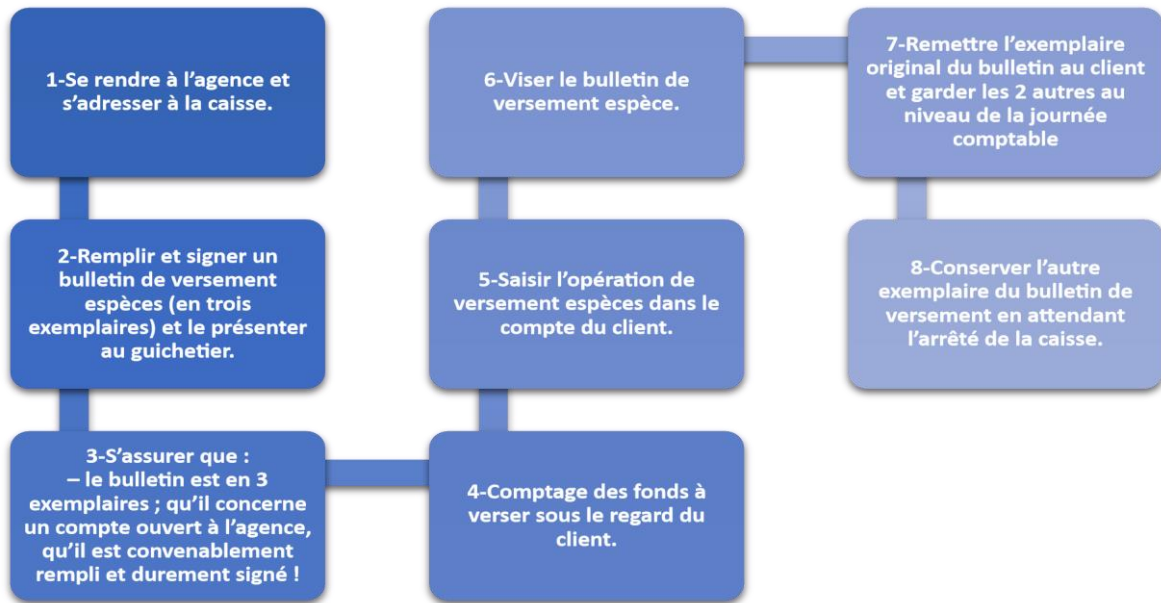
Source : *Élaborer par l'étudiant.*

B. Processus de Versement en espèces :

Opération qui consiste, pour un client, à remettre des espèces (dinars ou devises) destinées à alimenter son compte ou celui d'un tiers tenu dans la même agence.

La personne morale ne peut en aucun cas procéder à un versement en espèces.

Figure 12: Schématisation de Processus Versement en espèces

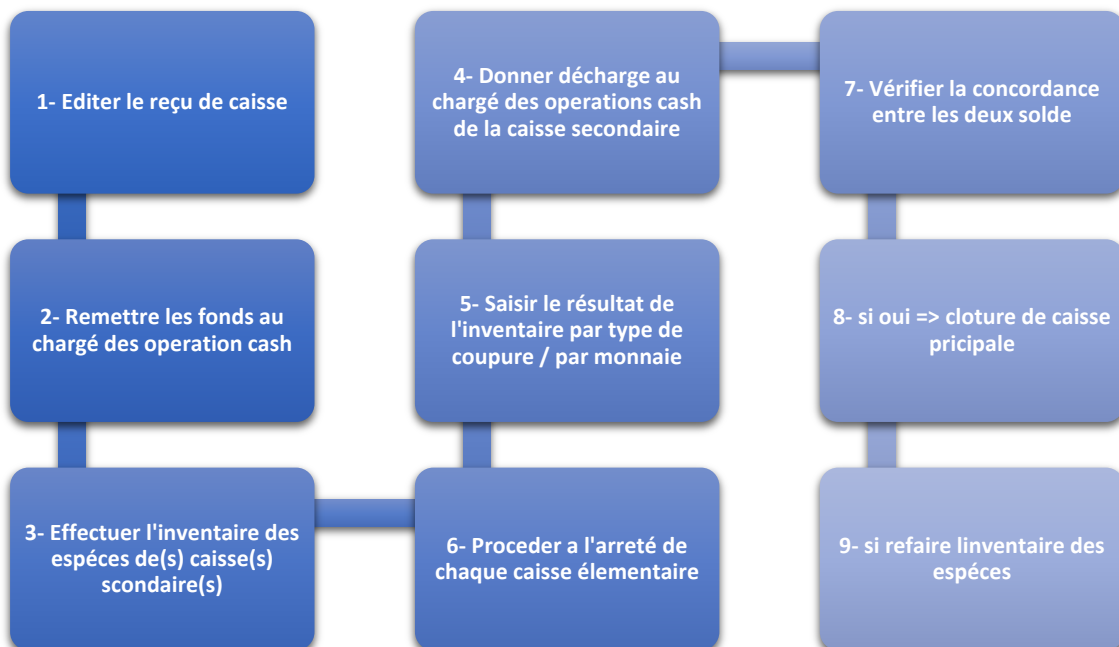


Source : *Élaborer par l'étudiant.*

1.3 Arrête et de clôture de la caisse

La clôture de caisse, en comptabilité, correspond à la fin des opérations financières (entrées et sorties) de la journée.

Figure 13: Schématisation de Processus Arrête et de clôture de la caisse



Source : *Élaborer par l'étudiant.*

2 Classification des risques opérationnels

La classification générale des risques opérationnels de CPA est basée sur la définition des risques opérationnels du Comité de Bâle II, mais a été modifiée par la Banque d'Algérie (BA) pour les besoins des banques commerciales. Cette classification a été conçue pour regrouper les différentes familles de risques opérationnels dans une nomenclature commune et permettre ainsi une présentation consolidée, cohérente et flexible.

La classification présentée dans le tableau n° résume l'ensemble des risques opérationnels très fréquemment encourus dans le cadre des activités des agences bancaires des CPA.

Tableau 11 la nomenclature des risques opérationnels

Niveau 01	Niveau 02
1. <i>Litiges commerciaux</i>	Litiges sur les activités de conseil
	Pratiques commerciales inappropriées
	Inadéquation des produits proposés
	Insuffisance du service au client
	Autres litiges avec un tiers
2. <i>Litiges avec les autorités</i>	Non-respect de la loi bancaire
	Non-respect de la réglementation de travail
	Non-respect des règles de fonctionnement des marchés organisés
	Non-respect des normes de sécurité et de santé
	Blanchiment d'argent et financement du terrorisme
	Non-respect des exigences réglementaires locales
	Non-respect des exigences comptables ou de la communication financière
	Non-respect de la législation fiscale
	Non-respect d'autres lois
3. <i>Erreurs de « Pricing » ou d'évaluation du risque</i>	Défaillance dans le dispositif de gestion et de suivi des autorisations et des limites
	Défaillance dans l'évaluation des sûretés
	Évaluation incorrecte ou inexistante de la position
	Données de marché et informations publiques fausses ou insuffisantes
	Modèle de calcul de prix ou de valorisation erroné
	Défaillance dans le processus de livraison et/ou de règlement de la banque
4. <i>Erreurs d'exécution</i>	Défaillance dans le processus de gestion des confirmations d'opérations
	Défaillance dans la gestion administrative d'une opération jusqu'à son échéance
	Erreurs dans la transmission, la saisie ou la compréhension d'une instruction
	Absence ou inexactitude des données nécessaires à la gestion des activités
	Absence ou inexactitude des rapports d'erreur dans les chaînes informatiques
	Structure organisationnelle inadéquate/Faiblesse de l'environnement de contrôle
	Défaillance dans la conservation pour compte de tiers de documents/valeurs
	Défaillances sur services rendus par des sous-traitants
	Défauts de rapprochement
	Défaillance dans la gestion des sûretés
	Pertes/Dommages sur Actifs clients par négligence

	Accès non autorisé aux comptes
5. <i>Fraude et autres activités criminelles</i>	Piratage informatique et autres attaques malveillantes des systèmes informatiques de la banque par des tiers
	Autres formes d'actes criminels contre les actifs de la banque
	Vols/Escoqueries/fraudes commis par des tiers
	Vols par le personnel ou des prestataires internes
	Fraude sur des transactions par le personnel ou avec sa complicité
	Utilisation non autorisée/à mauvais escient d'information privilégiée et confidentielle par le personnel
6. <i>Pertes des moyens d'exploitation</i>	Défaut de personnel
	Perte des données
	Pertes des moyens d'exploitation
	Perte de services
7. <i>Défaillance des systèmes d'information</i>	Défaillance de matériel
	Données incohérentes ou incompatibles
	Mauvaise gestion de projet
	Défaillance des logiciels
	Faiblesse de la sécurité logique
	Faiblesse de la sécurité physique

3 Identification et évaluation le dispositif des contrôles permanents

L'objectif de notre travail est de faire une évaluation des contrôles permanents et de réaliser une cartographie des risques opérationnels, basée sur la méthode des SCORECARDS.

Afin de répondre à notre problématique initiale, nous essayerons dans cette partie de suivre les étapes présentées préalablement dans le deuxième chapitre, afin de ne pas sortir du cadre méthodologique universel et de permettre de détecter les anomalies et les défauts à la fin de notre travail.

3.1 Évaluation des contrôles et utilisation de la méthode des "SCORECARDS" :

Après avoir exposé le contexte général et la méthodologie adoptée pour la conduite de l'ensemble de ce travail, et après avoir explicité le déroulement de chaque processus retenu pour notre étude, nous commençons à ce niveau par évaluation des contrôles permanents possibles pour chaque processus ainsi que la cotation de ces contrôles.

Les décisions relatives aux risques détectés étaient sous quatre niveaux de l'évaluation des contrôles :

Tableau 12: Évaluation des contrôles par méthode des SCORECARDS

Évaluation des contrôles	Score du contrôle
Défectueux]0% et 50%]
Insuffisant]50% et 70%]
Acceptable]70% et 95%]
Efficace]95% et 100%]

Source : inspiré de document interne de la CPA

Les décessions étaient justifiées essentiellement par six variables relatives aux contrôles, ou Chaqueue entre elles a deux modalités (oui ou non)

- Y a-t-il un contrôle système ?
- Y a-t-il une procédure, note circulaire, note d'organisation ?
- Y a-t-il un contrôle du 1er niveau 1er degré ?
- Y a-t-il un contrôle du 1er niveau 2e degré ?
- Le contrôle est-il réalisé par une personne non impliquée dans le processus ?
- Y a-t-il des incidents ?

Le tableau ci-dessous montre les valeurs des modalités et les différentes combinaisons possibles pour chaque score de contrôle :

Tableau 13: les valeurs des modalités et les différentes combinaisons possibles par méthode des SCORECARDS

Y a-t-il un contrôle système		Y a-t-il une procédure, note circulaire note d'organisation		Y a-t-il un contrôle du 1er niveau 1er degré		Y a-t-il un contrôle du 1er niveau 2e degré		Le contrôle est-il réalisé par une personne non impliquée dans le processus		Y a-t-il des incidents		Score du contrôle	Évaluation des contrôles
Oui (25%)	Non (0%)	Oui (15%)	Non (0%)	Oui (30%)	Non (0%)	Oui (25%)	Non (0%)	Oui (15%)	Non (0%)	Oui (0%)	Non (15%)		
Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	0%	Défectueux
Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	15%	
Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Oui	Non	15%	
Oui	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	25%	
Oui	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	35%	
Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Non	Oui	Non	Oui	Non	40%	
Oui	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Oui	Non	40%	
Oui	Oui	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	50%	Insuffisant
Oui	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Non	Oui	Non	Oui	Non	55%	
Non	Non	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Non	Oui	Non	70%	
Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Non	70%	Acceptable
Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	75%	
Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	85%	

Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non	85%	Acceptable
Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	90%	
Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	100%	Efficace

3.2 Collecte des données des risques par processus :

À cause de la crise sanitaire de COVID-19, nous n'avons pas eu la chance de nous déplacer au niveau des agences bancaires de CPA pour faire des observations du déroulement des processus à étudier et pour faire des entretiens avec le personnel opérationnel, donc nous avons eu comme recours la directrice de la division des risques et du contrôle permanent (DRCP), et nous nous sommes parlé avec elle pour bien comprendre le fonctionnement de chaque processus et pour identifier les événements à risque au niveau de chaque tâche.

En effet, nous avons associé à chaque risque spécifique une famille de risque (niveau 1) ainsi que la catégorie de risque (niveau 2) à laquelle ce risque correspond sur la base de la classification des risques opérationnels internes de CPA (tableau n°11).

Après la mise en place de plusieurs sessions de discussion, nous avons réussi à identifier les événements de risque au niveau de chaque tâche élémentaire pour chaque processus étudié.

Après avoir établi les processus clés de CPA et les décrire, nous pourrions alors associer à chaque processus de la banque les principaux incidents de risque auxquels elle est soumise, dans les tableaux ci-dessous.

Par la suite, nous prendrions comme exemple le processus « opération des versements / retrait en espèces » pour lequel nous avons identifié ces risques spécifiques :

Tableau 14 : Risques opérationnels liés au processus "opérations de versement / retrait espèces"

Processus	N°	Risques génériques
<i>Opération des versements / retrait en espèces</i>	1	Retrait effectué par une personne non éligible
	2	Pouvoir de signature et des gestions de comptes obsolètes
	3	Risque de falsification des documents
	4	Remboursement épargne sans bulletin de retrait
	5	Modification illisible/frauduleuse du spécimen de signature
	6	Remboursement épargne avec bulletin de retrait comportant une signature non conforme
	7	Risque de versements massifs injustifiés des fonds (risque de blanchiments des capitaux et de financement de terrorisme)
	8	Mouvements frauduleux sur un compte dormant/ client décédé
	9	Montant en toutes lettres est différent du montant en chiffres
	10	Opération de retrait sur un compte erroné
	11	Retrait suspicieux dans plusieurs agences durant la même période
	12	Versement compte épargne non saisie au niveau du, livret ni sur la position de compte de la banque

13	Erreur de saisie ou d'enregistrement des données et des informations
14	Livret épargne client détenue au niveau de l'agence
15	Demande d'opposition non traitée
16	Détournement de fonds
17	Exécution d'un ordre de retrait après caisse
18	Journal de fonds non édité
19	Non pointage en temps opportun des opérations
20	Difficulté d'accéder rapidement au dossier du client en cas de litiges
21	Détérioration des dossiers archivés suite à un événement externe
22	Dossier client non existant, non archivé, égaré

Remarque : Vu le volume de la grille nous allons mettre Application de la méthode des "scorecards" dans les annexes

3.3 Les outils de contrôle permanent des opérations de l'agence au niveau de la CPA :

Le contrôle permanent des opérations de l'agence est effectué sur la base de :

- Un guide de contrôle permanent du fonctionnement de l'agence (Fiche de contrôle) : le guide de contrôle permanent des opérations de l'agence est le support de référence pour les personnels chargés de contrôle permanent. Ce document est composé de fiches de contrôle traitant de tous les processus des opérations de l'agence au sein de la CPA qui y inclut les indicateurs de performance.

Conformément à l'étude effectuée au sein du Crédit populaire d'Algérie, nous avons retenu à titre d'exemple trois processus qui ne disposent pas d'une maîtrise adéquate dans le domaine des opérations d'agence, nous avons présenté ci-dessous les fiches de contrôle de ces trois processus

Fiche de contrôle du processus « Versement espèces »

Activité(s)	Intervenant (s)	Contrôle 1er Niveau (Opérationnel)	Documents utilisés pour le contrôle	Contrôle 2ème Niveau (Agence/Groupe)	Périodicité du contrôle	Indicateurs de Performance (KPI)	Périodicité du résultat
Réception de la demande	Caissier	<p>1.1. Si la nature de l'opération et le profil du client sont jugés à risque potentiel, inviter le client à fournir un justificatif de la provenance des fonds ou à défaut établir une déclaration de l'origine des fonds dûment signée. NB : Si le client présente un risque potentiel à l'égard des dispositions de Lutte anti Blanchiment, le Responsable habilité doit établir une déclaration de soupçon (cf. procédure de déclaration des opérations suspectes).</p> <p>1.2. S'assurer que le bulletin de versement est correctement renseigné :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Nom du client ou du tiers, ● Numéro de compte, nom ou raison sociale du bénéficiaire, ● Montant du versement, ● Date du versement, ● Signature. <p>1.3. Noter au verso du bulletin de versement la décomposition des coupures de la somme au fur et à mesure de la prise en charge des fonds, qui seront comptés en présence du client ou du tiers.</p>	<p>1-Bulletin de versement 2-Border au de versement. 3-Déclaration d'origine des fonds. 4-État récapitulatif des versements en espèces supérieurs à 1.000.000 DA (à prévoir). 5- État récapitulatif des versements cumulés sur un même compte (à prévoir).</p>	<p>C1- S'assurer que la déclaration d'origine des fonds (DOF) correspondant aux versements supérieurs ou égaux à 1.000.000 DA est adossée au bulletin et au bordereau de versement.</p>	Quotidienne	1- Nombre de versements avec DOF / Nombre total de versements supérieurs à 1.000.000 DA.	Mensuelle
				<p>C2- S'assurer que les versements cumulés sur un même compte et inférieurs au seuil fixé ne présentent pas un caractère atypique par rapport au fonctionnement habituel du compte.</p>	Bimensuelle	2- Nombre de cas de versements cumulés atypiques par rapport au fonctionnement habituel des comptes de la clientèle.	Mensuelle

Source : documents internes de la CPA

Fiche de contrôle du processus « Retrait espèces »

Activité(s)	Intervenant(s)	Contrôle 1er Niveau (Opérationnel)	Documents utilisés pour le contrôle	Contrôle 2ème Niveau (Agence/Groupe)	Périodicité du contrôle	Indicateurs de Performance (KPI)	Périodicité du résultat
1. Analyse de la Demande du Bénéficiaire	Guichetier	1.1. Vérifier la régularité du Document de retrait (Chèque, Demande de retrait, pièce de Débit).	1- Commande de fonds.	C1- S'assurer pour les chèques supérieurs à 200.000 DA de l'existence de la commande de Fonds et de l'autorisation de retrait pour ceux dépassant le seuil fixé à l'agence.	Quotidienne	1-Nombre de Retraits réguliers / Nombre total de retraits supérieurs au seuil fixé.	Mensuelle
		1.2. Vérifier la signature du Client sur le Document de Retrait.	2- Autorisation de retrait.				
		1.3. Vérifier que la provision en compte est suffisante	3-État récapitulatif des Retraits supérieurs à 200.000 DA (à prévoir). 4- État récapitulatif des Retraits cumulés sur un même compte (à prévoir).				
2. Constatation du Retrait	Caissier	2.1. Vérifier la concordance des montants en chiffres et	5-Le forçage des Chèques supérieurs à 200.000 DA (à prévoir). 6-Message FAX avec Repère pour les retraits déplacés. 7-Journaux des caisses	C2- S'assurer que les retraits cumulés sur un même compte ne présentent	Bimensuelle	2- Nombre de cas de Retraits cumulés	Mensuelle

Source : documents internes de la CPA

4 Élaboration d'une cartographie des risques opérationnels :

4.1 Identification et évaluation des risques opérationnels :

Dans le but d'avoir une évaluation la plus proche possible de la réalité, donc pour cette étape, nous avons déterminé les cotations de probabilité d'occurrence (**fréquence**) des risques et la gravité de leurs incidences, grâce aux discussions menées avec la directrice des risques et des contrôles permanent.

Le tableau suivant fournit les cotations des fréquences et des gravités possibles à l'aide d'une échelle à 04 niveaux.

Tableau 15: Grille de cotation de la fréquence et de la sinistralité.

Pertes financières	Valeurs temps
4. Très fréquent	Événement pouvant se produire de façon récurrente (plusieurs fois par mois).
3. Assez Fréquent	Événement risquant de se produire plusieurs fois par an.
2. Assez rare	Événement pouvant se produire une fois tous les 1 à 2 ans
1. Très rare	Événement risquant de se produire dans des cas exceptionnels (moins d'une fois tous les 5 ans)

Source : documents internes de la CPA

Tableau 16: Impacte financière (gravité)

Pertes financières	Intervalles de pertes
4. Critique	Supérieur à 50 MDZD
3. Fort	Entre 10-50 MDZD
2. Moyen	Entre 5-10 MDZD
1. Faible	Inférieur à 5MDZD

Source : documents internes de la CPA

Afin de maintenir une étude objective et cohérente, nous avons examiné la grille d'évaluation⁴⁸ avec les tâches précises et l'échelle de notation ci-dessus (tableau n°14) avec les équipes de contrôle permanent.

Après avoir obtenu le résultat des questionnaires distribués, nous avons consolidé les réponses de chaque processus en une seule grille, et pour obtenir la note (fréquence/gravité) de chaque tâche élémentaire, nous avons fait la moyenne des notes données par les équipes de contrôle permanent.

Pour la suite, nous avons choisi le processus " Opération des versements / retrait en espèces " parmi les 03 processus étudiés pour présenter la grille d'évaluation des risques bruts qui lui est liée (**vu le volume des autres grilles, nous la mettrons comme annexe**).

⁴⁸ Les évaluations sont faites sur un fichier Excel.

Tableau 17: Grille d'évaluation des risques bruts de processus « Opération des versements / retrait en espèces

Étape	Tache	N°	Risques génériques	Fréquence		Gravité		RB	
				Impact	Valeur	Impact	Valeur	Impact	Valeur
Opération des versements / retrait en espèces									
1	Vérifier de l'éligibilité du bénéficiaire à retrait les fonds	1	Retrait effectué par une personne non éligible	Assez Rare	2	Fort	3	Moyen	6
		2	Pouvoir de signature et des gestions de comptes obsolètes	Assez Rare	2	Fort	3	Moyen	6
		3	Risque de falsification des documents	Assez Fréquent	3	Fort	3	Fort	9
2	Remise du bordereau au client pour signature acquit	4	Remboursement épargne sans bulletin de retrait	Assez Fréquent	3	Critique	4	Critique	12
	Vérification de la confirmait de la signature apposée sur le bordereau avec celle du spécimen	5	Modification illisible/frauduleuse du spécimen de signature	Assez Rare	2	Fort	3	Moyen	6
		6	Remboursement épargne avec bulletin de retrait comportant une signature non conforme	Assez Fréquent	3	Fort	3	Fort	9
3	Validation de l'opération de retrait & de versement	7	Risque de versements massifs injustifiés des fonds (risque de blanchiments des capitaux et de financement de terrorisme)	Assez Rare	3	Critique	4	Critique	12
		8	Mouvements frauduleux sur un compte dormant/ client décédé	Assez Fréquent	3	Critique	4	Critique	12
		9	Montant en toutes lettres est différent du montant en chiffres	Assez Fréquent	3	Fort	3	Fort	9
		10	Opération de retrait sur un compte erroné	Assez Fréquent	3	Fort	3	Fort	9
		11	Retrait suspicieux dans plusieurs agences durant la même période	Très Rare	2	Fort	3	Moyen	6
		12	Versement compte épargne non saisie au niveau du, livret ni sur la position de compte de la banque	Assez Fréquent	3	Critique	4	Critique	12
		13	Erreur de saisie ou d'enregistrement des données et des informations	Assez Rare	2	Fort	3	Moyen	6
		14	Livret épargne client détenue au niveau de l'agence	Assez Fréquent	3	Fort	3	Fort	9
4	D'exécution d'une demande d'opposition sur	15	Demande d'opposition non traitée	Assez Fréquent	3	Fort	3	Fort	9

	compte épargne	16	Détournement de fonds	Très Rare	1	Fort	3	Faible	3
5	Remise les fonds au client	17	Exécution d'un ordre de retrait après caisse	Assez Rare	2	Fort	3	Moyen	6
6	Édition d'un journal de fond	18	Journal de fonds non édité	Assez Rare	2	Fort	3	Moyen	6
7	Pointage des opérations	19	Non pointage en temps opportun des opérations	Assez Fréquent	3	Fort	3	Fort	9
8	Conservation des bordereaux	20	Difficulté d'accéder rapidement au dossier du client en cas de litiges	Assez Fréquent	3	Critique	4	Critique	12
		21	Détérioration des dossiers archivés suite à un événement externe	Assez Rare	2	Fort	3	Moyen	6
		22	Dossier client non existant, non archivé, égaré	Assez Fréquent	3	Fort	3	Fort	9

Source : Élaborer par l'étudiant.

Nous nous sommes basées par la suite sur les mêmes combinaisons (impact/ fréquence) arrêtées par la banque pour l'évaluation du risque brut lié à chaque risque relevé. Nous avons seulement représenté ces combinaisons sous forme d'une matrice afin de faciliter leur détermination.

Celle-ci est présentée dans ce qui suit :

Tableau 18: Criticité du risque brut

Fréquence	4				
	3		R 17	R3 R6 R10 R14 R15 R21 R23	R4 R7 R8 R12 R20
	2			R1 R2 R5 R11 R13 R18 R19 R22	
	1				
		1	2	3	4
		Gravité			

Source : Élaborer par l'étudiant.

La principale contrainte dans la construction de cette cartographie des risques bruts réside dans la difficulté pour les contrôleurs permanents d'évaluer les événements de risque.

Nous allons donc passer à la phase suivante, à savoir l'identification et l'évaluation des contrôles permanents au sein de la CPA.

4.2 Identification et évaluation des contrôles permanents existants :

Une fois que les risques opérationnels "bruts" ont été identifiés et évalués, il faut s'assurer qu'un dispositif de maîtrise de ces risques a bien été mis en place. Il faut identifier et évaluer les contrôles permanents, quelle que soit leur nature.

4.3 L'identification des contrôles permanents existants :

La méthodologie utilisée consiste à identifier les points de contrôles permanents existants et non ceux qui devraient être réalisés. Ainsi, la démarche adoptée dans cette section repose sur une analyse qualitative effectuée à partir de séances de débats avec la directrice de la division

des risques et des contrôles permanents, dont le but est d'avoir une vision claire et synthétique de la structure des contrôles permanents au niveau de la CPA.

Une fois que nous avons une idée de ces environnements de contrôle, la prochaine étape consiste à détecter les dispositifs de maîtrise et de contrôle (DMR⁴⁹) au sein des agences bancaires de la CPA. Ainsi, une grille, détaillant chaque processus, a été présentée aux équipes de contrôle permanent afin de détecter les mécanismes de contrôle mis en place au niveau de chaque tâche élémentaire.

Nous avons justifié le choix de cette méthode de collecte par la nécessité de disposer de réponses plus variées, de qualité et plus détaillées, notamment quand le sujet concerne les dispositifs de contrôle permanent et les dispositifs de gestion des risques au niveau de la banque et plus précisément pour chaque tâche de base.

Finalement, un traitement et une analyse de toutes les réponses ont été menés avec la directrice de division des risques et de contrôle permanent de la banque, ce qui nous a permis d'établir une liste plus exhaustive des contrôles permanents existants.

Lorsque la liste est établie, nous faisons correspondre chaque dispositif à un ou plusieurs risques bruts identifiés à l'étape précédente. Un risque peut être contrôlé par plusieurs contrôles et un contrôle peut couvrir plusieurs risques.

4.4 Les mesures de contrôle permanent au niveau de la CPA :

Le contrôle de la conformité et la confirmation de la validité des opérations sont assurés par le supérieur hiérarchique qui participe à la diminution des erreurs.

Par la suite, nous synthétisons et précisons les facteurs qui ont un impact sur le contrôle permanent au niveau des agences bancaires de la CPA d'après les résultats obtenus par les équipes de contrôle permanent :

A. L'organisation :

Au niveau des agences bancaires de la CPA, l'organisation est bien structurée. La procédure écrite et l'organigramme déterminent la place de chaque collaborateur et ses tâches, ses attributions, ses responsabilités, ce qui permet de favoriser la maîtrise des processus et d'autre part, de diminuer le taux d'erreurs et de garantir la bonne traçabilité des opérations.

⁴⁹ Dispositifs de Matrice des Risques.

B. La séparation des tâches :

L'organisation de travail nécessite la traçabilité des opérations au niveau de l'agence.

C. Le dispositif du contrôle de conformité :

La direction de conformité a mis en place une stratégie de lutte contre le risque de blanchiment d'argent et de financement du terrorisme. Et ce pour consolider les réglementations de la permanence.

D. La compétence et la qualité du personnel :

Le personnel doit avoir les compétences et l'expérience adéquates, c'est pourquoi il est formé en permanence en interne et en externe.

E. L'équipement :

Afin de consolider le contrôle permanent au sein de la banque et de la sécuriser contre les dommages, les attaques ou encore la disparition de documents, notamment des caméras de surveillance qui permettent de couvrir tous les espaces, des détecteurs et alarmes anti-incendie, des coffres-fort, armoires blindées... etc.

4.5 L'évaluation de l'efficacité des contrôles permanents existants :

Afin d'évaluer l'efficacité du contrôle permanent, il est nécessaire de déterminer la qualité, la fréquence et la continuité de son bon fonctionnement. On est alors intéressé par son exécution, sa mise en place et le temps de traitement des risques détectés.

Toutefois, il est important de rappeler que les risques ne sont pas détectés et ne doit pas être interprété comme la preuve que le contrôle permanent a été fait correctement, mais il doit, au contraire, nous conduire à nous intéresser à sa fiabilité.

Nous avons ainsi demandé aux équipes de contrôle permanent de nous faire connaître leur évaluation des systèmes de contrôle détectés pour chaque tâche élémentaire. L'échelle de mesure de l'appréciation de l'efficacité du contrôle permanent est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 19: L'échelle de mesure de l'appréciation de l'efficacité du contrôle permanent

<i>Cotation</i>	<i>Appréciation</i>
<i>Défectueux</i>	Le dispositif de maîtrise des risques (DMR) est inexistant/totalement défaillant.
<i>Insuffisant</i>	Le contrôle mis en place couvre partiellement le risque
<i>Acceptable</i>	Le contrôle mis en place couvre totalement le risque mais son application est irrégulière
<i>Efficace</i>	Le contrôle mis en place couvre totalement le risque et avec application régulière

Source : Documents interne de la CPA

Ainsi, après avoir obtenu un retour sur le questionnaire que nous avons distribué, nous avons utilisé la même méthode et la même approche que celles appliquées à l'étape "**Évaluation des risques identifiés**" pour synthétiser les réponses et faire connaître l'efficacité de la DMR pour chaque tâche élémentaire.

Dans la grille suivante, nous exposons les éléments de contrôle permanent relatifs au processus « Opération des versements / retrait en espèces », (**vu le volume des autres grilles, nous allons le mettre comme annexes**)

Tableau 20: Éléments de contrôle de processus « Opération des versements / retrait en espèces

Étape	Tache	N°	Risques génériques	DMR	
				Impact	Valeur
Opération des versements / retrait en espèces					
1	Vérifier de l'éligibilité du bénéficiaire à retrait les fonds	1	Retrait effectué par une personne non éligible	Insuffisant	2
		2	Pouvoir de signature et des gestions de comptes obsolètes	Acceptable	3
		3	Risque de falsification des documents	Insuffisant	2
2	Remise du bordereau au client pour signature acquit	4	Remboursement épargne sans bulletin de retrait	Insuffisant	2
	Vérification de la confirmait de la signature apposée sur le bordereau avec celle du spécimen	5	Modification illisible/frauduleuse du spécimen de signature	Acceptable	3
		6	Remboursement épargne avec bulletin de retrait comportant une signature non conforme	Insuffisant	2
3	Validation de l'opération de retrait & de versement	7	Risque de versements massifs injustifiés des fonds (risque de blanchiments des capitaux et de financement de terrorisme)	Efficace	4
		8	Mouvements frauduleux sur un compte dormant/ client décédé	Acceptable	3
		9	Montant en toutes lettres est différent du montant en chiffres	Insuffisant	2
		10	Opération de retrait sur un compte erroné	Insuffisant	2
		11	Retrait suspicieux dans plusieurs agences durant la même période	Insuffisant	2
		12	Versement compte épargne non saisie au niveau du, livret ni sur la position de compte de la banque	Acceptable	3
		13	Erreur de saisie ou d'enregistrement des données et des informations	Insuffisant	2
		14	Livret épargne client détenue au niveau de l'agence	Insuffisant	2
4	D'exécution d'une demande d'opposition sur compte épargne	15	Demande d'opposition non traitée	Acceptable	3
		16	Détournement de fonds	Acceptable	3
5	Remise les fonds au client	17	Exécution d'un ordre de retrait après caisse	Insuffisant	2
6	Édition d'un journal de fond	18	Journal de fonds non édité	Efficace	4

7	Pointage des opérations	19	Non pointage en temps opportun des opérations	Insuffisant	2
8	Conservation des bordereaux	20	Difficulté d'accéder rapidement au dossier du client en cas de litiges	Acceptable	3
		21	Détérioration des dossiers archivés suite à un événement externe	Insuffisant	2
		22	Dossier client non existant, non archivé, égaré	Acceptable	3

Source : Élaborer par l'étudiant.

Suite à notre démarche d'élaboration de cette cartographie des risques opérationnels au sein des agences bancaires de la CPA, nous avons pratiquement réalisé la deuxième phase " Phase de réalisation ".

En effet, dans ce qui suit, nous nous intéressons aux risques résiduels et à leur représentation graphique après la comparaison des risques bruts avec les systèmes de contrôle en place.

4.6 Cartographies des risques résiduels :

Après avoir attribué à chaque événement de risque (risque brut) l'évaluation du contrôle existant (DMR), nous pouvons maintenant évaluer le niveau de risque résiduel, qui correspond au niveau de risque brut atténué par le système de contrôle permanent.

Ainsi, l'évaluation du risque résiduel est inférieure ou égale (dans le cas de l'inexistence d'une DMR) à celle du risque brut.

Par conséquent, afin d'évaluer le niveau des risques résiduels, le même processus de notation sera à nouveau retenu et le passage aux équipes de contrôle permanent est une étape importante dans l'évaluation de ces risques résiduels. Avec la même grille de notation (fréquence/gravité) utilisée précédemment, et après avoir reçu le retour des réponses, nous avons aussi appliqué la méthode et l'approche utilisées précédemment pour " l'évaluation des risques identifiés et l'évaluation de l'efficacité des contrôles permanents existants " pour consolider les réponses et déterminer les nouvelles notations (fréquence/gravité) de chaque risque résiduel.

Dans la prochaine grille, nous allons présenter les nouvelles notations (fréquence/gravité) en tenant compte de l'effet du contrôle permanent sur l'évaluation des risques bruts. **(Vu le volume des autres grilles, nous allons le mettre comme annexes)**

Tableau 21: Grille d'évaluation des risques résiduels de processus « Opération des versements / retrait en espèces »

Étape	Tache	N°	Risques génériques	RB	DMR	RN
Opération des versements / retrait en espèces				Impact	Impact	Impact
1	Vérifier de l'éligibilité du bénéficiaire à retrait les fonds	1	Retrait effectué par une personne non éligible	Moyen	Insuffisant	Faible
		2	Pouvoir de signature et des gestions de comptes obsolètes	Moyen	Acceptable	Faible
		3	Risque de falsification des documents	Fort	Insuffisant	Moyen
2	Remise du bordereau au client pour signature acquit	4	Remboursement épargne sans bulletin de retrait	Critique	Insuffisant	Fort
	Vérification de la confirmait de la signature apposée sur le bordereau avec celle du spécimen	5	Modification illisible/frauduleuse du spécimen de signature	Moyen	Acceptable	Faible
		6	Remboursement épargne avec bulletin de retrait comportant une signature non conforme	Fort	Insuffisant	Moyen
3	Validation de l'opération de retrait & de versement	7	Risque de versements massifs injustifiés des fonds (risque de blanchiments des capitaux et de financement de terrorisme)	Critique	Efficace	Faible
		8	Mouvements frauduleux sur un compte dormant/ client décédé	Critique	Acceptable	Moyen
		9	Montant en toutes lettres est différent du montant en chiffres	Fort	Insuffisant	Moyen
		10	Opération de retrait sur un compte erroné	Fort	Insuffisant	Moyen
		11	Retrait suspicieux dans plusieurs agences durant la même période	Moyen	Insuffisant	Faible
		12	Versement compte épargne non saisie au niveau du, livret ni sur la position de compte de la banque	Critique	Acceptable	Moyen
		13	Erreur de saisie ou d'enregistrement des données et des informations	Moyen	Insuffisant	Faible
		14	Livret épargne client détenue au niveau de l'agence	Fort	Insuffisant	Moyen
4	D'exécution d'une demande d'opposition sur compte épargne	15	Demande d'opposition non traitée	Fort	Acceptable	Faible
		16	Détournement de fonds	Faible	Acceptable	Faible
5	Remise les fonds au client	17	Exécution d'un ordre de retrait après caisse	Moyen	Insuffisant	Faible
6	Édition d'un journal de fond	18	Journal de fonds non édité	Moyen	Efficace	Faible
7	Pointage des opérations	19	Non pointage en temps opportun des opérations	Fort	Insuffisant	Moyen
8	Conservation des bordereaux	20	Difficulté d'accéder rapidement au dossier du client en cas de litiges	Critique	Acceptable	Moyen
		21	Détérioration des dossiers archivés suite à un événement externe	Moyen	Insuffisant	Faible
		22	Dossier client non existant, non archivé, égaré	Fort	Acceptable	Faible

Source : Élaborer par l'étudiant.

4.7 Matrices des Risques résiduels

Une fois l'évaluation des risques résiduels réalisée, nous établissons des matrices de risques résiduels pour chaque processus étudié à travers les grilles d'évaluation des risques résiduels réalisées auprès des équipes de contrôle permanent. Dans cette étape, nous allons procéder à la mise en place des combinaisons " Gravité/Fréquence après DMR " pour chaque risque,

Nous continuerons avec l'exemple précédant « Opération des versements / retrait en espèces » et nous exposerons ci-dessous sa matrice des risques résiduels comme suit : (*concernant les autres processus, nous allons mettre ses matrices des risques résiduels dans les Annexes*).

Tableau 22: Matrice des risques résiduels de processus « Opération des versements / retrait en espèces

Niveau	Risque brut	RISQUE NET			
Critique	4	R7	R20 R8 R12	R4	
Fort	3				
Moyen	2		R3 R6 R9 R10 R15		
Faible	1		R1 R11 R14 R18 R22	R2 R5 R16 R17 R21	R19
	Niveau]95%, 100%]]70%, 95%]]50%, 70%]]0%, 50%]
	Contrôle	Efficace	Acceptable	Insuffisant	Défectueux

Source : Élaborer par l'étudiant.

4.8 Analyse des résultats :

Les résultats de cette méthode vont nous permettre de calculer les taux de couverture des risques et de concentration.

A. Le calcul des ratios :

L'interprétation des résultats suite à ces cotations va mettre en lumière les zones de vulnérabilités au niveau de ces processus et d'orienter la mise en place des plans d'action.

Nous avons effectué dans un premier lieu une consolidation des risques identifiés par phase

Ceci a été fait à l'aide de l'outil Excel pour :

- Additionner les notes des risques bruts et les notes des risques nets par étapes du processus.

- Calculer le taux de couverture des risques liés à chaque étape par les contrôles permanents existants, et ce, en appliquant la formule :

$$\text{Taux de couverture} = \frac{\Sigma \text{Des notes du risque brut par étape} - \Sigma \text{Des notes risque net par étape}}{\Sigma \text{Des notes du risque brut}} \times 100$$

- Calculer le taux de concentration des risques nets, qui permettra de montrer les phases les plus exposées aux risques nécessitant un renforcement du contrôle de 1^{er} niveau. La formule utilisée est la suivante :

$$\text{Taux de concentration} = \frac{\Sigma \text{Des notes du risque net par étape}}{\Sigma \text{Des notes du risque net Total}} \times 100$$

- ❖ Opération des versements / retrait en espèces :

Les résultats sont exposés dans le tableau ci-après :

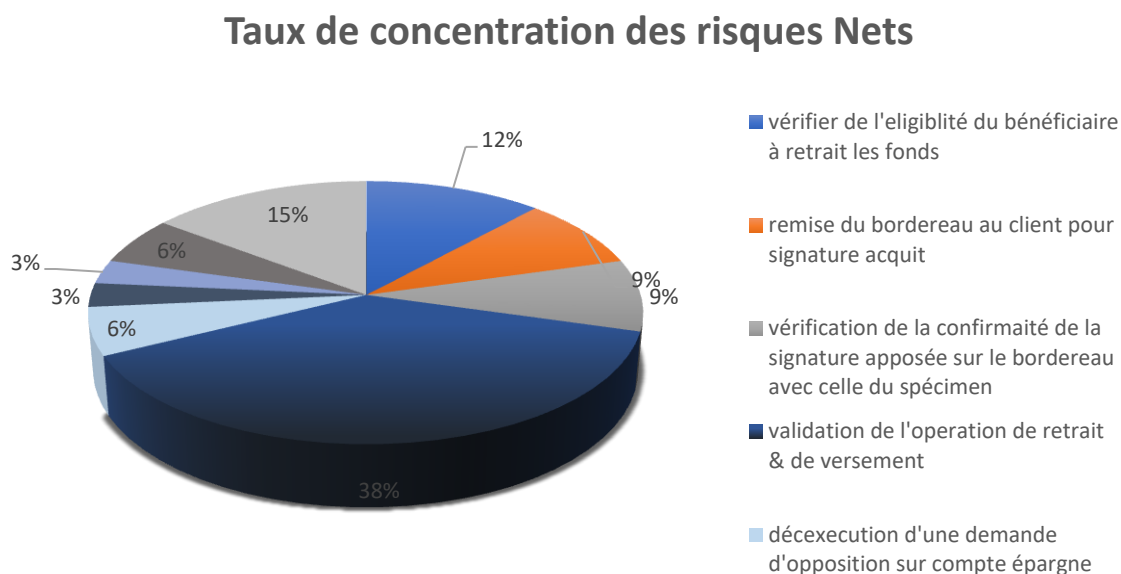
Tableau 23: Taux de couverture des risques et de concentration pour les étapes de processus

Étape	Valeur RN	Valeur RB	Taux de couverture	Taux de concentration
Vérifier de l'éligibilité du bénéficiaire à retrait les fonds	4	7	4,92%	11,76%
Remise du bordereau au client pour signature acquit	3	4	1,64%	8,82%
Vérification de la conformité de la signature apposée sur le bordereau avec celle du spécimen	3	5	3,28%	8,82%
Validation de l'opération de retrait & de versement	13	25	19,67%	38,24%
Décexécution d'une demande d'opposition sur compte épargne	2	4	3,28%	5,88%
Remise les fonds au client	1	2	1,64%	2,94%
Édition d'un journal de fond	1	2	1,64%	2,94%
Pointage des opérations	2	3	1,64%	5,88%
Conservation des bordereaux	5	9	6,56%	14,71%
VALEUR	34	61	44,26%	100%

Source : Tableau élaboré par l'étudiant

Pour faciliter la lecture de ce tableau nous avons opté pour une représentation graphique sous forme de secteurs afin de montrer les phases les plus exposées au risque.

Figure 14: Représentation schématique du taux de concentration des risques dans chaque étape de processus Opération des versements / retrait en espèces.

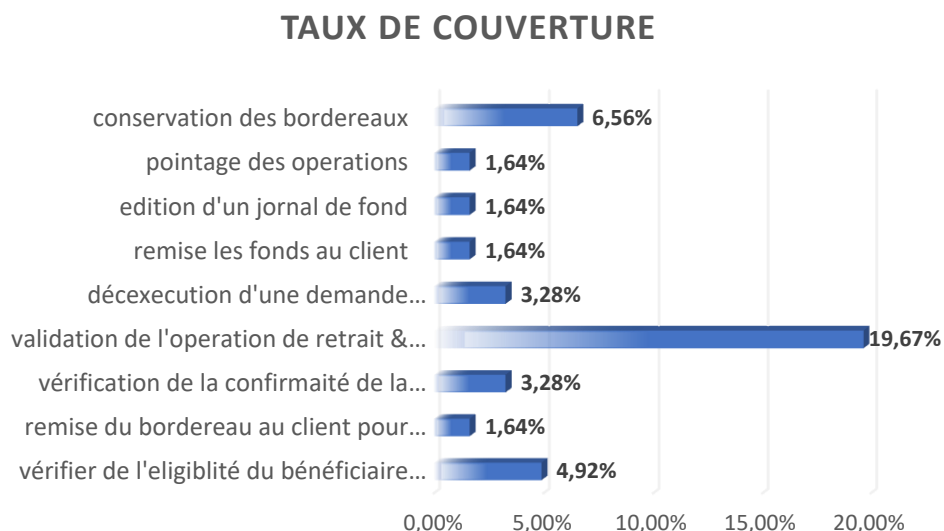


Source : Graphe élaboré par l'étudiant.

Le schéma ci-dessus montre que les phases les plus risquées du processus « Opération des versements / retrait en espèces » sont l'étape de validation de l'opération de retrait & de versement avec un taux de concentration des risque nets presque de 38%.

Malgré que l'étape de validation de l'opération de retrait & de versement arrive à couvrir 38%, elle reste toujours une étape plus risquée comparée à l'étapes de vérification de l'élégibilité du bénéficiaire à retrait les fonds et de conservation des bordereaux, pour lesquelles les taux de concentration s'élèvent à 11.76% et 14.71% respectivement

Figure 15: Représentation schématique du taux de couverture des risques dans chaque étape du processus Opération des versements / retrait en espèces.

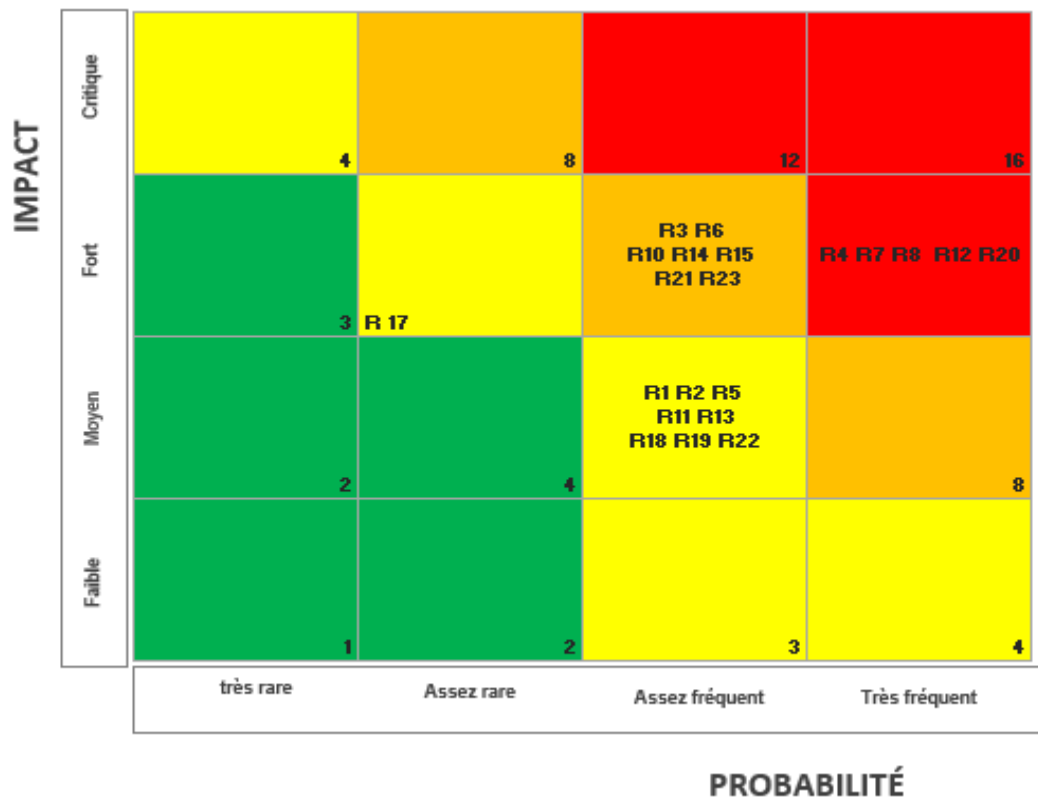


Source : Graphe élaboré par l'étudiant.

- Les points de contrôles les plus performants se concentrent au niveau de l'étape de Validation de l'opération de retrait & de versement avec des taux de couverture de 19.67%.
- les contrôles s'avèrent insuffisants au niveau des étapes de Remise du bordereau au client pour signature acquit, Remise les fonds au client, Édition d'un journal de fond et Pointage des opérations.

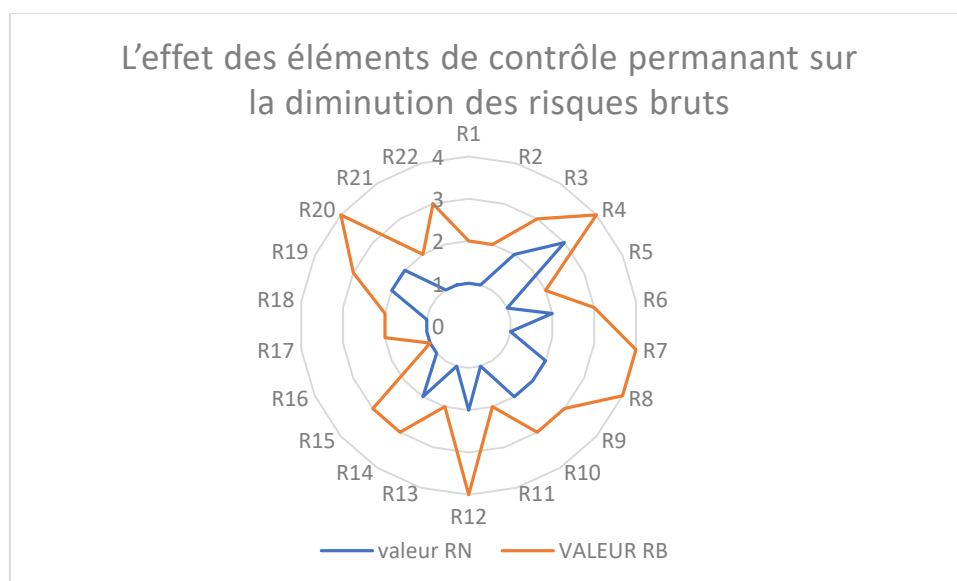
5 L'effet des éléments de contrôle permanent sur la diminution des risques bruts

Pour remarquer l'effet des éléments de contrôle permanent (*DMR*) sur les risques bruts, nous illustrons les risques bruts et les risques résiduels pour le processus « Opération des versements / retrait en espèces » dans une seule matrice.



NIVEAU	RISQUE BRUT	RISQUE NET			
Critique	4	R7	R20 R8 R12	R4	
Fort	3				
Moyen	2		R3 R6 R9 R10 R15		
Faible	1		R1 R11 R14 R18 R22	R2 R5 R16 R17 R21 R23	R19
	Niveau]95%, 100%]]70%, 95%]]50%, 70%]]0%, 50%]
	Contrôle	Efficace	Acceptable	Insuffisant	Défectueux

Figure 16: L'effet des éléments de contrôle permanent sur la diminution des risques bruts



Source : Graphe élaboré par l'étudiant.

Nous constatons que le risque net en générale est diminué avec la mise en place du dispositif de contrôle permanent.

D'après les 2 matrices et le graphique, on remarque que les dispositifs de maîtrise des risques mis en place par la CPA ont un impact efficace sur la majorité des risques identifiés au processus « Opération des versements / retrait en espèces », étant donné qu'il a permis de ramener le taux de criticité du processus de 54% à 18% (Risques forts et critiques).

Un déplacement vers un niveau moins critiques des risques a été constaté, et ce en termes de gravité ou fréquence. Ces risques sont les suivants :

R03 : Risque de falsification des documents

R06 : Remboursement épargne avec bulletin de retrait comportant une signature non conforme

R09 : Montant en toutes lettres est différent du montant en chiffres

R10 : Opération de retrait sur un compte erroné

R15 : Demande d'opposition non traitée

Les risques atténués par des points de contrôle vers un niveau plus bas en termes de fréquence et gravité à la fois, sont :

R14 : Livret épargne client détenu au niveau de l'agence

R 04 : Remboursement épargne sans bulletin de retrait

R07 : Risque de versements massifs injustifiés des fonds (risque de blanchiments des capitaux et de financement de terrorisme)

R 08 : Mouvements frauduleux sur un compte dormant/ client décédé

R 12 : Versement compte épargne non saisie au niveau du, livret ni sur la position de compte de la banque

R 20 : Difficulté d'accéder rapidement au dossier du client en cas de litiges

Après avoir construit la cartographie des risques opérationnels inhérents au process « Opérations de versement / retrait espèces », nous avons procédé à la définition d'un ensemble de mesures correctives pour pallier aux insuffisances constatées en matière de contrôle permanent.

6 Classification des risques résiduels et le plan d'action :

L'étape suivante consiste à classer les risques par zone de criticité, pour mettre en place le plan d'action nécessaire permettant de mitiger les risques résiduels dans chaque processus étudié et permettre au contrôleur permanent de planifier adéquatement ses propres missions de contrôle au niveau des agences de la banque.

Le plan d'action est alors le principal outil pour établir le meilleur moyen de gestion des risques par le renforcement dispositif de contrôle permanent. En vue de réaliser une classification des risques résiduels par zone de criticité, nous présentons les 04 zones que nous avons adaptés à notre démarche de hiérarchisation :

- **Zone de risques faibles :** Ce sont les risques faibles (très rare une fois/an) qui ont un impact (gravité) financier mineur et qui doivent faire l'objet d'une acceptation par les responsables de la banque ;
- **Zone de risques moyens :** Il s'agit des risques assez fréquents d'une gravité financière modérée, la banque doit améliorer les dispositifs de contrôle en faisant recours à un suivi périodique et éventuellement, à un plan d'assurance ou à un PCA pour certains risques ;

- **Zone de risques forts** : Ce sont les risques ayant une gravité élevée et qui sont très fréquents et qui nécessitent une action rapide et immédiate avec une surveillance quotidienne et active ou transférer ses risques par les plans d'assurances ou un PCA.
- **Zone de risques critique** : Ce sont les risques ayant une gravité plus élevée que les risque de la zone fort le niveau de ces risques dépassent les limites de la tolérance des risques et il nécessite d'un plan d'action pour faire face à ces risques.

Nous prenons l'exemple précédent « Opération des versements / retrait en espèces » pour appliquer la démarche précédente :

Pour la mise en place du plan d'action du processus « Opération des versements / retrait en espèces », nous hiérarchisons ses risques résiduels dans un ordre croissant du plus faible au critique et classer ensuite chaque risque à la zone de risque à laquelle il appartient.

Zone de risqu Nous prenons l'exemple précédent « Opération des versements / retrait en espèces » pour appliquer la démarche précédente :

Zone de risques faibles :

Nous citerons les risques résiduels qui sont acceptables et pas fréquent, qui ont une gravité mineure sur la banque et la planification des missions des contrôleurs permanent ne se basons pas sur ces risques :

R01 : Retrait effectué par un personne non éligible

R11 : Retrait suspicieux dans plusieurs agences durant la même période

R14 : Livret épargne client détenu au niveau de l'agence

R18 : Journal de fonds non édité

R22 : Dossier client non existant, non archivé, égar

Acceptation par les responsables de la banque et adaptation d'un autocontrôle par le personnel opérationnel et suivi par le chef d'agence.

Zone de risques moyens :

Nous présentons les risques jugés important de les capter et de les réduire à travers les contrôles permanents et réguliers ou bien d'améliorer son **DMR** :

R 02 : Pouvoir de signature et des gestions de comptes obsolètes

R 05 : Modification illisible/frauduleuse du spécimen de signature

R 05 : Risque de versements massifs injustifiés des fonds (risque de blanchiments des capitaux et de financement de terrorisme)

R16 : Versement compte épargne non saisie au niveau du, livret ni sur la position de compte de la banque

R17 : Détournement de fonds

R 21 : Exécution d'un ordre de retrait après caisse

Améliorer les dispositifs de contrôles permanents, programmer ses risques lors des missions de l'équipe de contrôle au sein des agences bancaires.

Zone de risques forts : Nous présentons les risques ayant une gravité élevée et qui sont très fréquents et qui nécessitent une action rapide et immédiate :

R 8 : Mouvements frauduleux sur un compte dormant/ client décédé

R 12 : Versement compte épargne non saisie au niveau du, livret ni sur la position de compte de la banque

R 20 : Difficulté d'accéder rapidement au dossier du client en cas de litiges

Réagir rapidement par le biais à la fois de missions de contrôle permanent, d'un suivi permanent et d'un contrôle des risques par le biais de contrats d'assurance ou de PCA.

Zone de risques critique : Nous présentons les risques dépassent les limites de la tolérance des risques et il nécessite d'un plan d'action pour faire face à ces risques

R 04 : Remboursement épargne sans bulletin de retrait

La mise en place un contrôle système et obligé une validation par supérieure hiérarchique

7 Recommandations :

Dans le but de mener à bien le dispositif de contrôle permanent en gestion des risques au sein de CPA, et pour éviter la confrontation à certain obstacles et difficultés, il est nécessaire de recommander certaines solutions, à savoir :

- Instaurer un contrôle automatisé au niveau du SI sur le scannage et le rattachement des bulletins de retrait traités
- Exiger une double validation des opérations de retrait sur des comptes non mouvementés (dormants).
- Renforcer le contrôle sur papier à la fin de la journée (via le rapprochement avec l'état des opérations de versement / retrait).
- Définir une nomenclature des risques qui soit plus adaptée à son environnement et à ses activités.

Comme nous l'avons cité précédemment dans la partie théorique, la définition d'une nomenclature des risques constitue un préalable à tout processus de gestion des risques opérationnels. Bien qu'il soit possible à la banque de retenir telle quelle, la segmentation des risques proposée par Bale II, il lui sera souvent préférable d'adopter une nomenclature adaptée à ses spécificités et à son environnement.

- Formation des opérationnels sur le thème : la banque doit veiller à ce que son personnel maîtrise la notion du risque opérationnel, afin qu'il puisse s'auto contrôler et éviter de ce fait la survenance des différentes erreurs opérationnelles liées à leurs opérations et pouvant causer des pertes pour la banque.
- La formation concerne également les managers opérationnels, afin qu'ils puissent maîtriser les différents risques opérationnels qui peuvent survenir dans tous les départements de la banque.
- Favoriser le principe de la séparation des tâches et du contrôle à quatre yeux (deux niveaux de contrôle)

Conclusion :

A travers cette étude de cas, nous avons exposé l'état de la démarche de maîtrise du dispositif de contrôle permanent par notre banque de parrainage

Une analyse de la cartographie mise en place par la division des risques et du contrôle permanent, nous avons permis de mettre en évidence les insuffisances que présente la méthodologie adoptée par la CPA et de proposer des pistes d'amélioration de la démarche existante en s'inspirant fortement des développements théoriques que cette dernière a avancés dans les deux premiers chapitres du travail.

A la fin, nous avons proposé des pistes d'amélioration de la pratique existante, afin de permettre à la banque de disposer de données historiques des pertes opérationnelles. Cela permettra à la banque de développer des systèmes de contrôle.

Conclusion générale

Conclusion générale :

Dans son état actuel, le secteur bancaire est caractérisé par sa complexité et ses technicités croissantes, ce qui le rend plus exposé aux différents risques qui peuvent le mettre en difficulté, le risque opérationnel étant l'un de ces risques.

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

Dans le cadre de notre recherche de fin d'étude, la majorité des prérequis et des perceptions théorique et pratique acquises pendant notre stage au sein de la banque populaire d'Algérie et évaluation de contrôle permanent et l'effet de leur élément sur la diminution des risques

Nous arrivons au terme de notre mémoire qui avait pour objectif de répondre à la problématique portant sur :

La contribution du dispositif de contrôle permanent dans la maîtrise des risques au sein du CPA après la présentation et l'analyse des différentes parties de notre recherche, on a obtenu les réponses que, le dispositif de contrôle permanent est l'ensemble des moyens contribuant à la maîtrise des risques, ainsi que la conformité aux lois et règlements et la sécurité des activités bancaires sont les deux objectifs du dispositif de contrôle permanent, le dispositif a pour but, la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles, la protection du patrimoine et la sécurité des actifs.

L'efficacité du contrôle permanent joue un rôle principal dans la gestion d'une banque et constitue le socle de fonctionnement le plus certain et le plus prudent qu'une organisation bancaire devrait avoir. Et pour pouvoir faire face aux changements continus et aux nouveaux risques que connaît le secteur bancaire, les banques sont tenues d'évaluer et d'améliorer leur dispositif de contrôle permanent pour l'adapter aux nouvelles contraintes.

En outre, les risques inhérents aux opérations classiques telles que l'ouverture d'un compte ainsi que les versements en espèces aujourd'hui, la transformation numérique des banques telles que le suivi d'un compte bancaire à l'aide d'applications sur les téléphones et l'Internet.

Du fait de cette digitalisation, qui ouvrira de nouveaux risques pour les banques, à double dimension, les banques sont donc appelées à être plus attentives et à renforcer leurs dispositifs de contrôles pour réduire les nouveaux risques.

Par ailleurs, ce travail nous a aussi permis de formuler quelques recommandations à mettre en place par la banque pour une gestion plus efficace de cette activité et une maîtrise plus optimale des différents risques qui y sont liés.

Les principales recommandations concernent :

- Etablir un plan de contrôle permanent en référence à la cartographie des risques ;
- Mettre à jour la cartographie des risques en fonction des résultats des fiche contrôle ;
- Instaurer une culture du risque dans la banque à travers des formations et des échanges sur des sujets connexes ;
- Établir une liste de contrôle (check-list) des documents reçus, qui peut être utilisée par les personnes intervenant dans ce processus ;

BIBLIOGRAPHIE

TABLE DES MATIERES :

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	2
CHAPITRE 1 : LE CONTRÔLE INTERNE BANCAIRE	6
INTRODUCTION.....	6
SECTION 01 : LE CONTRÔLE INTERNE : CADRE CONCEPTUEL.....	7
1 NOTIONS GENERALES SUR LE CONTROLE INTERNE.....	7
1.1 DEFINITIONS DU CONTROLE INTERNE.....	7
A. DEFINITION DE COSO « COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION » :.....	7
2 ORGANISATION DU CONTROLE INTERNE	8
3 LES LIGNES DU CONTROLE INTERNE (LIGNES DE DEFENSE)	8
4 LE DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE BANCAIRE	9
4.1 LE SYSTEME DE CONTROLE INTERNE EST UN ENSEMBLE DE MESURES QUI PERMET D’EFFECTUER UN CONTROLE SUR LES ACTIVITES BANCAIRES, ET SA MISE EN ŒUVRE NECESSITE CERTAINES MESURES PREALABLES POUR ASSURER SON EFFICACITE ET SON EFFICIENCE. EN EFFET, LA SEPARATION DES TACHES, LA BONNE ORGANISATION ET LES MANUELS DE PROCEDURES QUI ILLUSTRENT LA CIRCULATION DE L’INFORMATION CONSTITUENT LES ELEMENTS DE BASE DU CONTROLE INTERNE.	9
4.2 LES OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE SELON LE REFERENTIEL COSO :.....	9
4.3 LES INTERVENANTS DANS LE CONTROLE INTERNE	11
4.3.1 Le Conseil d’Administration ou de Surveillance.....	11
4.3.2 La Direction générale ou le Directoire.....	11
4.3.3 L’audit interne.....	11
4.3.4 Les unités de contrôle permanent	12
4.3.5 Le comité d’audit interne	12
4.3.6 Le comité des risques.....	12
4.3.7 Les Commissaires Aux Comptes	12
4.3.8 Les membres du personnel.....	12
5 LA COMPOSITION DU DISPOSITIF DE CONTROLE INTERNE (SELON LE MODELE COSO 1)	12
5.1 ENVIRONNEMENT DE CONTROLE.....	13
5.2 ÉVALUATION DES RISQUES.	13
5.2.1 Identification des risques	13
5.2.2 Mesure des risques.....	14
5.2.3 Gestion des changements.....	14
5.3 LES ACTIVITES DE CONTROLE	14
5.4 L’INFORMATION ET LA COMMUNICATION	15
5.4.1 L’information.....	15
5.4.2 La communication	15
5.4.3 La communication interne	16
5.4.4 La communication externe.....	16

5.5	LE PILOTAGE.....	16
5.5.1	Le pilotage permanent.....	16
5.5.2	Le pilotage périodique	16
SECTION 02 : LA RÉGLEMENTATION PRUDENTIELLE DU CONTRÔLE INTERNE		17
1	LA REGLEMENTATION INTERNATIONALE.....	17
1.1	REGLEMENTATION PRUDENTIELLE DE CONTROLE INTERNE (SELON LE MODELE COSO 2).....	17
1.2	L'AUTORITE DU CONTROLE PRUDENTIEL ET DE RESOLUTION (ACPR) ET SES MISSIONS.. ..	18
1.3	MISSIONS DE L'ACPR DANS LE CADRE DU CONTROLE BANCAIRE	19
2	LA REGLEMENTATION ALGERIENNE	19
2.1	LE REGLEMENT N°11-08 DE LA BANQUE D'ALGERIE DU 28 NOVEMBRE 2011	19
2.1.1	Dispositions en matière de contrôle interne et son organisation.....	19
SECTION 03 : LE CONTRÔLE PERMANENT BANCAIRE.....		20
3	GENERALITES SUR LE CONTROLE PERMANENT	21
3.1	DEFINITION DU CONTROLE PERMANENT	21
3.2	L'ORGANISATION DU CONTROLE PERMANENT :	21
3.2.1	Le contrôle permanent de premier niveau	22
3.2.2	Le contrôle permanent de deuxième niveau	23
3.3	FONCTIONNEMENT DU CONTROLE PERMANENT	24
4	LES MISSIONS DU CONTROLE PERMANENT,	25
4.1	L'OBLIGATION DE CONFORMITE.....	25
4.2	LA FONCTION DE CONFORMITE	25
4.3	LE CONTROLE DE LA CONFORMITE.....	25
5	LA MAITRISE DES RISQUES	26
5.1	OBJECTIFS DE LA MAITRISE DES RISQUES	26
5.2	LE DISPOSITIF DE GESTION DES RISQUES	26
5.2.1	Une organisation appropriée	26
5.2.2	Un processus de gestion des risques	26
5.2.3	Un suivi en continu du dispositif de gestion des risques	27
CONCLUSION :.....		28
CHAPITRE 2 : LA MAITRISE DES RISQUES : CONCEPTS ET MÉTHODES D'ÉVALUATION.....		30
INTRODUCTION.....		30
SECTION 01 : LES RISQUES AFFÉRENTS À L'ACTIVITÉ BANCAIRE		31
1	CONCEPT DU RISQUE :	31
2	LA TERMINOLOGIE DU RISQUE.....	32
3	LE RISQUE BANCAIRE :.....	32
4	TYPES DE RISQUES BANCAIRES :.....	32

4.1	LE RISQUE DE CREDIT :	33
4.2	LE RISQUE DE DEFAUT :	33
4.3	RISQUE DU TAUX DE RECOUVREMENT :	34
4.4	RISQUE LIE A LA QUALITE DU CREDIT :	34
4.5	RISQUE MARCHE :	34
4.6	RISQUE DE TAUX D'INTERET :	34
4.7	RISQUE DE TAUX DE CHANGES :	35
4.8	RISQUE DE POSITION SUR ACTION ET PRODUIT DE BASE :	35
4.9	LE RISQUE OPERATIONNEL :	35
4.10	LES AUTRES RISQUES :	36
4.10.1	Risque de liquidité :	36
4.10.2	Risque stratégique :	36
4.10.3	Risque de transformation :	36
4.10.4	Le risque pays :	37
4.10.5	Le risque de non-conformité :	37
SECTION 02 : GÉNÉRALITÉ SUR LA NOTION DES RISQUES OPÉRATIONNELS.....		37
1	DEFINITION DES RISQUES OPERATIONNELS :	37
1.1	LA DEFINITION DES RISQUES OPERATIONNELS SELON LE COMITE DE BALE II :	37
1.2	LA DEFINITION DE LA CRBF 97-02 :	38
1.3	LA DEFINITION DE LA BANQUE D'ALGERIE :	38
2	LA REGLEMENTATION PRUDENTIELLE A L'ECHELLE NATIONALE ET INTERNATIONALE	39
2.1	LA REGLEMENTATION INTERNATIONALE	39
2.1.1	Règlementation prudentielle bâloise :	39
2.1.2	Apport des accords de Bâle II sur le contrôle interne bancaire	39
2.1.3	Les réformes de Bâle III	40
2.2	LA REGLEMENTATION PRUDENTIELLE ALGERIENNE	40
2.2.1	Disposition du règlement N° 11-08 du 28 novembre 2011 :	40
3	L'ORIGINE DES RISQUES OPERATIONNELS :	41
4	LES PRINCIPAUX ENJEUX DU RISQUE OPERATIONNEL :	42
5	LES TYPOLOGIES DES RISQUES OPERATIONNELS :	43
SECTION 03 : DISPOSITIF DE LA GESTION DES RISQUES OPÉRATIONNELS.		45
1	L'AUTO-EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS :	45
2	LES DIFFERENTES APPROCHES DE L'AUTOEVALUATION :	46
2.1	APPROCHE BOTTOM-UP « ASCENDANTE » :	46
2.2	L'APPROCHE TOP-DOWN « DESCENDANTE » :	46
2.3	INTEGRATION DES DEUX DEMARCHES	47
2.4	L'APPROCHE COMBINEE :	47
3	LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES	48
3.1	DEFINITION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES :	48
3.2	OBJECTIFS DE LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE :	48

3.3	LES ETAPES D'ELABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES :	48
3.3.1	Représentation des activités de la banque et des risques associés :	48
3.3.2	Évaluation des risques bruts :	50
3.3.3	Échelle de cotation	50
3.3.4	Identifier et évaluer les DMR (Dispositif de maîtrise des risques).....	52
CHAPITRE 3 APPRÉCIATION DES RISQUES OPÉRATIONNELS PAR LE DISPOSITIF DE CONTRÔLE PERMANENT : PROCESSUS OPÉRATIONS D'AGENCE		56
INTRODUCTION :		56
SECTION 01 : PRÉSENTATION DE LA CPA ET DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL		57
1	PRESENTATION DE CREDIT POPULAIRE D'ALGERIE :	57
2	ORGANISATION DU CPA :	58
3	PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL :	58
3.1	ORGANISATION DE LA DRCP	58
3.2	MISSIONS ET ATTRIBUTIONS DE LA DRCP	59
3.3	LA CELLULE DES RISQUES OPERATIONNELS :	60
SECTION 02 : ÉVALUATION DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE PERMANENT ET DE GESTION DES RISQUES AU NIVEAU DE LA CPA		61
1	DISRUPTION DES PROCESSUS	61
1.1	OUVERTURE DE COMPTE	61
1.2	LES OPERATIONS EN ESPECES (RETRAIT ET VERSEMENT),	62
1.3	ARRETE ET DE CLOTURE DE LA CAISSE.....	63
2	CLASSIFICATION DES RISQUES OPERATIONNELS	64
3	IDENTIFICATION ET EVALUATION LE DISPOSITIF DES CONTRÔLES PERMANENTS	65
3.1	ÉVALUATION DES CONTROLES ET UTILISATION DE LA METHODE DES "SCORECARDS" :	65
3.2	COLLECTE DES DONNEES DES RISQUES PAR PROCESSUS :	67
3.3	LES OUTILS DE CONTROLE PERMANENT DES OPERATIONS DE L'AGENCE AU NIVEAU DE LA CPA :	68
4	ÉLABORATION D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS : ...	71
4.1	IDENTIFICATION ET EVALUATION DES RISQUES OPERATIONNELS :	71
4.2	IDENTIFICATION ET EVALUATION DES CONTROLES PERMANENTS EXISTANTS :	75
4.3	L'IDENTIFICATION DES CONTROLES PERMANENTS EXISTANTS :	75
4.4	LES MESURES DE CONTROLE PERMANENT AU NIVEAU DE LA CPA :	76
A.	L'organisation	76
4.5	L'EVALUATION DE L'EFFICACITE DES CONTROLES PERMANENTS EXISTANTS :	77
4.6	CARTOGRAPHIES DES RISQUES RESIDUELS :	79
4.7	MATRICES DES RISQUES RESIDUELS	81
4.8	ANALYSE DES RESULTATS :	81

5	L'EFFET DES ELEMENTS DE CONTROLE PERMANANT SUR LA DIMINUTION DES RISQUES BRUTS.....	84
6	CLASSIFICATION DES RISQUES RESIDUELS ET LE PLAN D'ACTION :.....	87
7	RECOMMANDATIONS :	90
	CONCLUSION :.....	91
	CONCLUSION GENERALE :.....	93

ANNEXES